

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

Alejandro Paolo Aragon Venegas

Código 20141578

Lima – Perú

Octubre del 2019





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

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	XIV
ABSTRACT.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I: OBJETIVO.....	2
1.1 Objetivos del área de Inteligencia de Mercados Internacionales	2
1.2 Objetivos del área de Mercadotecnia Internacional.....	2
1.3 Objetivos del área de Strategic Global Management.....	3
1.4 Objetivos del área de Logística de Comercio Internacional.....	4
1.5 Objetivos del área de Financiamiento Internacional:.....	4
CAPITULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	6
2.1 Preguntas de investigación del área de Inteligencia de Mercados Internacionales.....	6
2.2 Preguntas de investigación del área de Mercadotecnia Internacional.....	6
2.3 Preguntas de investigación del área de Strategic Global Management....	8
2.4 Preguntas de investigación del área de Logística de Comercio Internacional	8
2.5 Preguntas de investigación del área de Financiamiento Internacional....	9
CAPITULO III: METODOLOGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	10
3.1 Metodología de recolección de datos para el área de Inteligencia de Mercados Internacionales	10
3.2 Metodología de recolección de datos para el área de Mercadotecnia Internacional	10

3.3	Metodología de recolección de datos para el área de Strategic Global Management.....	11
3.4	Metodología de recolección de datos para el área de Logística de Comercio Internacional.....	12
3.5	Metodología de recolección de datos para el área de Financiamiento Internacional.....	12

CAPITULO IV: METODOLOGIA DE ANALISIS DE INFORMACION
.....**13**

4.1	Metodología de análisis de información para el área de Inteligencia de Mercados Internacionales.....	13
4.2	Metodología de análisis de información para el área de Mercadotecnia Internacional	14
4.3	Metodología de análisis de información para el área de Strategic Global Management.....	16
4.4	Metodología de análisis de información para el área de Logística del Comercio Internacional.....	17
4.5	Metodología de análisis de información para el área de Financiamiento internacional.....	18

CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO**24**

CAPITULO VI: ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS.....**25**

6.1	Inteligencia de mercado	25
6.2	Mercadotecnia Internacional.....	30
6.2.1	Análisis de los grupos de productos y mercados donde participa IOI Group.....	30
6.2.2	Estrategia de comunicación.....	45
6.2.3	Estrategia de marketing.....	51
6.2.4	Empresas familiares	59
6.3	Strategic Global Management.....	63

6.3.1	Factores y estrategias externas e internas – IOI Group	63
6.3.2	Desafíos de crecimiento global para IOI Lodens Croklaan	67
6.3.3	Ventajas competitivas a largo plazo	68
6.3.4	Posicionamiento de una empresa familiar	70
6.3.5	Propuesta de Julian Veitch	72
6.4	Logística del Comercio Internacional:	75
6.4.1	Cadena de suministro de IOI Group	75
6.4.2	Elementos de la operación logística	77
6.4.3	Factores que afectan el rendimiento de la cadena de suministro	79
6.4.4	Enfoque Just-In-Time	81
6.4.5	Coordinación de operaciones de IOI Group	83
6.5	Financiamiento Internacional:	84
6.5.1	Análisis Horizontal - Estado de Resultados Integrales	84
6.5.2	Análisis Vertical - Estado de Resultados Integrales	85
6.5.3	Riesgo de liquidez	85
6.5.4	Riesgo de crédito	86
6.5.5	Índices de apalancamiento	87
6.5.6	ROA	88
6.5.7	ROE	88
6.5.8	ROIC	88
6.5.9	Acciones de IOI Group	89
6.5.10	Apalancamiento de IOI Group	90
6.5.11	Aspectos financieros para considerar en el ingreso de mercados no emergentes	92

CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES	100
REFERENCIAS.....	104
BIBLIOGRAFIA	112
ANEXOS.....	113



LISTA DE SIGLAS

CEO: Chief Executive Officer.

PER: Price for Earnings.

AQSIQ: Administración General de Supervisión de Calidad, Inspección y Cuarentena.

FCMGs: Fast-Moving Consumer Goods.

I+D: Investigación + Desarrollo.

RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina.

ONG: Organización no Gubernamental.

VRIO: Valuable, Rare, Inimitable and Organized.

Matriz BCG: Matriz Boston Consulting Group.

Matriz EFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Matriz EFE; Matriz de Evaluación de Factores Externos.

SIP: Sustainability Implementation Plan.

JIT: Enfoque Just-In-Time.

ROA: Return on Assets.

ROE: Return on equity

ROIC: Return on Investment Capital

RM: Ringgit Malaysian

SGD: Singapore Dollar.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1 Segmentos de participación de IOI Group.....	31
Tabla 6.2 Productos del segmento de aceites y grasas especiales	32
Tabla 6.3 Perfil de los clientes para el segmento de aceites y grasas especiales.....	33
Tabla 6.4 Perfil de los clientes para el segmento de oleoquímicos	37
Tabla 6.5 Productos del segmento de oleoquímicos.....	38
Tabla 6.6 Productos del segmento de biocombustible.....	42
Tabla 6.7 Ranking de factores - Estrategia de comunicación.....	49
Tabla 6.8 Matriz BCG de los segmentos de negocios de IOI Group.....	52
Tabla 6.9 Criterios financieros.....	93
Tabla 6.10 Ranking de factores	94

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 4.1: Fórmula de la razón circulante.....	18
Ecuación 4.2: Fórmula de la liquidez acida.....	18
Ecuación 4.3: Fórmula de la razón de efectivo.....	19
Ecuación 4.4: Fórmula del periodo promedio de cobranza	19
Ecuación 4.5: Razón de la deuda total.....	19
Ecuación 4.6: Razón deuda capital	20
Ecuación 4.7: Fórmula del periodo promedio de inventarios.....	20
Ecuación 4.8: Fórmula de la rotación de activos	20
Ecuación 4.9: Fórmula del ROA.....	20
Ecuación 4.10: Fórmula del ROE.....	21
Ecuación 4.11: Fórmula del ROIC	21
Ecuación 4.12: Fórmula del cálculo del valor de una acción con crecimiento constante de dividendos.....	21

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Intercambio comercial (valores monetarios).....	114
Anexo 2: Variación del volumen y precios de las importaciones de los 5 principales países importadores de aceite de palma entre el 2018 y 2017.....	115
Anexo 3: Tendencia de crecimiento de volumen importado (2014-2018).....	116
Anexo 4: Tendencia de crecimiento del valor unitario importado (2014-2018)	117
Anexo 5: Ranking de factores de los 5 principales importadores de aceite de palma en el mundo	118
Anexo 6: Variación del volumen y precios de las importaciones de aceite de palma de los 5 principales países emergentes entre 2018 y 2017	118
Anexo 7: Tendencia de crecimiento del volumen importado de los 5 países emergentes (2014-2018)	120
Anexo 8: Tendencia de crecimiento del valor unitario importado de los 5 países emergentes (2014-2018)	121
Anexo 9: Ranking de factores de los 5 principales países emergentes.....	122
Anexo 10: Tamaño del mercado de aceite de palma en China (2018)	123
Anexo 11: Mapa de empatía de los clientes del segmento de aceites y grasas especiales de IOI Group.....	124
Anexo 12: Matriz EFI de la industria de aceites y grasas especiales	125
Anexo 13: Matriz EFE de la industria de aceites y grasas especiales	126
Anexo 14: 5 Fuerzas de Porter de la industria de aceites y grasas especiales de IOI Group	127
Anexo 15: Mapa de empatía de los clientes del segmento de oleoquímicos de IOI Group	129
Anexo 16: Matriz EFI de la industria de oleoquímicos	130
Anexo 17: Matriz EFE de la industria de oleoquímicos.....	131

Anexo 18: 5 Fuerzas de Porter de la industria de oleoquímicos de IOI Group	132
Anexo 19: Mapa de empatía de la industria de biodiesel de IOI Group.....	134
Anexo 20: Matriz EFI de la industria de biodiesel	135
Anexo 21: Matriz EFE de la industria de biodiesel	136
Anexo 22: 5 Fuerzas de Porter de la industria de biodiesel.....	137
Anexo 23: Gobernabilidad de la sostenibilidad.....	139
Anexo 24: Certificado ECOCERT para el producto oleoquímico Palmsurf	140
Anexo 25: Canales de comunicación para stakeholders externos	141
Anexo 26: Enfoque de participación de los interesados	142
Anexo 27: Canales de comunicación para trabajadores internos	143
Anexo 28: Matriz BCG de los segmentos de negocios de IOI Group.....	144
Anexo 29: Matriz de integración global-respuesta nacional	145
Anexo 30: Proceso de certificación ECOCERT	146
Anexo 31: FODA: Empresas Familiares	147
Anexo 32: Análisis VRIO de IOI Group	148
Anexo 33: Análisis PESTE de IOI Group	149
Anexo 34: Cadena de valor de IOI Group	150
Anexo 35: FODA CRUZADO – IOI GROUP	153
Anexo 36: Propuesta de Julian Veitch, CEO de Lodders Croklaan	154
Anexo 37: Ranking Doing Business (Brasil e India).....	155
Anexo 38: Ease of Doing Business Score (Brasil e India)	156
Anexo 39: Ubicación de las plantas de procesamiento y molinos de IOI Group- Malasia	157
Anexo 40: Ubicación de las oficinas de compras y ventas regionales -Ubicación de las fábricas de las unidades de negocios	158
Anexo 41: Estados de Resultados Integrales-IOI Group	159

Anexo 42: Estado de Situación Financiera - IOI Group.....	160
Anexo 43: Datos recuperados del estado de resultados integrales y del estado de situación financiera – IOI Group.....	161
Anexo 44: Ratios financieros - IOI Group.....	162
Anexo 45: Estado de Resultados Integrales – GAR	163
Anexo 46: Estado de Situación Financiero – GAR	164
Anexo 47: Ratios Financieros - GAR	165
Anexo 48: Estados de Resultados – Wilmar Group	166
Anexo 49: Estados de situación financiera – Wilmar Group.....	167
Anexo 50: Ratios financieros – Wilmar Group	168
Anexo 51: Acción de IOI Group.....	169
Anexo 52: Acción Wilmar Group.....	170
Anexo 53: Acción de Golden Agri Resources Ltd.	171
Anexo 54: Proyección 2025.....	172

RESUMEN

IOI Group es una empresa asiática dedicada al sector del aceite de palma que a lo largo del tiempo ha ido expandiendo operaciones hacia nuevas áreas geográficas y atendiendo a nuevos segmentos de mercado. IOI Group está pasando por dos momentos claves que necesitan ser atendidos para el beneficio de la compañía en el futuro. En primer lugar, el crecimiento vertical obtenido por IOI Group logró crear un cuestionamiento para el CEO, Dato' Lee Yeow Chor, en la capacidad de control y coordinación que este tendría con las unidades de negocios, teniendo en cuenta que esta empresa se ha caracterizado con una ventaja competitiva basada en los costos y rendimientos. Por otro lado, hoy en día, el mercado ha cambiado y se necesita de cierto compromiso, no solo con los clientes y entidades bancarias, sino también con las comunidades y organismos no gubernamentales. Habiéndose situado en problemas con el RSPO durante el 2016, es necesario que la empresa asiática evite todo tipo de prácticas en su cadena de suministro que vayan en contra de las comunidades y del medioambiente, para superar la crisis de sostenibilidad.

Palabras claves: Ventajas competitivas, estrategias de crecimiento, empresas familiares, crisis de sostenibilidad, e innovación.

ABSTRACT

IOI Group is an Asian company, located in the palm oil sector, that during the time has been expanding operations to new geographical areas and serving new market segments. IOI Group is facing two key moments that they will need to be solved for the benefit of the company in the future. First, the vertical growth obtained by the IOI Group, started to create a questioning for the CEO, Dato 'Lee Yeow Chor, in the control and coordination capacity that he will have in the business units of IOI Group, taking into account that this company has controlled with a competitive advantage based on costs and returns. On the other hand, today, the market has changed and some commitment is needed, not only with customers and banks, but also with communities and non-governmental organizations. Having been in trouble with the RSPO during 2016, it is necessary for the Asian company to avoid all kinds of practices in its supply chain that go against communities and the environment, to overcome the sustainability crisis

Keywords: Competitive advantages, growth strategies, family businesses, sustainability crisis, and innovation.

INTRODUCCIÓN

En un principio, era difícil imaginar que, cuando se dio la llegada de la palma aceitera a países como Malasia e Indonesia durante la colonización europea en el siglo XIX, fuera tener un horizonte de finalidad más allá de ser una planta de decoración. Actualmente, el aceite de palma se ha posicionado como el aceite de origen vegetal más utilizado del mundo, encontrándose no solo desde velas o en los tanques de nuestros vehículos, su uso se expandió a la industria alimentaria debido a su versatilidad, su bajo precio y a sus propiedades únicas.

Malasia fue el primer país que logro ver la oportunidad que había en la preferencia y gusto de los occidentales por las grasas y sabía perfectamente que tenía la alternativa ideal: el aceite que otorga esta planta ornamental se caracterizaba por una textura cremosa y por la no necesidad de ser hidrogenado. El vecino de Malasia, Indonesia, no tardó en subirse a estas prácticas a pesar de la realidad sociopolítica, por el cual estaba pasando; ambos países lograron reducir los costos de producción, posicionando un aceite barato en el mercado. Sin embargo, en el transcurso del tiempo, las operaciones que tienen que ver con el uso de aceite de palma ha dejado impactos sociales y medioambientales. Según un estudio elaborado por el Instituto de Tecnología de Zúrich, “entre el 55% y el 59% de la extensión de aceite de palma plantada en Malasia entre 1990 y 2005 y al menos el 56% en Indonesia se ubicó en zonas que anteriormente habían sido bosque tropical” (como se citó en El Confidencial, 2018, párr. 6 y 8). Existió tanta polemica detrás de las actividades que estaban desempeñando los actores de esta industria, lo que originó la creación de la Mesa Redonda por el Aceite Sostenible (RSPO en sus siglas en el ingles), quien cada vez endurece sus estándares para reducir la deforestación.

Hoy en día, muchas empresas del sector de aceite de palma y sus derivados, están buscando ser lo mas transparente y sostenible posible en el tema de su cadena de suministro, para evitar conflictos con organismos y sectores ecologistas, quienes estan levantando la voz ante presuntos abusos en contra de comunidades locales y trabajadores, y a la destrucción de gran parte de la naturaleza de países como Malasia e Indonesia.

CAPITULO I: OBJETIVOS

1.1 Objetivos del área de Inteligencia de Mercados Internacionales

- Identificar el mejor destino de exportación para el aceite de palma de IOI Group teniendo en cuenta una serie de indicadores de desempeño.
- Conocer los cinco países emergentes que sobresalen con una variación moderada del ratio PER y una apreciación moderada de su moneda con respecto al euro.
- Determinar el país emergente que muestra las mejores condiciones, de acuerdo con indicadores de desempeño y al reporte emitido por Bankia Estudios, para la expansión de las exportaciones por parte de IOI Group en aquel mercado.
- Identificar el tamaño de mercado del país emergente seleccionado como destino de expansión de negocios por parte de IOI Group.

1.2 Objetivos del área de Mercadotecnia Internacional

- Identificar los segmentos de negocios en donde se encuentra involucrado IOI Group.
- Identificar los principales productos del segmento de aceites y grasas especiales a base de palma elaborado por IOI Loders Crokiaan.
- Detallar de manera exacta los perfiles y comportamiento de los diferentes clientes del segmento de aceites y grasas especiales.
- Encontrar los factores externos e internos que afectan al sector de aceites y grasas especiales.
- Hallar el portafolio de productos que maneja IOI Group en el tema de oleoquímicos.
- Describir el comportamiento y características de los clientes de la industria oleoquímica.
- Encontrar los factores externos e internos que afectan el desempeño de la industria.
- Determinar los biocombustibles que produce IOI Group.

- Identificar el pensamiento y comportamiento de los clientes de esta industria hacia los biocombustibles.
- Describir las fortalezas y debilidades que caracterizan a la industria oleoquímica.
- Determinar si las empresas del sector oleoquímico está aprovechando sus oportunidades en el sentido de poder contrarrestar las amenazas del sector.
- Identificar las razones de porque se considera que en la actualidad la estrategia de comunicación es catalogada como apropiada.
- Determinar que estrategias integrales de comunicación está empleando IOI Group, con el tema de crisis de sostenibilidad, y cuál es la más adecuada para alcanzar los objetivos del Plan 2025.
- Hallar el crecimiento de mercado y participación de los segmentos de negocios de IOI Group.
- Comprobar si la estrategia de desarrollo de IOI Group se basó en un modelo mecanicista y organización centralizada.
- Encontrar las razones por las cuales se considera que las estrategias de crecimiento de IOI Group fueron adecuadas.
- Identificar las estrategias competitivas que encaminaron el éxito de IOI Group.
- Determinar las medidas necesarias a tomar para emplear una estrategia de desarrollo internacional que otorgue aceptación local como control sobre las operaciones.
- Estructurar las acciones del plan de marketing de IOI Group.
- Encontrar las mejores fortalezas y mayores debilidades de una empresa familiar.
- Determinar el grado de aprovechamiento de las oportunidades y la respuesta ante las amenazas presentadas de las empresas familiares.
- Analizar los recursos y capacidades que dan ventajas competitivas a IOI Group en su objetivo de posicionamiento.

1.3 Objetivos del área de Strategic Global Management

- Describir los factores y estrategias tanto externas como internas de IOI Group que le permitieron el crecimiento global.

- Detallar los desafíos que se presentaron para IOI Loders Croklaan en el tema de expansión de mercados.
- Determinar si IOI Group consiguió beneficios de las unidades de negocios que mantiene.
- Determinar si hubo un nivel de inversión en innovación puesta en cada unidad de negocio.
- Listar los beneficios que obtiene IOI Loders Croklaan si se lleva a cabo la propuesta del CEO.
- Definir las recomendaciones para tener en cuenta en la ejecución del “brownfield investment” y del “greenfield investment”

1.4 Objetivos del área de Logística de Comercio Internacional

- Detallar las actividades cometidas y los elementos participativos dentro de la cadena de suministro de IOI Group.
- Definir el proceso de logística interna desarrollado por IOI Group.
- Localizar los elementos participantes de la logística externa y los roles que desempeña cada uno de ellos.
- Conocer la forma de manejo del servicio postventa de IOI Group.
- Determinar las variables que afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Group.
- Conocer si es posible el establecimiento del enfoque Just-In-Time en las operaciones de IOI Group.
- Detallar las ventajas que se consigue al establecer como vínculo esencial de las operaciones al CEO de la compañía.

1.5 Objetivos del área de Financiamiento Internacional:

- Detallar el comportamiento de crecimiento de las ventas, utilidad operativa y neta de IOI Group.
- Realizar una comparación del desempeño del margen operativo y neto de IOI Group y sus competidores.
- Explicar la situación de liquidez que mantiene IOI Group.
- Determinar el periodo promedio de cobro de IOI Group para los años 2017 y 2018 y su comparación con otros competidores.

- Definir el nivel de apalancamiento que ha recuperado IOI Group durante el periodo 2012-2018.
- Determinar los principales ratios de rentabilidad para IOI Group.
- Detallar los beneficios, tanto en utilidades como en dividendos, que otorgan las acciones de IOI Group a los inversores y propietarios.
- Determinar si existe un incremento en el valor liquidativo de las acciones de IOI Group.
- Determinar si la acción de IOI Group se encuentra subvaluada o sobrevalorada.
- Detallar las consideraciones a tomar en cuenta para que IOI Group alcance su meta planteada para el 2025.
- Explicar por qué se afirma que el endeudamiento de IOI Group fue la correcta para el 2018.
- Hallar y explicar los factores financieros a considerar para los ingresos de una empresa a países no emergente.
- Escoger el mejor país no emergente, al cual el establecimiento de operaciones encuentra facilidades en términos financieros.

CAPITULO II: PREGUNTAS DE INVESTIGACION

2.1 Preguntas de investigación del área de Inteligencia de Mercados Internacionales

- ¿Cuál sería el mejor destino de exportación para el aceite de palma de IOI Group, considerando indicadores del mercado (volumen de importaciones y nivel de precios de importaciones), indicadores macroeconómicos, indicadores de desempeño logístico e indicadores de tiempo y documentos a emplear en la transacción internacional?
- ¿Cuáles son los cinco países emergentes que presentan una variación moderada del ratio PER y una apreciación moderada de su moneda nacional frente al euro?
- ¿Qué país emergente es la mejor elección para la expansión de las exportaciones de IOI Group, teniendo en cuenta ciertos indicadores de desempeño y el ranking de variación acumulada de Bankia Estudios?
- Con respecto a la pregunta de investigación anterior. ¿Cuál es el tamaño de mercado, al que se enfrentaría IOI Group, si decidiese expandirse a este país emergente?

2.2 Preguntas de investigación del área de Mercadotecnia Internacional

- ¿Cuáles son los segmentos de negocios en donde participa IOI Group?
- ¿Cuáles son los productos del portafolio de aceites y grasas especiales a base de palma que maneja IOI Lodders Croklaan?
- ¿Cuál es el perfil y comportamiento de los clientes que se suministran de aceites y grasas especiales que produce IOI Lodders Croklaan?
- ¿Qué factores externos e internos afectan al sector de aceites y grasas especiales a base de palma?
- ¿Qué productos maneja IOI Group en el mercado de oleoquímicos?
- ¿Cuál es el comportamiento de los clientes que adquieren oleoquímicos?
- ¿Qué factores externos e internos afectan el sector de oleoquímicos?
- ¿Qué biocombustibles produce IOI Group?

- ¿Qué piensan los clientes sobre la industria de los biocombustibles?
- ¿Qué fortalezas y debilidades presenta la industria de los biocombustibles?
- ¿Se está aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas de la industria de los biocombustibles?
- ¿Por qué considerar que la estrategia de comunicación de IOI Group, en la actualidad, ha sido la apropiada?
- ¿Cuáles son las estrategias integrales de comunicación que ha ido empleando IOI Group?
- ¿Qué estrategia integral de comunicación (teniendo en cuenta de la existencia de la comunicación del producto, comunicación interna y comunicación corporativa) es la más adecuada para alcanzar el plan de 2025 de la empresa?
- ¿Cuál es el crecimiento del mercado para los segmentos de IOI Group?
- ¿Cuál es la participación de mercado que posee los diferentes productos de IOI Group?
- ¿Considera que IOI Group ha empleado un modelo mecanicista y organización centralizada como estrategia de desarrollo al comienzo de sus operaciones?
- ¿Por qué se afirma que las estrategias de crecimiento empleadas por IOI Group son las adecuadas?
- ¿Qué estrategias competitivas ayudaron a IOI Group a desarrollar un exitoso camino en los segmentos de negocios que posee?
- ¿Qué necesita IOI Group para establecer una estrategia de desarrollo internacional que le otorgue aceptación local y control sobre las operaciones?
- ¿Cuáles serían las mejores acciones que debe tomar IOI Group para la realización de un plan de marketing estructurado?
- ¿Qué características fortalecen y debilitan a las empresas familiares?
- ¿Qué oportunidades y amenazas están siendo aprovechadas o contrarrestadas, respectivamente?
- ¿Qué recursos y capacidades otorgan a IOI Group ventajas competitivas que le permitan posicionarse sobre empresas no familiares?

2.3 Preguntas de investigación del área de Strategic Global Management

- ¿Qué factores y estrategias externos e internos tuvieron un impacto en el crecimiento de IOI Group hacia una “mini-multinacional”?
- ¿Cuáles fueron los desafíos que se necesitó superar para conseguir el crecimiento de IOI Lodders Croklaan?
- ¿Considera que IOI Group obtuvo beneficios de sus unidades de negocios existentes?
- ¿Considera que IOI Group acompañó a cada unidad de negocios con una inversión sobre innovación?
- ¿Qué recursos y capacidades le otorgan a IOI Lodders Croklaan la facilidad de posicionarse contra otra cualquier empresa del sector?
- ¿Qué beneficios trae consigo el aceptar la ambiciosa propuesta de Julian Veitch, CEO de IOI Lodders Croklaan?
- ¿Qué recomendaciones se necesitan tener en cuenta si se aplica el “brownfield investment” o el “greenfield investment”?

2.4 Preguntas de investigación del área de Logística de Comercio Internacional

- ¿Cuáles son las actividades y elementos claves dentro de todo el proceso de la cadena de suministro?
- ¿Cómo se desarrolla la logística interna dentro de la cadena de suministro de IOI Group?
- ¿Cuáles son los elementos participantes dentro de la logística externa de IOI Group y que funciones se encuentran bajo estos?
- ¿Cómo se encuentra constituido el servicio postventa de IOI Group?
- ¿Qué variables afectan el rendimiento de la cadena de suministro de IOI Group?
- ¿Es posible el establecimiento del enfoque Just-In-Time en las actividades que conforman la cadena de suministro?
- ¿Cuáles son las ventajas que trae consigo que el CEO de IOI Group logre ser el enlace esencial entre todas las operaciones “downstream” y “upstream”?

2.5 Preguntas de investigación del área de Financiamiento Internacional

- ¿Cuál ha sido el comportamiento de crecimiento de las ventas, utilidad operativa y utilidad neta de IOI Group?
- ¿Cuál ha sido el desempeño en el margen operativo y neto de IOI Group frente a los de sus competidores?
- ¿Cuál es la situación de liquidez de la empresa multinacional asiática?
- ¿Cuál ha sido el periodo promedio de cobranza de IOI Group comparado a la de sus competidores?
- ¿Cómo se dio el apalancamiento de la empresa a lo largo de los años hasta la actualidad?
- ¿Cuál ha sido el desempeño de los principales ratios de rentabilidad de IOI Group?
- ¿Cómo se ha presentado los rendimientos en utilidad y dividendos de las acciones de IOI Group en el transcurso del 2012-2018?
- ¿Existe un crecimiento en el valor liquidativo de las acciones de IOI Group?
- ¿La acción de IOI Group se encuentra subvaluada o sobrevalorada bajo ciertos supuestos establecidos?
- ¿Qué factores se deben considerar para llegar a cumplir la meta establecida de IOI Group para el 2025?
- ¿Cuáles son las razones por las que se afirma que el endeudamiento de IOI Group fue la correcta para el 2018?
- ¿Cuáles son los factores financieros por considerar para el ingreso a mercados no emergentes?
- ¿Qué país no emergente se presenta con factores financieros más accesibles para el establecimiento de operaciones?

CAPITULO III: METODOLOGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1 Metodología de recolección de datos para el área de Inteligencia de Mercados Internacionales

Para el “área de Inteligencia de Mercados Internacionales”, se optará por conseguir información de la plataforma Trade Map, el cual otorga estadísticas de comercio para el desarrollo de los negocios internacionales. A partir de ello, se obtuvo el volumen y el valor unitario por tonelada de las importaciones y exportaciones del aceite de palma tanto de manera individual por país como de manera global. Por otro lado, se hizo del uso de la plataforma del Banco Mundial, el cual nos suministró puntajes de desempeño con respecto a ciertos indicadores logísticos, indicadores macroeconómicos, indicadores de tiempo y documentación de los países posteriormente analizados.

Cabe destacar, que se hizo uso del reporte del Bankia Estudios, emitido el 13 de marzo del 2019, en donde se muestra una visión global del comportamiento de algunas variables financieras más relevantes de las principales economías emergentes, tales como bolsas, divisas, mercados de deuda, primas de riesgo y tipos de interés. Por último, mencionar el uso de la plataforma de Actualitix Datos-Estadísticas del mundo, para la obtención de datos como la producción nacional de aceite de palma, elemento importante en la ecuación para hallar el tamaño de mercado de cualquier país.

3.2 Metodología de recolección de datos para el área de Mercadotecnia Internacional

Para esta sección, la recolección de datos se centrará en fuentes secundarias, que según Hernández Sampieri (2006), se encuentra conformado por compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular; en otras palabras; reprocessan información de primera mano (p. 21). Las fuentes secundarias, a las cuales se recurrieron, se encuentra constituido por tesis nacionales como internacionales recogidas de diferentes universidades, libros, papers académicos recogidos principalmente de Research Gate y Google Scholar, entre otros. A continuación, se detallan estos:

- Tesis provenientes de las siguientes universidades: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Universidad de las Américas (Quito), Universidad Fasta (Buenos Aires), Pontificia Universidad Católica del Perú, Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá), Universidad Abierta Interamericana (Rosario), Universidad Nacional Autónoma de México, Cambridge Judge Business School, Universidad Católica Boliviana "San Pablo" (Cochabamba), Universidad de Córdoba, entre otros.
- Libros: “Estrategias y tácticas para la fijación de precios”, “Ventaja Competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior”
- Papers académicos: “Perspectiva de la industria oleoquímica en el mundo: Oportunidades para los aceites de palma”, “La industria del aceite de palma en Indonesia: una travesía de diez y seis décadas”, “Essential Palm Oil Statistics”, “El mercado de cosmética e higiene personal en el Perú”, entre otros.
- Reportes Anuales y de sostenibilidad de Burger King, McDonald’s, Kellogg’s, Nestlé, P&G, Unilever, L’Oreal, Colgate Palmolive, IOI Group, Wilmar Group, GAR y de KLK.
- Artículos de revistas: “Determinantes de la competitividad del sector oleoquímico”, “Progreso en la investigación y desarrollo para la industria oleoquímica malaya”, “Principales tecnologías para la elaboración de oleoquímicos a partir de los aceites de palma”, “La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización”, entre otros.
- Informes de organismos: CEPAL, Ministerio de Agroindustria de Argentina, Grupo ECOCERT y RSPO.
- Diarios: New Straits Times.
- Páginas web pertenecientes a IOI Group, de IOI Oleo GmbH, IOI Oleochemical y de IOI Loders Croklaan.

3.3 Metodología de recolección de datos para el área de Strategic Global Management

La recolección de datos para esta sección estará enfocado a la información que nos puedan suministrar organizaciones como el “Instituto de Indonesia de investigación de la palma de aceite”, “Fedepalma-Colombia”, la “Food and Agriculture Organization (FAO)” o el “Banco Mundial” a través del reporte del Doing Business. Asimismo, se hará

uso de reportes anuales emitidos por IOI Group y sus competidores, revistas del sector de aceite de palma, diarios que apunten situaciones del mercado y páginas web de IOI Lodens Croklaan.

3.4 Metodología de recolección de datos para el área de Logística de Comercio Internacional

Entre las fuentes secundaria que apoyarán en el establecimiento de la información para esta área, se hará uso de informes de la industria de aceite de palma en Malasia extraídos de Research Gate y Google Scholar (“Malaysian Oil Palm Industry Performance 2016 and Prospects for 2017” de Ahmad Kushairi Din, “Transporte de la fruta de palma de aceite en áreas montañosas” de Hoong Hak Wan y “Oil Palm-Achievements and Potential” de Wahid, Abdullah y Henson), reportes anuales de IOI Group para el año 2017 y 2018, artículos de revistas, diarios e informes de sostenibilidad y términos generales de venta emitidos por la compañía.

3.5 Metodología de recolección de datos para el área de Financiamiento Internacional

Para la recolección de datos de esta sección, la principal fuente secundaria que se utilizará será el reporte anual de IOI Group del 2018, para obtener información del estado de resultados integrales y del estado de situación financiera. Para los años anteriores a este, se utilizará los datos suministrados por el artículo académico “IOI’s Global challenge: Moving up the palm oil value chain” quienes presentan en parte de sus anexos información y ratios financieros correspondientes al periodo 2012-2017. De igual manera, se optó por buscar información de los reportes anuales del 2018 y 2017 de competidores como Wilmar Group y Golden Agri Resources Ltd., donde se consiguió los estados de resultados y estados de situación financiera de ambos.

Por otro lado, para encontrar el valor de las acciones en el mercado de IOI Group, Wilmar Group y Golden Agri Resources Ltd., se recurrirá a la sección de finanzas suministrada por Google; mientras que, se usará la data suministrada por el Banco Mundial para conocer el desempeño de ciertos países en términos financieros como tasa de interés activa, tasa de interés pasiva, crédito interno al sector privado, entre otros.

CAPITULO IV: METODOLOGIA DE ANALISIS DE INFORMACION

4.1 Metodología de análisis de información para el área de Inteligencia de Mercados Internacionales

Para el análisis de información en esta área, se optará por analizar en primera instancia el tema global de las importaciones de aceite de palma relacionándolo con el intercambio comercial ocurrido para el 2018. De igual manera, se detallará de manera anual las variaciones porcentuales en las importaciones de aceite de palma, para visualizar el comportamiento del mercado. A partir de este punto de partida, se realizará una evaluación de la misma forma con la muestra de países seleccionados, añadiéndole los porcentajes de participación entre el total del volumen importado de estos y calculando la tendencia de crecimiento (sumatoria de las variaciones porcentuales por año en términos de precios unitarios / periodo de años).

Posteriormente, se empleará el método de ranking de factores que, según Tyson, incluye métodos de puntuación y de jerarquización, con el objetivo de minimizar los inconvenientes y maximizar las ventajas de los elementos a comparar (como se citó en Berrocal Berrocal , 2016, p. 130). Cabe detallar, que se establecieron pesos de importancia a los criterios de evaluación, de los cuales los indicadores de desempeños logísticos (40%) se muestran como los factores más importantes al momento de escoger un nuevo mercado de destino. En el tema de jerarquización, se emplearán las siguientes indicaciones, se categorizarán desde el 1 (el rendimiento más bajo entre los elementos comparables) al 5 (el rendimiento más alto entre los elementos comparables) a cada país dependiendo de los datos que muestren Trade Map y el Banco Mundial. Con los pesos ya establecidos y con la categorización otorgada, se empleará una multiplicación entre estos valores, que serán sumados para obtener el puntaje para la selección final.

Para el análisis del reporte de Bankia Estudios, se necesitará, en primera instancia, conocer los términos del ratio PER y los efectos del tipo de cambio para tener una interpretación correcta de lo que nos señala el ranking por variación acumulada de este informe de mercados emergentes. Según Ross, Westerfield y Bradford (2018), el ratio

PER indica el monto monetario que un inversionista puede esperar invertir en una compañía para recibir un dólar de las ganancias de esa compañía (p. 46).

Mientras que Krugman y Obstfeld (2006), señalan que, si un negocio se especializa en la venta de exportaciones, una depreciación de la moneda nacional origina que los productos de este mercado se vuelvan más baratos para los clientes extranjeros; por lo tanto, aumenta la demanda externa de estos. Por otro lado, una apreciación desemboca en todo lo contrario (p. 439). Ahora bien, estas definiciones nos acercan a una mejor interpretación del reporte de Bankia Estudios, para dar elección de los cinco principales países emergentes a evaluar también por el ranking de factores.

Por último, se hará uso del método de consumo aparente, que proporcionará información válida para conocer la situación del consumo de aceite de palma nacional, sin tener que recurrir a encuestas complejas. Esta metodología se expresa conociendo la suma del volumen de producción e importación del producto, ya señalado, y restado con lo exportado.

4.2 Metodología de análisis de información para el área de Mercadotecnia Internacional

Para el análisis de información recogida, se optó por herramientas que nos ayudaran a procesar la información recolectada, a continuación, se especifican estas:

- Mapa de empatía. Según Osterwalder y Pigneur, el mapa de empatía es una herramienta de generación de modelo de negocio, que proporcionara un medio para estructurar los perfiles comerciales de manera coherente, o de desarrollar hipótesis sobre sus perfiles (como se cito en Remondes y Borges, 2016, p. 11).
- Cinco Fuerzas de Porter. En su artículo, “The structure within industries and companies’ performance”, Porter (1979) especifica el uso de esta herramienta para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, con el objetivo de poder desarrollar una estrategia de negocio (p. 214).

Para lograr cuantificar la matriz de las 5 fuerzas de Porter, se empleará el instrumento diseñado por Ehmke, Fulton y Akridge de la universidad de Purdue, el cual trata de un grupo de preguntas para cada fuerza de Porter. Las alternativas de estas preguntas son: “Si”, indicando que existe un entorno favorable a la competencia de la industria y “No”, indicando una situación desfavorable.

En cada fuerza de Porter, se dividirá el número de respuestas positivas entre el número total de preguntas, para luego, multiplicarlo por 10 y obtener una escala de 0 a 10. Con el resultado recuperado se podrá saber si la fuerza es alta (desfavorable – 0 a 3.3), moderada (3.4 a 6.6) o baja (favorable – 6.7 a 10).

- Matriz EFI y EFE. Con el uso de la primera matriz se podrá reconocer los factores internos de una empresa y de igual manera evaluar el entorno externo, tanto las amenazas latentes que se hallan y que pueden dañar la escalabilidad de una empresa o marca y las oportunidades que pueden surgir y aprovechar para aumentar el crecimiento.
- Ranking de factores. Método de valoración y jerarquización que categoriza ciertos elementos en base a criterios que cuentan con pesos de importancia, esta herramienta será de vital importancia para escoger la estrategia integral más adecuada para IOI Group
- Matriz BCG. Según “The Boston Consulting Group”, esta matriz visualizará la situación de los segmentos de una empresa cualquiera para asesorarlo en el manejo de su portafolio de productos en base a sus flujos de caja y crecimiento, categorizándolo como estrellas, vacas, perros o interrogantes dependiendo de la tasa de crecimiento y la participación de mercado que manejen. (citado por Arias, 2014, p. 1). Para reflejar el análisis de esta matriz, se optó por considerar el supuesto de que el mercado se encuentre compuesto por tres de sus grandes competidores: Wilmar Group, Golden Agri Resources Ltd y Kuala Lumpur Kepong Berhad.
- Análisis VRIO. El Análisis VRIO, desarrollado por Jay Barney y William Hesterly, nos ayudará a evaluar qué recursos internos de la empresa nos proporcionara ventaja competitiva, cuáles deberán ser consideradas como vitales y aquéllos que serán más prescindibles. En el análisis, se calificará sí el recurso o capacidad es valioso, raro, difícil de imitar y organizacionalmente alcanzable. (Barney y Hesterly, 2005, p. 78)

Igualmente, para iniciar el análisis de la información hace necesario entender unas definiciones básicas como las siguientes:

- Mezcla de promoción. Según Philip Kotler y Gary Armstrong, autores del libro "Fundamentos de Marketing", señalan que la mezcla de promoción consiste en la

combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing. (citado por Socatelli, 2011, p. 1)

- Estrategia de crecimiento. Ansoff menciona: “la estrategia de crecimiento se clasifica en función de la relación que existe entre la situación actual de la empresa y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a productos como a mercados, Por lo tanto, se establecen dos estrategias básicas que podemos denominar crecimiento por expansión– que incluye el crecimiento por penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado- y el crecimiento por diversificación”. (como se citó en Peris, Rueda y Benito, 2012, p. 3)
- Estrategias competitivas. Michael Porter (1985) señala: “La ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa, que le otorga distintividad con la competencia para situarse en una posición claramente superior respecto del resto (p. 3). En su artículo de “Estrategias competitivas genéricas” (1991), este autor propone las siguientes estrategias: Estrategia de liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y estrategia del enfoque (p. 77).
- Estrategia de desarrollo internacional. Según Doria Puerto (2010), esta estrategia será ejecutada en base a los alcances que desee la empresa obtener, si tiene necesidad de obtener una integración global o si tiene necesidad de tener una capacidad de respuesta local inmediata (p. 15).

4.3 Metodología de análisis de información para el área de Strategic Global Management

Para el análisis de la información recolecta, se puntualizó en la necesidad de contar básicamente con las siguientes herramientas:

- Análisis PESTE. Según Alan Chapman (2004), es útil esta herramienta antes de la realización del FODA, ya que ayudará a identificar factores externos del mercado clasificándolos bajo criterios “Políticos”, “Económicos”, “Social”, “Tecnología” y “Ecológico” (p. 8).
- Cadena de Valor. Según Michael Porter (2004), “esta herramienta permitirá ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de

las actividades que se realizan” (p. 1). Por lo tanto, se podrá visualizar los factores internos de IOI Group que les otorguen una diferenciación frente a los competidores.

- FODA cruzado. A través de esta herramienta, que estará constituida por información proveniente del análisis PESTE y de la Cadena de valor realizada, se podrá estructurar las estrategias que empleo IOI Group en el contexto de aprovechamiento de ciertos factores externos e internos.
- Análisis VRIO. Para Barney y Hesterly (2005), “el marco de VRIO significa que los recursos y capacidades poseen las siguientes características: valor, rareza, difícil de imitación y organización. Si los recursos o capacidades son valiosos, pueden proporcionar igualdad competitiva. Si también son raros, pueden proporcionar una ventaja competitiva temporal. Si son difíciles de imitar, pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible, pero solo dentro del contexto que respalda su uso eficaz y eficiente” (p. 24).

Por último, es necesario conocer las definiciones de “Brownfield investment” y de “Greenfield investment”, ya que se abordarán estos tipos de “entry modes” en el apartado de “Análisis y discusión de resultados”. Por lo tanto, Meyer y Estrin (2001), en su artículo de “Brownfield entry in emerging markets”, hace referencia a que una inversión greenfield se define como la inversión en nuevas plantas, estableciendo una nueva capacidad de producción por parte de un inversor o empresa, mientras que una inversión brownfield se da cuando un inversor invierte en una planta existente, principalmente se da a través de fusiones y adquisiciones (p. 577).

4.4 Metodología de análisis de información para el área de Logística del Comercio Internacional

Para el análisis de la información de esta sección, se necesita, en primer lugar, conocer el concepto de cadena de suministro, el cual para Coyle, Langley, Novack y Gibson (2018) esta es definida como “una red que conecta los sistemas logísticos y las actividades relacionadas de todas las unidades de negocios individuales que componen una cadena determinada” (p. 34). A partir de esta aclaración, se dio paso al uso de la herramienta de cadena valor, el cual para Quintero y Sánchez (2006), es definido como el instrumento necesario para analizar las actividades que sostiene un negocio desde el inicio de producción hasta la entrega del servicio o producto (p. 377).

De igual manera, para el desarrollo del análisis, se necesitó de la búsqueda de los elementos de la logística; por lo tanto, según Castellano (2015), en el libro “Logística comercial internacional”, llega a dividirlo en 5, detallando entre estos la política de inventario, política de suministro, política de distribución y política de servicio al cliente (p. 36). Sin embargo, para hacerlo más organizado en el análisis será clasificado como logística interna, logística externa y servicio postventa. Por último, es importante conocer el termino y significado del “Just-In-Time”, para el correcto establecimiento de las ideas; por consiguiente, Heizer y Bender (2004), lo detalla como “una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción, tratando de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen justo a tiempo a medida que son necesarios” (p. 596).

4.5 Metodología de análisis de información para el área de Financiamiento internacional

El análisis financiero de la empresa estará enfocado en términos de riesgo de liquidez, riesgo de crédito, riesgo de endeudamiento y ratios conocidos como ROA (Return on assets), ROE (Return on Equity) y ROIC (Return on invested capital). Por lo tanto, se necesitará tener conocimiento de los ratios a utilizar, tanto de su interpretación como de la forma en cómo se halla. Por lo tanto, a través del libro “Fundamentos de Finanzas Corporativas”, se logró conocer lo siguiente:

- Razón Circulante / Liquidez General: Ross, Westerfield y Bradford (2018) destacan que “la medida de la liquidez a corto plazo detalla la cantidad de dólares en activos corrientes por cada dólar en pasivos corrientes”. (p. 55)

Ecuación 4.1: Fórmula de la razón circulante

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Fuente: Ross, Westerfield, y Bradford (2018)

- Razón rápida / Liquidez Acida: Empleado, ya que a menudo, el inventario es el activo circulante menos líquido. (Ross, Westerfield, & Bradford, 2018, p. 56)

Ecuación 4.2: Fórmula de la liquidez acida

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Fuente: Ross, Westerfield, y Bradford (2018)

- Razón de efectivo / Prueba defensiva: Un acreedor a muy corto plazo podría estar interesado en este ratio, ya que indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos líquidos sin recurrir a sus flujos de venta. (Ross, Westerfield, & Bradford, 2018, p. 57)

Ecuación 4.3: Fórmula de la razón de efectivo

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

- Periodo promedio de cobranza: Este ratio nos servirá para entender el tiempo que se toma una empresa en convertir las cuentas por cobrar en efectivo. (Ross, Westerfield, & Bradford, 2018, p. 60)

Ecuación 4.4: Fórmula del periodo promedio de cobranza

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Días de ventas en cuentas por cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

- Razón de la deuda total: Ross, Westerfield y Bradford (2018) menciona que “la razón de la deuda total toma en cuenta todas las deudas de todos los vencimientos para todos los acreedores, de esta manera se conoce que porcentaje de los activos se encuentra financiado”. (p. 57)

Ecuación 4.5: Razón de la deuda total

$$\text{Razón de la deuda total} = \frac{\text{Activos totales} - \text{Capital contable total}}{\text{Activos totales}}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

- Razón de deuda-capital: Este ratio permitirá conocer el nivel de financiamiento al cual se encuentra atado el patrimonio de la empresa. (Ross, Westerfield y Bradford, 2018, p. 58)

Ecuación 4.6: Razón deuda capital

$$\text{Razón de deuda-capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

- Periodo promedio de inventarios: Ross, Westerfield y Bradford (2018) hacen mención que “este ratio nos servirá para entender el tiempo que se toma una empresa en vender el inventario que mantiene en stock”. (p. 59)

Ecuación 4.7: Fórmula del periodo promedio de inventarios

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

$$\text{Días de ventas en inventario} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

- Rotación de activo fijo neto: Según Ross, Westerfield y Bradford (2018), “esta razón medirá cuánto “trabajo” se obtiene del capital de trabajo”. (p. 61)

Ecuación 4.8: Fórmula de la rotación de activos

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

- Rendimiento sobre los activos: De acuerdo con Ross, Westerfield y Bradford (2018), “el rendimiento sobre los activos es una medida de la utilidad por dólar de activo”. (p. 62)

Ecuación 4.9: Fórmula del ROA

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

- Rendimiento sobre el capital: Según Ross, Westerfield y Bradford (2018) “el rendimiento sobre el capital es una medida de cómo les fue a los accionistas durante el año, ya que la meta consiste en beneficiar a los accionistas, el ROE, en términos contables”. (p. 62)

Ecuación 4.10: Fórmula del ROE

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

- Return on invested capital: Es un cálculo que se utiliza para evaluar la eficiencia de una empresa al asignar el capital bajo su control a inversiones rentables.

Ecuación 4.11: Fórmula del ROIC

$$ROIC = \frac{NOPAT}{\text{fondos propios} + \text{deuda financiera}}$$

Fuente: Novavos, M. (2014)

Por otro lado, para el análisis de las acciones se debe tener en cuenta a la referencia que hace el término de “Net assets per-share”, el cual define el valor liquidativo de un fondo de inversión; es decir, el precio unitario de cada participación en el fondo en un momento determinado (Morning Star, 2019, párr. 1 y 10). Por lo tanto, permite a cada inversor tener una idea muy precisa de cuánto está valorada su inversión día tras día. Para el caso de la valuación de la acción de IOI Group y sus competidores, se empleará el supuesto del “crecimiento constante” para los dividendos que otorga cada acción; por lo tanto, se empleara la siguiente fórmula para el cálculo del precio de la acción en un periodo dado antes del crecimiento constante. De igual manera, la tasa de rentabilidad se situará en 10% para la industria de los derivados del aceite de palma.

Ecuación 4.12: Fórmula del cálculo del valor de una acción con crecimiento constante de dividendos

$$P_t = \frac{D_t \times (1 + g)}{R - g} = \frac{D_{t+1}}{R - g}$$

Fuente: Ross, Westerfield y Bradford (2018)

Por lo tanto, se encontrará definido el valor de una acción como su dividendo del periodo siguiente dividido entre la tasa de rentabilidad, menos la tasa de crecimiento del dividendo.

Por último, cabe señalar que para el análisis de la información financiera a tomar en consideración para la entrada a mercados no emergentes se necesitara, en primer lugar, conocer aquellos mercados de estas características que hasta el momento IOI Group no

haya podido establecer algún tipo de operaciones. Según el reporte anual de esta empresa (ver anexo 40), se visualizó que mercados como el de México, Colombia y Sudáfrica aún son mercados por explorar y establecerse; por lo tanto, el análisis comenzará a partir de estos 3 países.

Posteriormente, es necesario establecer que los aspectos financieros a escoger para la evaluación de los mercados, ya mencionados, se situaran en las siguientes variables:

- Tasa activa o de colocación: Definida como la tasa que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados a las personas naturales o empresas. (Banco Mundial, 2019a)
- Tasa de interés de los depósitos. Definido como la remuneración de los depósitos a plazo que otorga las entidades bancarias. (Banco Mundial, 2019a)
- Crédito interno al sector privado (% del PIB): Según Indexmundi (2019a), puntualiza que este indicador hace referencia a los recursos financieros otorgados al sector privado, por ejemplo, mediante préstamos, compra de valores que no constituyen una participación de capital y créditos comerciales, los cuales crean un derecho de reembolso. (párr. 1)
- Crédito interno proporcionado por el sector financiero (% del PIB): Indexmundi (2019b), señala que el crédito interno provisto por el sector bancario incluye todo el crédito a diversos sectores en términos brutos, con excepción del crédito al Gobierno central. Además, por sector bancario, se habla de todas las autoridades monetarias, los bancos creadores de dinero, así como otras instituciones bancarias en los casos en que se dispone de datos y préstamo hipotecario. (párr. 1)
- Índice de profundidad de la información crediticia (0=bajo a 8=alto): Este indicador mide las normas que afectan el alcance, la accesibilidad y la calidad de la información crediticia disponible. (Banco Mundial, 2019a)
- Inflación, precios al consumidor (% anual): Este índice mide la variación porcentual anual en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios. (Banco Mundial, 2019a)

Ahora, a través de la herramienta de ranking de factores, se podrá comparar estos tres mercados, ya que según esta metodología se otorgará pesos de importancia a los diferentes criterios financieros para la siguiente jerarquización de cada uno de los mercados. En el establecimiento de los pesos, se decidió otorgarle mayor importancia al índice inflacionario (30%) y a las tasas de interés tanto activa como pasiva (20% cada una).



CAPITULO V: DESCRIPCIÓN DEL CASO

IOI Group se presenta como un participante de talla mundial en el mercado de aceite de palma con 90 plantaciones repartidas entre Malasia e Indonesia y con operaciones “downstream” tanto en el sector oleoquímico, biocombustible y el de aceites y grasas especiales para el sector alimentario; debido a la integración vertical que ha ido desempeñando a lo largo del tiempo. Asimismo, trabajando bajo el enfoque de “hands-on management” (gestión que se dedica mucho a la interacción directa con los trabajadores) y excelentes practicas agronómicas, ha ido demostrando frente a sus competidores, ser sumamente eficiente.

El crecimiento frenético de IOI Group, ya sea en el tema de plantaciones o adquiriendo rápidamente en refinerías y plantas de procesamiento cerca a los mercados finales, trajo consigo una serie de preocupaciones importantes para esta empresa asiática. Por un lado, aparecieron múltiples quejas y conflictos por parte de ONGs y grupos medioambientalistas, quienes solicitaban el cese de operaciones de aquellas empresas que no estén respetando a cabalidad lo dictado por el RSPO, originando una crisis de sostenibilidad que iba de la mano con altibajos financieros y reputacionales. Mientras, que el ir capturando sinergias y extendiendo las operaciones a diferentes segmentos industriales y mercados, origino cierta preocupación en el CEO debido a la necesidad de crear una excelente coordinación y control dentro de la organización sin demasiada complejidad y sobrecostos.

Actualmente, IOI Group se encuentra pasando la crisis de sostenibilidad, después que, en abril del 2016, la RSPO decidiera suspender los certificados que se le habían otorgado por las practicas cometidas en una de sus plantaciones en Indonesia. A partir de ese momento, el CEO se dio cuenta que tenía que reconsiderar la estructura de control y el enfoque de crecimiento, ya que una transgresión en una plantación podría perjudicar a la totalidad de las plantaciones y fábricas; por lo tanto, la necesidad de coordinación y control se hacía pieza clave. Ante esto, se generó una disyuntiva entre escoger dar mayor autonomía a las diferentes unidades de negocios y dejar de lado un poco el enfoque de centralización que se encontraba sobre los lideres familiares de IOI Group.

CAPITULO VI: ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

6.1 Inteligencia de mercado

En el mercado global de importaciones del aceite de palma (Partida arancelaria: 15.11.00.00.00) en el año 2018, esta se situó en términos de valores monetarios en \$31, 476,345 miles de dólares y representó un 50.99% del valor del intercambio comercial. (ver anexo 1)

Cabe precisar, que desde el año 2014, se visualiza un descenso constante en el total de importaciones hasta el año 2016 (Variación porcentual en el valor total importado 2014-2015 fue de -14% y la variación porcentual en el valor total importado 2015-2016 fue de -8%); sin embargo, la industria mostro un mejor desempeño para en el periodo 2016- 2017 registrando un incremento de 20% en el valor total importado del aceite de palma. El rendimiento ha vuelto a mostrar una caída con respecto del 2017-2018, el cual ha mostrado nuevamente una caída de -7% en el valor total de las importaciones.

De acuerdo con Trade Map (2019), los 5 principales importadores de aceite de palma, tanto en valor importador como en volumen importado, se encuentra establecido por los siguientes países: India, China, Pakistán, Países Bajos y España. En base a las importaciones de estos 5 países, que asciende a 21,633,736 toneladas en el 2018, el principal comprador mundial fue India con 8, 805,265 toneladas de aceite de palma representando el 41% del total del volumen importado, seguido de China con 25%, Pakistán con 14%, Países Bajos con 12% y España con 9%. El comparativo hecho con respecto al año 2017, nos da una variación porcentual negativa solo en India, registrando una caída de -4.13% en el volumen importado por este país para el año 2018, mientras que para los demás países como Pakistán, China, España y Países Bajos se presencié un incrementó en su volumen importado en 6.88%, 4.89%, 1.60% y 0.07%, respectivamente. En cuestiones de tendencia de crecimiento del volumen importado entre los años 2014-2018, estos 5 países mostraron tendencias positivas; siendo España, el de mayor tendencia con 10.64% seguido de India con 4.51% y Pakistán con 4.24%. (ver anexo 2 y 3)

En términos de nivel de precios, Países Bajos se posiciona en el primer puesto, dentro de estos 5 importadores, con \$692 por tonelada de aceite de palma en el 2018. Sin embargo, si se hace un comparativo con respecto al año 2017, la variación fue negativa con -10.01% y con una tendencia negativa anual en el precio unitario de -4.73%. En segundo puesto, se ubica España con \$684 por tonelada de aceite de palma con una variación negativa de -10.12% con respecto del año 2017 y una tendencia negativa de crecimiento anual de -4.85%. Por otro lado, en las últimas posiciones se encuentran Pakistán, China e India con \$651, \$637 y \$624 por tonelada de aceite de palma respectivamente. De igual manera, estos 3 países últimos mencionados muestran una variación negativa en sus precios unitarios en comparación al 2017 de -13.89%, -7.41% y -15.33% respectivamente. (Trade Map, 2019) (ver anexo 2 y 4)

Correspondiente a los indicadores macroeconómicos otorgados por el Banco Mundial (2019b), se logró identificar qué Países Bajos se muestra muy bien posicionado en criterios del porcentaje correspondiente de exportaciones e importaciones sobre su PBI con un 83% y 72.2% respectivamente. Por otro lado, España se desempeña como el país con la mejor posición (30) en el ranking de facilidad para hacer negocios seguido de Países Bajos que se ubica en la posición 36. Se destaca, también, que India es el país con mejor tasa de crecimiento en el PBI con 7.17% correspondiente al periodo 2016-2017.

En asuntos con respecto a desempeños logísticos, los 5 países seleccionados lograron ser evaluados (1=desempeño bajo a 5= desempeño alto) y se consiguió lo siguiente: Existe una ventaja clara de Países Bajos sobre los demás importadores, manteniendo el primer lugar en muchos de los criterios establecidos como en la frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto con un desempeño de 4.25, en la facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos muestra un desempeño de 4.02, en la eficiencia del despacho aduanero refleja un desempeño de 3.91, en la competitividad y calidad de los servicios logísticos es calificado con 4.08 y por último en calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte se desempeña con una calificación de 4.20. (Banco Mundial, 2019b)

Por último, en indicadores como el tiempo que toma todo el cumplimiento documental para exportar e importar, Países Bajos y España comparten el primer lugar con solo 1 hora para que se dé tal efecto. De igual manera, ambos países se muestran con costo de \$0 para conseguir el cumplimiento fronterizo. Existe una diferencia abismal con

países como Pakistán, en donde el tiempo para el cumplimiento documental y costo para el cumplimiento fronterizo al momento de exportar sea de 55 horas y \$356, respectivamente y para el caso de importación sea de 143 horas y \$475.7. (Banco Mundial, 2019b)

Con la herramienta de ranking de factores, se logró otorgar pesos a los diferentes criterios antes analizados y se concluyó que Países Bajos se muestra como principal importador por el alto desempeño recuperado en temas relacionados con la logística, por el menor tiempo de cumplimiento documentario y costo del cumplimiento transfronterizo para la exportación e importación y por el alto nivel de precios fijada a la importación de una tonelada de aceite de palma a este destino. Por lo tanto, se recomienda este mercado para IOI Group. (ver anexo 5)

IOI Group, también visualiza enfatizar sus exportaciones en algún mercado emergente y gracias a Bankia Estudio, quien efectúa un informe detallado de las variaciones de las bolsas nacionales de diferentes países emergentes y del comportamiento de sus monedas nacionales frente al euro, se puede tener una pista inicial del comportamiento de estos mercados. Por lo tanto, se tomará como punto de partida estos elementos para dar paso a la selección de 5 países emergentes que cuenten con una variación moderada del PER (Price for Earnings) y una apreciación moderada de su moneda nacional frente a la moneda extranjera (euro) por las siguientes razones:

- Es necesario aclarar que un PER elevado o con variaciones bruscamente positivas, muchas veces es significado de que las expectativas del valor de una acción (de una empresa cualquiera) son más favorables o bien que la acción se pueda encontrar sobrevalorada; originando que su cotización en el mercado no pueda seguir subiendo, creando así una disyuntiva para aquella empresa. Ante esto, para el caso de los índices de bolsas nacionales (% variación anual), en el top 10 se encuentran países como: Grecia, Colombia, Vietnam, Egipto, Brasil, China, Turquía, Arabia Saudí, Perú y Sudáfrica. (Bankia Estudios, 2019)
- Para el caso de los tipos de cambios frente al euro (% variación anual), en el top 10 se encuentran el rublo ruso, el peso chileno, peso colombiano, libra egipcia, bath tailandés, sol peruano, yuan chino, peso mexicano, el real y el ringgit malayo que han conseguido una variación positiva moderada en sus tipos de cambio frente al euro (Bankia Estudios, 2019). Tomando como premisa que IOI Group

pacte el contrato de compra y venta internacional en términos de euros, una apreciación moderada de la moneda del comprador frente al euro hará que el mercado del importador pueda abastecerse con mayores bienes del exterior beneficiando a los exportadores.

A partir de las dos listas establecidas, se visualiza que Colombia, Egipto, Perú, China y Brasil son los países emergentes que obtienen desempeños moderados en ambos criterios (en la variación del índice de sus bolsas nacionales y en la variación de sus monedas respecto al euro). A comparación, por ejemplo, de Vietnam que se muestra con una variación alta en su PER demuestra poca variación de su moneda con el euro, originando que los compradores de exportaciones en este país no desarrollen un abastecimiento moderado de exportadores, ya que verán como mejor opción el abastecimiento a través de su mercado interno. O si vemos el caso del rublo ruso, este se encuentra con la mejor variación de su tipo de cambio frente al euro; sin embargo, su bolsa nacional no registra un crecimiento notable en las valorizaciones de las acciones de las empresas en este país.

Entre la evaluación de este grupo de 5 países emergentes, China se encuentra como el principal importador, representando el 81% de participación (5, 327,144 toneladas de aceite de palma) del total de volumen importado de este grupo de países. Seguido de Egipto con 11% de participación en la importación total. Asimismo, es uno de los tres países de este grupo que presenta un crecimiento anual promedio positivo de 0.05%, al igual que Colombia con 17.62% y Egipto con 72.43%. En cuanto a volumen importado con respecto al año 2017, Colombia se presentó con una variación positiva de 58.66% y Perú, por su parte, con 29.77%. (ver anexo 7)

Por el lado del nivel de los precios, Egipto se mostró con \$956 como el mejor precio unitario por tonelada de aceite de palma importado, seguido de Perú con \$900 y Colombia con \$677. Egipto fue el único país de estos 5 que logro una tendencia positiva en el nivel de sus precios con 1.78%, mientras que Perú y Colombia cerraron con tendencias negativas de -1.34% y -6.93%, respectivamente. (ver anexo 8)

Bajo los criterios de indicadores macroeconómicos, China se encuentra mejor posicionado en el ranking en facilidad para hacer negocios (46) a comparación de los otros países emergentes como Perú y Colombia que mantienen los puestos 65 y 68,

respectivamente. La tasa de crecimiento de PBI anual es liderada por China con 6.9%, seguido de Egipto con 4.1% y Perú con 2.5%. Este último país (Egipto) lidera en el porcentaje que equivale sus importaciones de bienes y servicios sobre su PBI, el cual refleja un 29.3%. (Banco Mundial, 2019b)

En el tema de indicadores logísticos, China muestra una amplia ventaja sobre Perú, Colombia, Egipto y Brasil. Tal es el caso, que muestra un mejor desempeño en cuanto a infraestructura relacionada con el comercio y transporte si lo comparamos con Perú y Brasil o que en el tema de los despachos aduaneros se trabaja de manera eficiente, con lo que consigue una calificación otorgada por el Banco Mundial de 3.28, el cual significa un desempeño mediano-alto. Señalar, por último, su dominio en el indicador de localización y seguimiento de los envíos con un puntaje de 3.64.

El tiempo para conseguir el cumplimiento documentario en la operación de importación, según los índices de desempeño del Banco Mundial (2019b), se muestra mejor en China y Brasil con 24 horas cada uno, mientras que el costo para el importador para efecto de conseguir el cumplimiento fronterizo es más barato en el mercado chino (\$326) seguido del mercado brasileño (\$375).

Con todos los criterios ya mencionados y en base a un ranking de factores, China se sitúa como el principal mercado en donde se podría buscar expandir las exportaciones de IOI Group, por temas de facilidades logísticas y volumen importado. Además de que este mercado cuenta con una variación anual porcentual en su ratio PER de 12.1% (significa que los inversores están pagando más por cada unidad de beneficio recuperado de una acción de una empresa) y un PER actual de 11.2 (10-17, para los inversores es el valor adecuado que debe rondar el ratio PER). Asimismo, que el tipo de cambio de su moneda frente al euro está que sube de manera moderada, originando que se aprecie y que el mercado chino tenga la capacidad de poder abastecerse de un mayor volumen de productos del extranjero. (ver anexo 9)

Finalmente, para el año 2018, se logró estimar el tamaño de mercado para China en cuestión de aceite de palma en 5,523,849 de toneladas mediante una simple ecuación (Tamaño de mercado= Producción Nacional + Importaciones – Exportaciones) basándonos en datos recuperado de fuentes tales como Trade Map y Actualitix Datos- Estadísticas del mundo. A partir de esta evaluación, se puede visualizar que gran parte

del aceite de palma es destinado a su mercado interno, debido a que las exportaciones son menos que las importaciones. (ver anexo 10)

6.2 Mercadotecnia Internacional

6.2.1 Análisis de los grupos de productos y mercados donde participa IOI Group

Para realizar el análisis de los productos que IOI Group maneja es necesario, en primer lugar, establecer los segmentos en los cuales esta multinacional participa de manera activa y global. En un inicio, las operaciones de IOI Group consistieron en las plantaciones de palma en “Malaysian Burneo” y poco a poco lograron extenderse y adquirir mayores tierras en Indonesia. Posteriormente, recuperado ya la producción de la palma (30-36 meses después del cultivo) estas pasaban por el adecuado proceso de extracción con el objetivo de obtener el tan apreciado aceite de palma crudo. La consolidación, el crecimiento de la industria de aceite de palma y los altos precios significaron para empresas de este rubro: la obtención de capital y motivación para expandirse en industrias diversas (mediante fusiones y adquisiciones) con un amplio portafolio de productos a ofrecer. (Dieleman, 2019, p. 2)

A partir del aceite de palma crudo y la semilla comestible del fruto de la palma de aceite, procesados y extraídos por IOI Group, este recurre a suministrarlo a las diferentes refinerías para emplearlo de tres maneras para atender tres segmentos diferentes en el mercado mundial: En primer lugar, a la fabricación de aceites y grasas especiales, a la fabricación de oleoquímicos y a la fabricación de biocombustibles como el biodiesel. (ver Tabla 6.1)

Tabla 6.1

Segmentos de participación de IOI Group

MATERIA PRIMA	APLICACIONES	SEGMENTOS	PRODUCTOS OFRECIDOS POR IOI GROUP	EMPRESA ENCARGADA	CLIENTES
<p>Aceite de palma</p> <p>El aceite de palma es un aceite de origen vegetal que se logra obtener del mesocarpio de la fruta de la palma, mayormente cultivada en países como Malasia e Indonesia. Asimismo, representa el segundo tipo de aceite con mayor volumen de producción.</p>	<p>Se usan como aceites y grasas especiales para sustituir aceites insaturados parcialmente hidrogenados (fuente de ácidos grasos trans)</p>	<p>Industria del aceite y grasas especiales a base de palma</p>	<p>a) Biscuitine b) CSLP c) Durkex d) Revel e) Creamelt f) Coverine g) Couva h) Betapol</p>	<p>Bunge Loders Croklaan (anteriormente conocida como IOI Loders Croklaan)</p>	<p>Nestlé Burger King McDonald's Kellogg's</p>
	<p>Se usan para producir oleoquímicos (sustancia química derivada de grasas vegetales)</p>	<p>Industria de los oleoquímicos</p>	<p>a) Palmac® b) Palmsabun® c) Palmsurf® d) DYNASAN® e) IMWITOR® f) WITARIX®</p>	<p>IOI Oleochemical</p> <p>IOI Oleo GmbH</p>	<p>Unilever P&G Colgate L'Oreal</p>
	<p>En los últimos tiempos ha tomado fuerza su utilización en la producción de biocombustibles.</p>	<p>Industria del biodiesel</p>	<p>g) SOFTENOL® 3108 h) SOFTENOL® 3829</p>	<p>IOI Oleo GmbH</p>	<p>Empresas de generación eléctrica, de agricultura y de minería</p>

Fuente: (Bunge Loders Croklaan, 2019a)
Elaboración Propia.

Empezando con el segmento de los aceites y grasas especiales, para IOI Group, la sucursal Bunge Loders Croklaan (anteriormente conocida como IOI Loders Croklaan) es el responsable de toda la producción de estos. Manteniendo operaciones de fabricación en diferentes partes del mundo (Malasia, EE. UU., Canadá, entre otros), Bunge Loders Croklaan suministra estos aceites y grasas especiales a clientes de la industria de alimentos procesados (Nestlé, Kellogg's, McDonald's, Burger King y entre otros) para que ellos puedan aplicarlos en sus productos de panadería, confitería y nutrición infantil.

Entre los principales productos de su portafolio de este segmento IOI Loders Croklaan fabrica el Biscuitine, importante aceite que proporciona flexibilidad en el desarrollo y producción de confitería de chocolate rellena, o el CSLP, sustituto de la

manteca de cacao y empleado en helados y quesos. (Bunge Loders Croklaan, 2019a)
 (Para visualizar demás productos de este segmento ver Tabla 6.2)

Tabla 6.2

Productos del segmento de aceites y grasas especiales

ACEITES Y GRASAS ESPECIALES	
Bunge Loders Croklaan	
Productos	Características
Biscuitine	Biscuitine proporciona una flexibilidad integral en el desarrollo y producción de confitería de chocolate rellena y diferentes productos de panadería.
CSLP	La gama CLSP de grasas láuricos consiste en sustitutos de manteca de cacao. Tiene <5% de compatibilidad con manteca de cacao. CLSP proporciona excelentes características de alimentación y fácil procesamiento. Reemplazo ideal de grasa láctea para helados, quesos y cremas no lácteas.
Durkex	Los aceites de alta estabilidad Durkex permiten la producción de rellenos de panadería y chocolate, sopas y salsas.
Revel	Revel es un caldo duro de aceite vegetal con rápida cristalización. Excelente para aplicaciones como sopas secas, salsas y masa para pizza.
Creamelt	Reemplazo ideal de grasa láctea para helados, quesos y cremas no lácteas.
Coberine	Los equivalentes de manteca de cacao Coberine fueron inventados por IOI Loders Croklaan y establecieron el estándar de calidad en la producción.
Couva	Sustitutos de la manteca de cacao, proporciona la máxima comodidad de procesamiento en la preparación de productos de confitería y recubrimientos para panadería con el máximo sabor a chocolate.
Betapol	Betapol es el estándar natural para imitar la grasa de la leche humana en la fórmula infantil y proporciona así la mejor alternativa.

Fuente: (Bunge Loders Croklaan, 2019a).

Elaboración propia

Para estos tipos de productos, multinacionales gigantes como Nestlé, Kellogg's, McDonald's y Burger King se perfilan como los potenciales compradores (ver Tabla 6.3). Con millones de ventas alcanzadas durante los años 2017-2018 y con estrategias empleadas para alcanzar mayores mercados, estas empresas cada día aumentan su compra de aceite y grasas especiales. A través del mapa de empatía realizado, se logró conocer que en la actualidad estos clientes plantean un suministro muy responsable del aceite de palma, deteniendo sus compras a proveedores que han violado ciertas normas ambientales, logrando colaboraciones con entidades como "World Wildlife Fund" y "The Forest Trust" o manteniendo un monitoreo constante del origen de sus materias primas. De esta manera, se presencia un mayor compromiso por parte de estas. (ver anexo 11

Tabla 6.3

Perfil de los clientes para el segmento de aceites y grasas especiales

CRITERIOS	NESTLE	KELLOGG'S	BURKER KING	MCDONALD'S
Factores de éxito	Nestlé se ha posicionado como la empresa de alimentos más grande del mundo y líder en nutrición, gracias a la calidad y uso intensivo de tecnología que tienen y usan sus productos	Kellogg's ha establecido en sus prácticas un modelo de gestión, el cual se compone de 6 factores de éxito: Organiza para ganar, crea dirección, promueve la alineación, inspira a las personas, entrega resultados trimestrales e invierte en las personas	Burger King a través de su modelo de expansión por franquicias obtuvo la vía rápida de crecimiento a nivel global.	McDonald's ha establecido como factores de éxito: la promoción constante en innovación y a su política del cuidado en los detalles, en donde encontramos restaurantes perfectamente ubicados, limpios y con un gran ambiente para grandes y chicos.
Estrategia publicitaria	Nestlé como marca está basada en "el amor", todas sus publicidades proyectar a Nestlé como una marca que se preocupa por sus consumidores y que les ofrece lo mejor en cuanto a sus cuidado, bienestar y nutrición.	Kellogg's se encuentra realizando spots publicitarios con orientación hacia una vida sana y fitness con el fin de alcanzar al público adulto/joven.	Burger King ha comenzado a trabajar con nuevas compañías de publicidad (McGarry Bowen, Pitch y David]), dándole a cada uno un papel protagonista en la ejecución de las actividades de promoción.	McDonald's ha establecido un marketing con visión a futuro y siempre se ha caracterizado por una publicidad con mucha "producción" por detrás.
Estrategia de crecimiento	Nestlé emplea la estrategia de desarrollo de nuevos mercados de sus productos ya posicionados	Kellogg's está empleando en este año la estrategia de desarrollo de producto, se encuentra reformulando las recetas de muchas de sus marcas para incluir ingredientes más simples y naturales,	Burger King está aplicando la estrategia de desarrollo de producto. Por ejemplo, está por lanzar las 'Satisfries', papas fritas con menos calorías y menos grasas que las de su competencia.	McDonald's aplica la estrategia de diversificación, adaptando sus productos a los mercados a los que quiere atacar como hamburguesas vegetarianas en India.
Rendimientos	Ventas: En el año 2018, alcanzo el total de \$92.23 billones de dólares Earnings per-share 2018: \$3.43 Utilidad Neta del 2018: \$10,148 millones de dólares	Margen operativo: Este tuvo un crecimiento de 41.9% en 2017 a 43% en 2018. Earnings per-share 2017: \$3.83 Utilidad Neta del 2018: \$13,829 millones de dólares	Ventas: En el año 2017, alcanzo el total de \$4,576.1 millones de dólares Earnings per-share 2017: \$2.54 Utilidad Neta 2017: \$1,235.3 millones de dólares	Ventas: En el año 2018, alcanzo el total de \$11,012 millones de dólares Earnings per-share: \$7.54 Utilidad Neta 2017: \$5,924 millones de dólares

Fuente: (Nestlé, 2018), (Kellogg's, 2017), (Burger King, 2017), (McDonald's, 2018).

Elaboración Propia.

Según Merchán y Miño (2010), esta industria de aceites y grasas especiales proveniente de la palma presenta como fortaleza importante el precio con que se presenta en el mercado, ya que es posible encontrar unos cuantos productos sustitutos (como el aceite y grasas especiales provenientes del girasol, de la soya o del maíz) con propiedades más saludables pero que emplean un costo de producción más alto generando que estos sean ofrecidos al mercado con un precio alto también (p. 65). Asimismo, que empresas de este sector (IOI Group, Golden Agri Resources Ltd, etc) se encuentran empleando métodos y procedimientos adecuados y sostenible para la extracción del aceite de la palma, estableciendo una mejor imagen como empresa ante la comunidad.

Por otro lado, Hidalgo (2015), menciona que muchos países de manera global están adoptando medidas de apoyo a este sector, tal ejemplo es el del gobierno ecuatoriano que con la ayuda del Banco Nacional del Fomento está comenzando a otorgar una línea de crédito para financiar la maquinaria agrícola que servirá para el desarrollo del sector del aceite de palma (p. 29). Esto refleja una oportunidad de importante peso al igual que la alta capacidad en investigación e innovación, empleado por las multinacionales de este sector, para obtener mejores avances en el desarrollo de semillas de palmas y conseguir un mejor aceite especial de estos. Según Rupilius (2007), existen oportunidades de expansión en zonas como Uruguay y Ecuador que se presentan como el país con mayor proyección en capacidad de producción de la palma y que, en la actualidad, se está otorgando mayores programas de formación de capital humano especializados para el sector de la palma. (p. 6)

Es importante señalar que algunas de las debilidades de esta industria a considerar, es la baja certificación RSPO de empresas que operan en estas actividades y la falta de existencia de comunicación e integración entre multinacionales (por ejemplo: IOI Group) y sus filiales o subsidiarias, acerca las actividades cometidas en contra del medioambiente. Hay que señalar que otra debilidad del sector se encuentra focalizada en el país de Indonesia, donde existe una creciente dependencia de trabajadores extranjeros para el trabajo de campo (Siahaan, 2010). Además, que existe, en la actualidad una amenaza enfocada en la desconfianza de comunidades rurales para el inicio de actividades en este sector, lo que lo convierte en la amenaza con mayor peso relativo a comparación de las otras propuestas.

A través de la matriz EFI (ver anexo 12), se puede comentar que se obtuvo un puntaje total de 2.96, el cual es superior a la media del valor esperado de 2.5, lo que significa que la industria muestra las fortalezas necesarias para superar cualquier debilidad. De igual manera, si se observa la matriz EFE (ver anexo 13), se observa el valor total de las oportunidades (1.85) es mayor al de las amenazas 0.9, lo que significa que el entorno externo es favorable para la industria.

Lograr entrar a esta industria es calificada como dificultoso (8.0) por los gastos necesarios en la formación de la planta de extracción y procesamiento del aceite y grasa especial de la palma, al igual del capital humano y activos a conseguir. Las economías de escala, presentadas por multinacionales de este sector, hacen aún más difícil que un competidor nuevo logre posicionarse en el mercado. (ver anexo 14)

El poder de negociación de los compradores se clasifica en moderado (5.0), porque el número de compradores que solicitan el aceite y grasa especial de la palma para la elaboración de sus productos de consumo mantiene un número elevado; por lo tanto, no habría problema para el vendedor o proveedor conseguir un nuevo cliente. Además, se puntualiza que es moderado, ya que muchas veces estos clientes, son compradores de volúmenes extraordinarios, por lo que el precio de litro de aceite de palma pasa a ser un punto de negociación. Asimismo, según Palm Oil Statistics (2017), prácticamente, la participación de este mercado se encuentra repartido entre 22 grandes productores, quienes no solo realizan la extracción y procesamiento del aceite especial de la fruta de palma, sino que manejan sus propias tierras de cultivo de esta fruta. Por lo tanto, el poder de negociación de proveedores es moderado debido a la oferta otorgada por un grupo de multinacionales (p. 3).

Entre los productos sustitutos que más sobresalen se encuentran los aceites provenientes del girasol, de la soya y del maíz. Por el lado del aceite de girasol, este se encuentra tomando fuerza en el mercado, ya que se encuentra catalogado como un aceite más saludable en comparación al aceite de palma. Por lo tanto, ante la creciente tendencia de un consumo saludables, se puede calificar como una amenaza alta (2.5).

Finalizamos con este sector, mencionando que la rivalidad industrial del sector es altamente competitiva (2.5), ya que competidores como Sime Darby, IOI Group, Felda Global Ventures Holdings Berhad, Kuala Lumpur Kepong, manejan una cadena de valor

integrado, en donde manejan tanto plantaciones como refinerías, lo que permite en cierto grado manejar costos operativos y de producción; generando una competencia constante.

En el caso del segmento de oleoquímicos (sustancias químicas derivadas de grasas vegetales), para IOI Group, este se encuentra a cargo de las compañías: IOI Oleochemical Industries Bhd, localizada en Pennag y Johor (Malasia), e IOI Oleo GmbH ubicada en Witten y Wittenberge (Alemania). Cabe indicar que, en la fabricación de detergentes, jabones, champús, cosméticos y productos farmacéuticos, los oleoquímicos son esenciales; por lo tanto, Unilever, P&G, Colgate-Palmolive y L'oreal se encuentran entre los principales consumidores de este sector. En el perfil de los clientes de este segmento, se denota que entre los factores de éxito de estos resaltan el nivel de inversión en I+D, la constante innovación de sus productos en temas de empaque y formulas o el capital humano que maneja las diferentes operaciones de la empresa (ver tabla 6.4). En torno al mapa de empatía, lo que piensa este grupo de clientes, básicamente se refleja el compromiso por llegar al suministro de oleoquímicos a través de proveedores que sean parte del RSPO. Asimismo, podemos resaltar la distinción de Unilever con el certificado Green Palm, para apoyar la producción sustentable de los derivados del aceite de palma como los oleoquímicos. (ver anexo 15)

Tabla 6.4

Perfil de los clientes para el segmento de oleoquímicos

CRITERIOS	UNILEVER	P&G	L'OREAL	COLGATE PALMOLIVE
Factores de éxito	Unilever otorga principalmente el éxito a sus productos por la imagen que ha ido reflejando y creando ante sus clientes de que todo lo que ofrecen es recuperado de manera sustentable y que se emplean para proteger los recursos naturales de la Tierra.	Sus factores de éxito son: *Conocimiento del cliente: P&G estudia periódicamente a sus clientes finales como a los intermedios por medio de investigaciones comerciales	L'Oreal maneja como principal factor de éxito la fuerte inversión en I+D y en marketing y el uso de ingredientes y materiales de calidad.	La base del éxito de esta empresa se ampara en el constante mejoramiento de sus fórmulas y empaque de sus productos que permiten que Colgate-Palmolive mantenga su liderazgo en diversas categorías.
Estrategia publicitaria	Unilever ya lleva tiempo aplicando una efectiva publicidad digital, lo que le permite obtener indicadores ultra precisos para evaluar la eficacia de las campañas.	Actualmente P&G mantiene una alianza con Viacom Inc. Esto le permitirá a la multinacional usar su gama de plataformas publicitarias (12 canales de televisión).	L'Oreal está adaptándose constantemente a la publicidad y promoción por medio de redes sociales, con esto logran llegar a un colectivo cada vez mayor de jóvenes.	Colgate-Palmolive realiza campañas en los medios sociales como "La sonrisa Colgate".
Estrategia de crecimiento	Unilever aplica la estrategia de penetración de mercado para productos como Knorr y Vaseline. Asimismo, aplica la estrategia de desarrollo de mercados para productos como Axe y una estrategia de diversificación para su producto Dove.	P&G está apostando por ampliar su portafolio e igualmente concentrarse en esas marcas, en donde la gente muestre mayor interés y uso, añadiéndole mayor innovación. Por ejemplo, Ariel acaba de presentar una mejor fórmula que garantiza ser el producto número uno a la hora de quitar manchas.	L'Oreal ejecuta lo siguiente: *Penetración de mercado: Para incrementar las ventas por medio de campañas de publicidad. *Desarrollo de productos: Gracias a los resultados de I+D se está elaborando productos características novedosas.	Colgate-Palmolive hace alianzas estratégicas con el objetivo de poder diversificar su producto y ampliar todo su mercado de ventas.
Rendimientos	Crecimiento en ventas: En el año 2018, las ventas crecieron en 2.9% en comparación con el 2017 Earnings per-share 2018: \$3.94 Utilidad Neta del 2018: \$11,100.66 millones de dólares	Ventas: En el año 2018, alcanzo el total de \$66.8 billones de dólares Earnings per-share 2018: \$3.67 Utilidad Operativa del 2018: \$13,7 billones de dólares	Ventas: En el año 2018, alcanzo el total de \$30.45 billones de dólares Earnings per-share 2018: \$7.08 Utilidad Neta 2018: \$4,513 millones de dólares	Ventas: En el año 2018, alcanzo el total de \$15,544 millones de dólares Earnings per-share: \$2.76 Utilidad Neta 2017: \$2,400 millones de dólares

Fuente: (Unilever, 2018), (L'Oreal, 2018), (Colgate Palmolive, 2018), (P&G, 2018).
Elaboración Propia

Para el portafolio de productos presentados por las filiales de IOI Group para el mundo, destacan los productos como: Palmac, sumamente usado en marcas líderes de ácidos grasos vegetales y glicerina a nivel mundial; Palmsabun, componente muy usado en los jabones ofrecidos en el Palmsurf, capaz de producir ésteres de muy alta pureza y empleado en la cosmética; o Imwitor, parte de las formulaciones para el cuidado solar y de la piel. (ver tabla 6.5)

Tabla 6.5

Productos del segmento de oleoquímicos

OLEOQUIMICOS	
IOI Oleochemical	
Productos	Características
Palmac®	Los ácidos grasos y la glicerina Palmac ® se encuentran entre las marcas líderes de ácidos grasos vegetales y glicerina a nivel mundial. (detergentes, jabones, cosméticos y velas)
Palmsabun®	Jabones especiales con varias mejoras de rendimiento destinadas a aplicaciones específicas
Palmsurf®	Los ésteres grasos de Palmsurf® son ésteres de grado de pureza excepcionalmente derivados de los ácidos grasos del aceite vegetal. IOI Oleochemicals emplea una tecnología de destilación reactiva continua que es capaz de producir ésteres de muy alta pureza (hasta 99.8%). Empleado en la cosmética.
IOI Oleo GmbH	
Productos	Características
DYNASAN®	Los triglicéridos microcristalinos DYNASAN® se utilizan en las industrias cosméticas especialmente en cremas y lociones
IMWITOR®	Ampliamente utilizado en conceptos de cosmética natural, formulaciones para el cuidado solar y productos para el cuidado de la piel.
WITARIX®	Exhiben excelentes propiedades de suavizado de la piel, por lo que se encuentran entre las cremas más utilizados en aplicaciones de cuidado personal.

Fuente: (IOI Oleochemical, 2019a), (IOI Oleo GmbH, 2019a).

Elaboración Propia

En el caso de la industria oleoquímica, se visualiza que este sector se desempeña por tener una fortaleza mayor en el tema de recursos tecnológicos, lo que permite que en el desarrollo de oleoquímicos obtengamos mejores propiedades, y en el reconocimiento de este como un producto amigable con el medioambiente. Rupilius (2007), en el reporte

“Perspectivas de la industria oleoquímica en el mundo: Oportunidades para los aceites de palma”, hace mención que ante las oportunidades otorgadas por el Asean Free Trade Area, en el cual se ha establecido el acuerdo ASEAN Industrial Joint Ventures (AIJV), ha existido una respuesta y reacción gigante por empresas del Asia, en la cual con el objetivo de crecimiento, estas han comenzado a operar de manera conjunta en esta industria (p. 7). Por otro lado, según Durán y Torres (2015), ha existido una respuesta baja en cuestión de aprovechar la oportunidad de establecimiento de sucursales en Sudamérica, en donde la industria se encuentra en pleno desarrollo y con condiciones viables para instalar fábricas en estos territorios (p. 16).

Sin embargo, la debilidad mayor que se ha encontrado en la industria oleoquímica, es la inversión para llevar acabo las instalaciones de una planta para este segmento. Además, que Millán y Muñoz (2015) , en el reporte “Determinantes de la competitividad del sector de oleoquímicos”, mencionan que existe otra debilidad mayor en cuanto a la demanda de oleoquímicos para fines de producción de detergentes, el cual ha presentado una caída (p. 6). En el reporte “Progreso en la investigación y desarrollo para la industria oleoquímica malaya”, Hamirin y Salmiah (1997) enfatizan en que a veces el nivel de inversión requerida en “Investigación y Desarrollo” se presenta como una debilidad, ya que se necesita de altos gastos en esta área para seguir compitiendo en la industria. (p. 6)

Entre las amenazas encontradas, se otorga bastante importancia a la producción de oleoquímicos no solo puede ser conseguida del aceite vegetal, sino también de la grasa animal, el cual se encuentra siendo solicitado por multinacionales dedicados a la cosmética por su propiedad de durabilidad. Además, que Yusof (2007), en el reporte “La industria de la palma de aceite de contaminación a cero desechos”, hace referencia de las fuertes regulaciones gubernamentales sobre las actividades de plantas oleoquímicas en el país malayo para que estos sean responsables con el medio ambiente (p. 60).

En el análisis de la matriz EFI (ver anexo 16), se obtuvo un total de 2.61 que, por lo general, significa que la industria de oleoquímicos presenta fortalezas que en cierto grado aminoran las debilidades de esta. En el caso de la matriz EFE (ver anexo 17), las oportunidades encontradas en esta industria están siendo aprovechadas por varias empresas al igual que estas se encuentran respondiendo de la mejor manera a las amenazas del sector.

La rivalidad presente en esta industria viene a presentarse como alta (3.3), ya que existen competidores ya establecidos y con cierto posicionamiento en el mercado (IOI Corporation Berhad Lion Oil- Japón, Henkel-Alemania, Azko-Países Bajos y Witco-EE.UU), los cuales compiten tanto por precio y calidad y cuentan con grandes capacidades de poder producir a grandes escalas (Materia, 2015, p. 29). Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es baja (8.0), ya que, una de las barreras de entrada que se presentan en el sector de oleoquímicos, son las economías de escala. Es decir, que existen empresas, ya establecidas, que obtienen una reducción de costo por unidad conforme la producción aumente. Por otro lado, otro factor importante es la fuerte inversión (capital y gran número de activos) a cometer para el montaje de toda una fábrica de oleoquímicos.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, de manera global, la oferta disponible de la materia prima (aceite de palma) es amplia y el precio puede variar poco dependiendo de la zona geográfica desde donde se pueda abastecer la empresa dedicado a la producción de oleoquímicos; por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores relativamente bajo (7.5). Sin embargo, existe un poder de negociación alto, según Jaimes, Romero y Narvaéz (2003), por parte de los proveedores de maquinarias para este sector, debido a que se necesita de equipos que permitan seguir las principales rutas de transformación como la hidrólisis y la transesterificación. Estas maquinarias no resultan fáciles de conseguir en ciertas zonas o en todo caso los proveedores se encuentran en menos cantidad (p. 56).

El poder de negociación de los compradores se clasifica en bajo (6.7), porque el número de compradores se encuentra concentrada en gran cantidad. Esto se debe, porque los oleoquímicos se encuentran como el principal insumo de muchas multinacionales como Unilever, P&G, Colgate y L'Oreal dedicadas a producir cosméticos y productos de cuidado personal. De igual manera, los oleoquímicos parten como el principal insumo para muchas empresas dedicadas a la producción de velas y plásticos. Solo en el Perú, el mercado de la cosmética y la higiene personal en Perú ha experimentado un crecimiento continuado de demandantes durante los últimos cinco años (ICEX, 2019). Por otro lado, se denota que existe una barrera importante por superar para que competidores logren entrar a la industria y es la inversión en especialización y “know how” para que su capital humano (ingenieros químicos) logren efectuar la producción de los oleoquímicos. (Ver anexo 18)

La industria del biodiesel será la última por analizar; por ende, cabe precisar que en el caso de IOI Group, su participación en el mercado se encuentra manejado por IOI Oleo GmbH, anteriormente ya mencionado. En los últimos años ha tomado fuerza la utilización del aceite de palma para la generación de este biocombustible. En el grupo de clientes potenciales para este sector se perfilan aquellas empresas que tengan actividades concernientes a la generación eléctrica, minería y transporte de carga. Muchos de los cuales están obteniendo beneficios del consumo de este biocombustible, ya que mejora la vida de los motores de sus máquinas evitando una depreciación rápida. Estos clientes mencionan que el biodiesel actúa ya de manera activa en el mercado del combustible, porque se observa que gran parte del este de EE. UU., flotas de carga mediana y liviana son usuarios permanentes de consumo del biodiesel; además que, en Alemania buena cantidad de estaciones de llenado de combustible, ya lo ofrecen. El precio es sumamente importante para el cliente de este sector, al momento de realizar la compra; por lo tanto, al encontrarse un combustible (biodiesel) más barato que el petróleo, muchas mineras han empezado a ejecutar el cambio de sus máquinas para que se adapten a este tipo de energía. Por último, resaltar que gran parte de los clientes de este tipo de combustible se describen como “empresas verdes”, ya que el uso del biodiesel claramente disminuye los gases de efecto invernadero. (ver anexo 19)

En el portafolio de productos que maneja IOI Oleo GmbH en este sector, se tiene el Softenol, nombre del biodiesel patentado y el de mayor renombre en el mercado para esta compañía. A partir del nombre de este producto, IOI Oleo GmbH empieza a renombrar nuevos biocombustibles con propiedades específicas, por ejemplo, se posee el SOFTENOL 3108 (lubricante biodegradable que reduce drásticamente la fricción entre el cable y el conducto del cable cuando se colocan cables de telecomunicación.) o el SOFTENOL 3829 (lubricante resistente al calor de alta estabilidad oxidativa, que se utiliza para embutición profunda, estampado, doblado o estampado de láminas de aluminio o hojalata). (ver tabla 6.6)

Tabla 6.6

Productos del segmento de biocombustible

BIOCOMBUSTIBLES	
IOI Oleo GmbH	
Productos	Características
SOFTENOL® 3108	Es un lubricante biodegradable que reduce drásticamente la fricción entre el cable y el conducto del cable cuando se colocan cables de telecomunicación.
SOFTENOL® 3829	Es un lubricante resistente al calor de alta estabilidad oxidativa, que se utiliza para embutición profunda, estampado, doblado o estampado de láminas de aluminio o hojalata.
MYGLIOL	Combustible líquido para diferentes campos de aplicación.

Fuente: (IOI Oleo GmbH, 2019a).
Elaboración Propia

En la tesis “Análisis Estratégico de la industria del biodiesel en el Perú”, Binda, Guerra, Ocaña, Torres y Trigo (2007) detallan que la industria del biodiesel sobresale por contar con fortalezas diferenciadoras en cuestiones ecológicas, ya que el mercado conoce las cualidades de este biocombustible como un producto renovable y biodegradable frente a sus competidores; además, de otorgar beneficios en cuestiones de rendimiento para las máquinas (p. 138). Por otro lado, Lascarro (2010), en el informe “Potencial del proceso y de la tecnología de biodiesel”, se comenta que con la tecnología madura de hoy, es posible empezar operaciones en esta industria, lo que en cierto grado demuestra disponibilidad de recursos tecnológicos, que sumado con apoyo técnico y controles de calidad se puede conseguir un biocombustible a costos razonables (p. 7).

Entre las oportunidades que se destaca que existió una respuesta masiva y que ha conllevado al crecimiento de este sector, se halla en la eliminación de impuestos al biodiesel en Alemania (originando que multinacionales extiendan sus actividades a este país) y también, al precio alto del aceite de colza (materia prima generadora de biodiesel), originando que empresas como IOI Oleo GmbH haya podido ofertar biodiesel a base de aceite de palma a mejor precio ante sus clientes. (Bueno, 2011, p. 138)

Sin embargo, existen debilidades menores en este sector industrial como el alto punto de fusión del biodiesel de aceite de palma, lo que otorga limitaciones de su producción en regiones de clima frío; por otro lado, hay que prestar atención en que una

gran debilidad del sector se sitúa en el nivel de inversión requerida, ya que los emprendimientos de este sector que cuenten con mayor viabilidad requerirán de una asignación de importantes niveles de capitalización. (Polverini, 2009, p. 10)

Además del biodiésel hay varias otras alternativas para el diésel de petróleo. Según Álvarez (2009), debido al rápido crecimiento del uso de automóviles diésel, especialmente en Europa, la mayoría de las empresas petroleras están desarrollando tecnologías para producir diésel sintético a partir de carbón, gas natural o biomasa. En cuanto al aspecto político comercial, el Ministerio de Agroindustria de Argentina (2015) indica que se han puesto mayores trabas no arancelarias en el comercio mundial del biodiesel en cuanto evaluaciones de calidad y evaluación de producción de este en mercados de destinos como Estados Unidos y Europa (p. 3).

En el resultado final de la matriz EFI (ver anexo 20) se observó que existe una industria con fortalezas únicas que logra disminuir los efectos de las debilidades (bajo nivel de tecnificación en la mano de obra, altos niveles de inversión requerida, propiedades mismas del biodiesel). Por el lado de matriz EFE (ver anexo 21), existe una gran respuesta ante las oportunidades (1.75) que ofrece el mercado de biodiesel ante amenazas claras (1.05) como productos sustitutos, oposición de grupos ambientalistas y políticas comerciales.

Para describir la rivalidad industrial (6.7), se resalta que el precio es el factor más importante; por lo tanto, aquellas que obtengan mayor nivel de integración, en otras palabras, que manejen las tierras necesarias, avanzadas tecnologías de producción y una buena gestión de rendimientos óptimos lograran ofrecer precios más competitivos. La CEPAL (2011) acota que, desde 2000, la producción de biodiesel en el mundo ha crecido a un ritmo anual de 10%, totalizando 90.187 millones de litros en 2009. De ese total, 82% corresponde a bioetanol y 18% a biodiesel. En el caso del mercado de biodiesel, el país con mayor número de productores de biodiesel es Estados Unidos (14.3% del mercado). A este, le sigue Argentina como segundo productor mundial con 13.1% del mercado y Brasil se ubica en quinto lugar, con 9,7 por ciento de participación.

Para Toledo (2006), la entrada de competidores es baja (7.5), ya que la inversión en solo infraestructura que se tiene que hacer para la producción de biodiesel bordea los 30 o 40 millones de dólares; sin embargo, esto es solo el desembolso inicial, ya que es necesario añadir el valor de la tierras por adquirir, la compra de semillas de palma, el

cultivo y cosechado de este; así como, el procesamiento para la obtención del aceite vegetal. (p. 25)

El poder de negociación puede variar dependiendo del comprador, este puede ser pequeño consumidor final, mayorista y; por último, gran consumidor final. Para el caso del pequeño consumidor final (usuario particular de vehículos diésel), este no tiene ningún poder de negociación y la demanda es inelástica. Los mayoristas, que son los que realizan la mezcla de biodiesel con el diésel N°2, tienen igualmente bajo poder de negociación por la obligación de comprar el biocombustible para la realización de la mezcla. Por último, los grandes consumidores finales como las medianas y grandes industrias, empresas de pesquería, minería o de transportes tienen un nivel de negociación alto por asuntos de la coyuntura internacional del precio del crudo o petróleo o porque simplemente podrían optar por productos sustitutos como el GLP (Gas licuado del petróleo) o GNV (Gas natural vehicular), porque cuentan con los recursos financieros necesarios para cambiar de maquinarias si les parece más beneficioso y eficiente a largo plazo. En general, podemos determinar que el poder de negociación de los compradores es moderado (6.7).

Para el análisis del poder de negociación de los proveedores, se debe especificar que los proveedores son aquellos que suministraran de tecnología, materia prima e insumos y mano de obra. Por el lado de proveedores de tecnología (maquinarias y repuestos necesarios para la producción de biodiesel), estos manejan un poder de negociación moderado debido a su especialización en estos temas. En lo referente a insumos y materia prima (proveedores de abono, insecticidas, semillas para el cultivo de palma), en el mercado existe un gran número de proveedores de estos, originando que su poder de negociación sea bajo. Para el proceso de producción del biodiesel se necesitará de proveedores de metanol, etanol y catalizadores, estos parten con un nivel alto de poder de negociación, ya que son insumos industriales con un proceso de producción complejo. La mano de obra, en sí, se presenta como un insumo esencial; sin embargo, dependiendo de las responsabilidades asignadas a cada personal, el poder de negociación podría variar. Por ejemplo, nace la necesidad de contar con ingenieros químicos para la realización de este biocombustible, quienes en el mercado no abundan en cantidad y mantienen un poder de negociación alto. Con todo lo explicado anteriormente, el poder de negociación de proveedores puede determinarse, en general, en un nivel alto (3.3).

En cuanto a los productos sustitutos y complementarios de este sector, para el pequeño consumidor final, usuario particular de vehículos diésel, no existe producto sustituto, salvo que esté en las condiciones de modificar su vehículo. Por otro lado, a partir de la capacidad financiera de las grandes empresas del sector de transporte, minería y pesca, pueden elegir usar GNV o GLP por la capacidad financiera de cambiar toda su maquinaria. Por lo tanto, se perfila una amenaza moderada (5.0) de los productos sustitutos.

6.2.2 Estrategia de comunicación

Hay dos momentos claves en la estrategia de comunicación empleada por IOI Group, uno se da antes que ocurra las quejas presentadas por las diferentes ONGs y otra es después de estos acontecimientos. Sin embargo, hay una tremenda diferencia a simple vista que nos permite comentar que ahora sí, se cuenta con una estrategia de comunicación apropiada ejecutada por IOI Group por estas razones:

- En términos generales, la estrategia de comunicación de IOI Group se caracteriza por ser más completo, ya que se está centrando en la búsqueda de mayor conexión y llegada con los stakeholders a través de diferentes medios, mostrando una fuerte imagen de que sus productos y procesos muestran las mejores prácticas medioambientales. Por ejemplo, antes del 2017, IOI Group no se preocupaba en publicar su reporte de sostenibilidad; sin embargo, ahora es prioridad para esta multinacional mantener informado sobre las prácticas y compromisos que se tienen en cuanto a temas de sostenibilidad.
- La estrategia de comunicación de IOI Group, actualmente, es calificada como proactiva, esto significa que la multinacional gestiona con anticipación todas sus acciones con respecto a la difusión de información a los stakeholders. Cabe indicar que, en anterioridad, la estrategia de comunicación de IOI Group era reactiva; es decir, que respondía a las circunstancias en las cuales se situaba. Ahora, no es necesidad que ocurran conflictos con las ONGs para enfocar una estrategia de comunicación que ratifique las buenas prácticas de IOI Group, sino que con anticipación se emiten boletines trimestrales mostrando los avances recuperados y se coordinan conferencias con los clientes, las comunidades y las ONGs.

- La última razón que nos lleva a afirmar que la estrategia de comunicación empleada por IOI Group es apropiada, es por el motivo de que actualmente existe una mejor transmisión de información hacia el CEO de manera directa y sintetizada. Debido a que cada unidad de operación se encuentra en la obligación de informar al “Group Head of Sustainability” (Dr. Surina Ismail) sobre la aplicación de la política de aceite de palma sostenible y de la ejecución del plan de implementación de sustentabilidad (“SIP”). Para que posteriormente, este último, informe de manera directa al CEO de la multinacional. Cabe indicar, que antes no existía este intermediario entre los directores de sostenibilidad de las unidades de negocios y el CEO. (IOI Group, 2018a, p. 36) (ver anexo 23)

Para detallar las estrategias integrales de comunicación de IOI Group, es fundamental conocer que una comunicación integral tiene tres componentes que lo conforman, tales como la comunicación del producto, la comunicación corporativa y la comunicación interna. Para aclarar, en la investigación “Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación”, Hoyos y Lasso (2017) hacen referencia a la comunicación corporativa como una comunicación externa de puertas afuera de la empresa y la comunicación interna como una comunicación de puertas adentro de la empresa (párr. 9). Asimismo, es necesario entender que existen 5 herramientas de promoción (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo), las cuales puede hacer uso la compañía en la constitución de su estrategia integrada de comunicación. Ya establecidos los criterios, a continuación, se detallará la estrategia de comunicación integrada realizada por IOI Group:

Comunicación de Producto. Para la comunicación del producto, IOI Group apostó por las siguientes herramientas:

- Publicidad: IOI Group, desde comienzos del 2017, ha presentado de manera activa sus productos verdes (aceites y grasas especiales provenientes del aceite de palma, oleoquímicos y biodiesel) en el mundo digital, ya sea mediante su página de Instagram (<https://www.instagram.com/ioicorporation/>) o mediante su canal de YouTube (<https://www.youtube.com/channel/UCPcpaq2ppe17w7ymVT0nMxA>). Actualmente, está realizando un concurso llamado “LoveMYPalmOil90”, en

donde los participantes puedan crear cortometrajes sobre el uso consciente y sostenible del aceite de palma en los productos de IOI Group. El mejor cortometraje será ejecutado de manera profesional y será lanzado en los medios televisivos de Malasia. Revisar el siguiente enlace del concurso: <https://lovemypalmoil90.com/>.

- Relaciones Publicas: IOI Group, ha decidido, desde las quejas de las ONGs, a mostrar etiquetados y certificaciones verdes de “ECOCERT GREENLIFE” en sus productos como Palmsurf y Glycerine, elaborados por IOI Oleo GmbH, para ratificar la calidad ambiental de sus productos frente a sus clientes. (ver anexo 24) (IOI Oleochemical, 2019b)
- Mercadeo Directo: IOI Group realiza conferencias por video llamadas con los clientes, usa en todas sus dimensiones el correo electrónico y realiza una encuesta mensual vía internet a todos los clientes potenciales. (IOI Group, Sustainability Report, 2018) (ver anexo 26)

Comunicación Corporativa. En cuanto a la comunicación corporativa, IOI Group apostó por las siguientes herramientas:

- Relaciones Publicas: A partir del 2017, se inició una estrategia de comunicación con clientes, comunidades, proveedores y ONGs de mayor alcance y de mayor transparencia. Por ejemplo, IOI Group estableció ciertas medidas como mayor interacción a través de su página web, el cual no se realizaba en años anteriores (consistió en las publicaciones de manera anual de su “Plan de implementación de sostenibilidad” y noticias relevantes sobre los objetivos alcanzados por sus subsidiarias acerca de este tema).

Asimismo, en el reporte de sostenibilidad (2018c), se menciona la apertura de canales de comunicación de quejas (ver anexo 25) para sus stakeholders externos, donde puedan revelar o plantear preocupaciones sobre ciertas conductas impropias o malas prácticas que estuviese realizando IOI Group (p. 59).

Otra medida tomada, mencionada en el reporte de sostenibilidad de IOI Group (2018c), fue la coordinación de visitas de los stakeholders a las instalaciones de IOI Oleo GmbH, a partir de mediados del 2017, para que estos de primera mano puedan observar las operaciones y prácticas de sostenibilidad cometidas (p. 57).

Mientras que una última estrategia fue la ejecución de actividades de RSE junto a la realización de ciertos programas con las comunidades. Entre las destacadas se encuentran: Los premios de Becas (hasta el 2018 se otorgado becas a más de 260 estudiantes), los programas de adopción estudiantil (los estudiantes adoptados recibirán asistencia financiera hasta que finalicen su educación primaria y/o secundaria) y las actividades que realiza la empresa con sus empleados donde organizar sesiones al aire libre de trabajo en equipo para niños de los orfanatos. (IOI Group, Annual Report, 2018a, p. 40-41)

Comunicación Interna. En cuanto a la comunicación interna, IOI Group apostó por las siguientes herramientas:

- Relaciones Publicas. Se dio inicio a partir de octubre del 2017, al primer “Management Sustainability Review Meeting” en donde se discutieron varias de las políticas relacionadas con los compromisos de sostenibilidad de IOI Group. Esta reunión fue organizada y encabezada por IOI Loders Crokiaan en Kuala Lumpur, obteniendo la asistencia de los ejecutivos de posiciones de peso de las diferentes unidades de negocios de IOI Group, como la presencia del director de plantaciones (Sudhakaran a/l Nottath Bhaskaran), el gerente general de refinerías (Shyam a/l M. K. Lakshmanan), el director ejecutivo de las plantas oleoquímicas en Malasia (Tan Kean Hua) y el director de operaciones de las plantas oleoquímicas ubicadas en Alemania (Thomas Kummer). Básicamente, los temas tratados durante la reunión incluyeron el cumplimiento de las certificaciones, las actualizaciones de los proyectos de sostenibilidad y el progreso de la implementación de las políticas de sostenibilidad. (IOI Group, Sustainability Report, 2018, p. 57)

Por otro lado, se estableció los “onboarding program”, los cuales se realizan una vez al mes y consiste en el reforzamiento del valor central de IOI Group en cuanto al comportamiento moral y ético que se espera de todos los empleados para cumplir con las leyes, políticas, normas y procedimientos que se plantea esta multinacional asiática. (IOI Group, Annual Report, 2018a, p. 89)

De igual manera, se estableció canales para que los empleados logren denunciar actos que van en contra de sus objetivos de sostenibilidad, ya sea vía el portal

intranet de la empresa o en los “Employee Consultative Committee”. (IOI Group, Sustainability Report , 2018, p. 25) (Anexo 27)

Posteriormente, con el ranking de factores, se obtuvo que la estrategia mejor posicionada, en base a ciertos criterios como reforzamiento de la identidad de la empresa o posicionamiento en el mercado (ver tabla 6.7), es la estrategia integral en la comunicación corporativa.

Tabla 6.7

Ranking de factores - Estrategia de comunicación

Criterio	Pesos	Estrategia integral en la comunicación del producto	Estrategia integral en la comunicación corporativa	Estrategia integral en la comunicación interna
		Comprende: Publicidad, Relaciones Publicas y Mercadeo Directo	Comprende: Relaciones Publicas	Comprende: Relaciones Publicas
Reforzamiento de la identidad de la empresa (1=menor y 3=mayor)	20%	2	3	1
Posicionamiento en el mercado (1=menor y 3=mayor)	20%	3	2	1
Reconocimiento de la marca (1=menor y 3=mayor)	15%	3	3	2
Construcción de relaciones a largo plazo con los stakeholders (1=menor y 3=mayor)	10%	2	3	2
Construcción de lealtad y fidelidad (1=menor y 3=mayor)	10%	2	2	3
Generación de ventas (1=menor y 3=mayor)	15%	3	3	2
Necesidad de Capital Humano (1=Alta necesidad y 3=Baja necesidad)	3%	1	2	3
Necesidad de recursos tecnológicos (1=Alta necesidad y 3=Baja necesidad)	3%	1	2	1
Tiempo de obtención de resultados (1=Largo plazo y 3=Corto plazo)	5%	3	2	2
TOTAL	100%	2.5	2.6	1.7

Fuente: Elaboración Propia

En resumen y recapitulando lo dicho anteriormente, esta estrategia se basa en lo siguiente:

- Mayor interacción con los stakeholders a través de reportes y noticias de sostenibilidad, publicadas en su página web.
- Actividades de RSE y realización de programas con apoyo de las comunidades.
- Ofrece a los stakeholders la capacidad de realizar visitas a las instalaciones de la multinacional.
- Canales de comunicación para quejas de elementos externos.

A pesar de que esta estrategia integral implicaría la necesidad de capital humano (realización de los programas de responsabilidad corporativa), de recursos tecnológicos (estar mejorando cada día los canales de comunicación digitales o estar innovando una página web más interactiva con el grupo) y que el tiempo de obtención de resultados se ve a largo plazo, a través de estas acciones, la multinacional lograría los siguientes resultados:

- Poner de manera clara las bases sobre quién es la empresa, cómo se presenta ante el público y con qué compromisos se encuentra vinculados; por lo tanto, nos ofrece un mayor reforzamiento de la identidad de la empresa.
- Las actividades de RSE y visitas guiadas en las instalaciones, darán mayor visibilidad posible a la marca de los productos de la multinacional; por lo tanto, contribuirán a que cada vez más público sea capaz de reconocerla.
- Es obvio que, aplicando estas medidas de comunicación corporativa, la construcción de relaciones con los stakeholders será duradera, porque cada acción realizada siempre busca la continua participación de estos. Por consiguiente, tener a un tercero que se encuentre informado del negocio y de la empresa, será un respaldo para los ojos de otros clientes y lograra marcar la diferencia en una venta.

Por lo tanto, ante una identidad reforzada habrá una confianza de nuestros propios stakeholders, ante un reconocimiento de marca habrá preferencia de compra sobre otros competidores y ante relaciones duraderas con los stakeholders habrá ventas aseguradas. Estos resultados guiaran a cumplir con objetivos de aumentar ganancias en mercados ya establecidos. Sin embargo, el doblar el volumen de los negocios implica entrar a

nuevos mercados y ante esto se necesitará mayor esfuerzo en lo que concierne a publicidad más que de la herramienta del tipo de relaciones públicas.

6.2.3 Estrategia de marketing

6.2.3.1 Matriz BCG

Entre las actividades que generan mayores ingresos para la multinacional asiática, en el reporte anual de IOI Group (2018a), el segmento de “fabricación en base a recursos” (en donde se encuentran agrupados los aceites y grasas especiales de palma, los productos oleoquímicos y el biodiesel) representa ingresos de \$3019.92 millones de dólares en comparación a los \$564.79 millones de dólares que IOI Group percibe por la venta de solo la materia prima, el cual es la fruta de la palma (p. 121).

Con los datos ya presentados, se logra conocer que el 84.24% (ver tabla 6.8) de ingresos recuperados por IOI Group se derivan básicamente de la fabricación de los derivados del aceite de palma. Sin embargo, en un análisis con el mayor competidor, las ventas de Wilmar Group ascienden a \$21059 millones de dólares posicionándose como el procesador global más grande y comerciante de aceites y grasas especiales de palma, productos oleoquímicos y biodiesel, con una red de distribución a través de más de 50 países. (Wilmar Group, Annual Report, 2018, p. 180)

A través de la matriz BCG (ver tabla 6.8 y ver anexo 28), en lo que concierne a ventas, se logró conocer que existe un 10.44% de tasa de crecimiento entre los años 2018 y 2017, si se visualiza las ventas presentadas de este segmento de “fabricación en base a recursos”. Es necesario resaltar, que en cuanto a la cuota de mercado relativo (Ventas de IOI Group 2018/Ventas de Wilmar Group 2018), IOI Group se muestra relativamente bajo (0.14). Con lo planteado anteriormente, nos da la facilidad de clasificar a este segmento dentro de la matriz BCG como una unidad de negocio “interrogante”. Al presentarse lo anterior, se da a entender que IOI Group cuenta con una reducida cuota de mercado y que el rápido crecimiento de esta unidad de negocio podría llevar a consumir una gran cantidad de dinero en efectivo. Por otro lado, se tiene el potencial de ganar cuota de mercado y convertirse en una unidad de negocio “estrella”, pero se necesita tener un plan estructurado en cuanto a marketing y efectivamente, liquidez para llevarlo a cabo.

Tabla 6.8

Matriz BCG de los segmentos de negocios de IOI Group

MATRIZ BCG							
SEGMENTO	VENTAS (millones \$)	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER COMPETIDOR	VENTAS SECTOR AÑO 2018	VENTAS SECTOR AÑO 2017	TASA DE CRECIMIENTO	CUOTA DE MERCADO RELATIVO
Plantations	S/564.79	15.76%	S/4,014.44	S/9,814.89	S/9,577.45	2.479%	0.140690179
Resource-based manufacturing	S/3,019.92	84.24%	S/21,058.68	S/57,949.18	S/52,472.22	10.438%	0.14340502
Total	S/3,584.71	100.00%					

Fuente: (IOI Group, 2018a), (IOI Group, 2017), (Wilmar Group, 2018b), (Wilmar Group, 2017), (Golden Agri Resources Ltd, 2018), (Golden Agri Resources Ltd, 2017), (Kuala Lumpur Kepong Berhad, 2018), (Kuala Lumpur Kepong Berhad, 2017).

Elaboración Propia

6.2.3.2 Estrategia de desarrollo

IOI Group siempre ha tratado de establecerse con una estrategia de desarrollo de negocios en base a un modelo de organización centralizada, en donde la toma de decisiones mantiene un alto grado de concentración en los niveles más altos de esta organización. Sin embargo, al ir creciendo, la estructura organizacional fue tornándose descentralizada, dando cierta autonomía a cada subsidiaria. Al principio, el diseño organizacional, según IOI Group (2018a), se vio representado por un modelo mecanicista, con el objetivo de alcanzar altos niveles de producción y de eficiencia, a través de controles temporales y de trabajos especializados. Por consiguiente, esta estrategia de desarrollo logró asentarse de la mejor manera y ayudaron a conseguir tal eficiencia operativa, cualidad que destaca el mismo CEO de IOI Group (p. 9).

6.2.3.3 Estrategia de crecimiento

Según Dieleman (2019), IOI Group se ha enfocado en una estrategia de diversificación relacionada a través de una integración vertical hacia adelante, el cual le permitió adquirir plantas de manufactura de oleoquímicos (Palmco Holdings en 1997) y de aceites especiales (Loders Croklaan). De igual manera a través de esta estrategia, IOI Group estableció un Joint Venture con una multinacional irlandesa, el cual contaba con experiencia en nutrición infantil (p. 3 y 4).

Por otro lado, a esta estrategia de diversificación, IOI Group le sumo una estrategia de crecimiento orgánico a sus productos ya existentes en mercados donde ya operaban. Sin embargo, un hecho importante en el desarrollo del crecimiento del negocio para IOI Group fue su estrategia de desarrollo de mercados que realizo con sus productos innovadores. Tal es el caso de su producto “Betapol”, el cual en una nota del diario “New Straits Times” (2014), detalla el éxito de este en el mercado europeo y ahora, en el mercado chino. (párr. 6)

Las razones por las que se está de acuerdo con las estrategias de crecimiento empleados son las siguientes:

- IOI Group supo invertir de la mejor manera su disponibilidad de fondos para llevar a cabo una estrategia de diversificación relacionada (integración vertical hacia adelante), el cual permitió a esta empresa asiática aprovechar las habilidades que tiene (espíritu empresarial y disciplina en costo) y emplearlo en conjunto con las habilidades de las nuevas adquisiciones para conseguir altos los márgenes y reducir la dependencia en una sola cartera de actividades.
- A través del Joint Venture, IOI Group logró un riesgo compartido, una accesibilidad de entrada al mercado irlandés, obtención de la información sobre el público del nuevo mercado y una inversión de capital compartido.
- Básicamente, la estrategia empleada con el producto “Betapol”, fue la mejor decisión tomada porque al ser un producto casi único en cuestiones de propiedades (capaz de imitar la grasa de la leche humana en la fórmula infantil), y una vez comprobado su éxito del producto en Europa, es relativamente fácil ampliar su comercialización a otros mercados geográficos o a otros grupos de clientes.
- Para la estrategia de crecimiento orgánico, según Arocha (2014), en su reporte “Crecimiento orgánico: Una perspectiva estratégica”, hace mención en que esta estrategia consiste en el fortalecimiento de la empresa utilizando su propia energía y recursos (p. 10). Por lo tanto, que se muestra necesario ser empleada en el momento justo en que el mercado se encuentre en una fase de crecimiento y la participación de mercado sea baja; por lo tanto, estuvo en lo correcto IOI Group realizar esta estrategia ya que la matriz BCG (ver anexo 28) plantea la misma situación. Como el mercado se encuentra en esta fase de crecimiento, se es fácil

captar nuevos clientes. Sin embargo, se sugiere que el invertir el tiempo y recursos para hacer crecer un negocio de manera orgánica no logra competir con un importante competidor, el cual decide seguir adelante con sus estrategias de crecimiento mediante la fusión con otras empresas, ya que en poco tiempo tu posición competitiva podría ir desde una posición mayor a ser completamente superado.

6.2.3.4 Estrategia competitiva

En cuanto a las estrategias competitivas se detalla que, para el caso de la empresa IOI Group, al sentirse representado como una empresa familiar, estos siempre velaran por un liderazgo en control de costos. Sin embargo, al ir integrándose verticalmente, algunas de sus filiales como IOI Loders Croklaan aplicaban y operaban bajo una estrategia competitiva de diferenciación; es decir, se les vendía cada vez más a los FCMGs bajo un enfoque centrado en el cliente e innovación en sus productos y procesos. (Dieleman, 2019, p. 2 y 4)

- La aplicación de la primera estrategia mencionada estuvo acorde con lo que en un principio buscaba la empresa, ya que se mantenía todas las herramientas para efectuarlo. Por ejemplo, IOI Group contaba con una participación relativamente considerable en el mercado, mantenía acceso preferencial a las materias primas (son los mismos productores de la palma) y se encontraba con las posibilidades de realizar una fuerte inversión en equipos modernos. Todo esto conllevó a que IOI Group (2018a) empezara a establecer grandes plantas manufactureras de escala eficiente, como el establecido en Xiamen, China, lo que le permitió en cierto grado construir barreras para evitar el ingreso de nuevos competidores (p. 65)
- Por otro lado, la aplicación de la estrategia de diferenciación por algunas de sus filiales ya adquiridas era la mejor manera de aprovechar el alto nivel de I+D y mano de obra bien calificada que estos poseían. Por lo tanto, se obtenían un portafolio de aceites y grasas especiales derivados de la palma con características y propiedades superiores a los demás, motivo por el cual IOI Group consiguió una protección en contra de la rivalidad, ya que los clientes se volvieron leales y mantenían una sensibilidad de precio bajo con respecto a los productos que IOI Loders Croklaan ofrecía.

6.2.3.5 Opciones de estrategia que se pueden emplear

En resumen, si nos solicitan mencionar que otras estrategias podría emplear IOI Group, sería ideal, tener en consideración lo siguiente:

- Emplear una estrategia de renovación, específicamente de atrincheramiento, en el cual se incurre en deshacerse de activos, solo sí IOI Group presenta inconvenientes menores en el desempeño de sus operaciones, de esta forma logramos revitalizar los recursos y las aptitudes y prepararnos para volver a la competencia. Tener en cuenta que una estrategia de renovación es factor clave en el mantenimiento de la estrategia de diferenciación que aplica IOI Loders Croklaan.
- Emplear la estrategia de desarrollo de productos, ya que M. Dieleman (2019), en el artículo “IOI’s Global Challenge: Moving Up the Palm Oil Value Chain”, destaca que IOI Loders Croklaan maneja cerca de 200 patentes que sus científicos han ido desarrollando (p. 4).

6.2.3.6 Estrategia de desarrollo internacional

Prestando atención a la sugerencia de expandir los negocios de IOI Group a mercados como Brasil e India mediante el establecimiento de plantas o adquiriendo empresas vinculadas a los segmentos de negocios, se debe considerar que el CEO de esta empresa asiática mantiene firme su posición de que IOI Group necesita tener rasgos de ser conservador en cuanto al tema de expansión del negocio, ya que podría traer dificultades en cuanto al control que está acostumbrado aplicar para mantener la excelencia operativa, factor de éxito de la multinacional. (IOI Group, 2019, p. 89) (Dieleman, 2019, p. 6)

Ante esta necesidad de control y expansión hacia área geográficas desconocidas, es necesario en primer lugar, entender lo que es una estrategia transnacional, el cual es descrita por Doria Puerto (2010) como un medio de integración global donde se visualiza una eficiencia operativa y excelencia en el desempeño de forma continua (p. 30). De acuerdo, a la matriz de integración – capacidad de respuesta local (ver anexo 29), una empresa que utiliza este tipo de estrategia busca un punto medio entre una estrategia multidoméstica y una estrategia global; por lo tanto, trata de equilibrar el deseo de eficiencia con la necesidad de adaptarse a las preferencias locales dentro de varios países.

El lograr esta estrategia involucra una serie de acciones y medidas que necesita realizar IOI Group en efecto de hacerse con una estrategia transnacional integral, estas serán descritas a continuación:

- Lo ideal sería establecer estrategias de integración vertical para disminuir el desconocimiento de un mercado totalmente nuevo para IOI Group. Por lo tanto, lo propuesto por Veitch es lo correcto para la adaptación y para la obtención de una participación en el mercado ya ganada.
- Aplicar una evaluación de la demanda de los productos específicos dentro del mercado a abordar y superar a los proveedores locales de estos mediante el uso de la innovación y tecnología que IOI Group presenta.
- El establecimiento de mecanismos de coordinación para facilitar la integración global de IOI Group en base a una oficina corporativa central, el cual estará conformado por líderes familiares provenientes de Malasia. Sin embargo, estos líderes deben presentar mediano-alto nivel de CQ (inteligencia cultural), para evitar cualquier choque de culturas con los empleados, provenientes de Brasil o India. (Martin, 2010, p. 7-19)

6.2.3.7 Plan de Marketing

Una vez realizado la evaluación de todas las estrategias empleadas, habiendo hecho el planteamiento de sugerencias sobre que estrategias se podría optar y analizado la situación por la cual pasa el segmento de “fabricación en base a recursos”, comprendida en aceites y grasas especiales, oleoquímicos y biodiesel, es fundamental conocer el plan de marketing que acompañara y reforzará a estas estrategias competitivas, estrategias de crecimiento y estrategias de desarrollo internacional para alcanzar los objetivos planteados por IOI Group.

Por lo tanto, se plantearán los siguientes objetivos de la estrategia de marketing a utilizar:

- Aumentar la participación de mercado en el sector de “fabricación en base a recursos”. (Matriz BCG)
- Traer nuevos clientes al Grupo IOI. (Estrategia de desarrollo de mercados y estrategia de integración vertical)
- Hacer que los clientes existentes compren más. (Crecimiento orgánico)
- Mejorar la lealtad de los clientes (Estrategia de diferenciación)

6.2.3.7.1 Producto

IOI Group debe reconocer que, en una estrategia de marketing, el producto no es visto como algo tangible, sino como la fuente de valor que se otorgará a los clientes. Por lo tanto, se sugiere que cualquier producto novedoso que se lance a un mercado nuevo vaya acompañado con las etiquetas del certificado de ECOCERT (ver anexo 24) y el certificado emitido por el RSPO, que por lo general no poseían.

- El certificado ECOCERT ha logrado establecer estándares para el desarrollo de oleoquímicos naturales y ecológicos, entre los principios fundamentales para obtenerlo, el organismo de certificación impone que el oleoquímico no contenga colorantes sintéticos, ingredientes de origen animal, fenoxietanol, nanopartículas, entre otros. (Group Ecocert, 2016, p. 6) (Ver anexo 30)
- El certificado RSPO está destinada a la cadena de suministro, lo que significa que la empresa fomentar el crecimiento y la utilización del aceite de palma de manera sostenible. (RSPO, 2017, p. 3)

6.2.3.7.2 Precio

Para esta parte del plan de marketing, hay que tener en cuenta que el portafolio de productos es grande y que cada uno de estos atraviesa un mercado con condiciones diferente al cual necesita afrontar. Por lo tanto, si IOI Group decidiera ingresar a un mercado nuevo con sus aceites y grasas especiales a base de palma, hay que tener en cuenta que la cantidad de productos sustitutos es considerable, ya que se pueden encontrar lo mismo pero a base de otras materias primas (girasol, maíz, colza, etc.); entonces, lo ideal sería trabajar bajo la estrategia de fijación de precios basada en el costo, en donde, según Bolívar (2009) en su artículo de revista “El precio en el marketing”, este método se basa en calcular el costo que se necesita para producir el producto y poner un margen de beneficio basado en la ganancia que se quisiera obtener (p. 5).

Por otro lado, para la parte de oleoquímicos, cabe resaltar que estos presentan alto grado de inversión en I+D, otorgado por la compañía; por lo tanto, se muestran con propiedades diferentes a posibles productos sustitutos. Ante esto, es necesario aplicar la estrategia de precio en base a la percepción del valor del cliente y si se da el caso, de que estas marcas estén bien establecidas, IOI Group podrá aplicar la fijación de precios de mercado descremado. Este consiste, según Mejía (2005), en aumentar los precios, porque

los clientes pueden pagar por precios más altos ante la costumbre y preferencia que tienen de siempre abastecerse de estos oleoquímicos (p. 3).

Finalmente, si IOI Group decidiera abordar con su producto “Betapol” un nuevo mercado podrá emplear la estrategia de precios de penetración de mercado, el cual según Nagle y Holden (1998) en el libro “Estrategias y tácticas para la fijación de precios” consiste en el establecimiento de un margen muy bajo para lograr cierto posicionamiento en el mercado (p. 256).

6.2.3.7.3 Plaza

Si IOI Group tiene en mente expandirse hacia nuevas áreas geográficas, necesita definir el diseño del canal de distribución. Por lo tanto, es fundamental contar con un sistema de distribución indirecta, en donde IOI Group cuente con socios de canal como mayoristas, minoristas y agentes de distribución. De esta manera, evitamos mayores complicaciones en un mercado desconocido. Sin embargo, se necesita de un proceso de selección para tener al mejor aliado y no contar con problemas de retrasos en la entrega o robos de las mercancías. Con este tipo de canal de distribución, es obvio que IOI Group obtendrá un mejor desarrollo de mercado, el cual que vendrá en algunos años con un efecto de reconocimiento de marca. En comparación al sistema de distribución directa, es el que requiere menos inversión. Por otro lado, al encontrarnos en un mercado nuevo, es claro que la disposición del cliente a buscar el producto es baja; por lo tanto, es fundamental manejar una fácil disponibilidad de los productos hasta el consumidor final y esto se dará si IOI Group establece sus operaciones en una zona centralizada y de simple accesibilidad para sus distribuidores.

6.2.3.7.4 Promoción

En esta sección del plan de marketing, IOI Group tratará de conseguir los siguientes objetivos:

- Llamar la atención.
- Facilitar la acción de compra.
- Dirigir al cliente hacia el producto.

Por lo tanto, se aplicarán las siguientes medidas con respecto al nuevo mercado en donde se comenzarán operaciones:

- Ferias internacionales. El asistir a ferias nacionales por parte de IOI Group le otorgará la oportunidad de dar a conocer el portafolio de productos, observar la competencia, estudiar el mercado, encontrar distribuidores y concretar ventas (en muy pocos días se puede vender mucho a muchos, incluyendo a los clientes más difíciles). Para el caso de IOI Oleo GmbH (2019b), quien se encarga de producir ciertos oleoquímicos, ya se encuentra inscrito en ferias que se realizarán en los meses próximos, como el de “Sepawa Congress and European Detergents Conference” que se realizará en octubre de este año en Berlín o como el caso del “In-cosmetics Asia” que se dará a cabo en Bangkok desde el 5 al 7 de noviembre.
- Visitas personales del área de ventas de IOI Group. Este es el medio a través del cual IOI Group podrá transmitir más información y poder abarcar las complejidades del producto. Es necesario escoger los puntos de visitas claves por el tiempo que se toma realizar cada uno de ellos.
- Internet. IOI Group tendrá a su disposición una página web con dominio local, será el medio por donde se establecerá una interacción activa con los clientes (se proporcionará información de los productos y plataformas de comunicación para los clientes).
- Participación en concursos nacionales. IOI Group optará por participar en estos eventos con la intención de facilitar el reconocimiento de la calidad de los productos, otorgando cierta identidad de la marca de la empresa.
- Publicidad online y en medios de comunicación (Televisión).
- Notas en diarios y revistas. Se pactará coordinaciones con revistas especializadas en temas medioambientales, agricultura y procesos industriales para dar a conocer las actividades cometidas por IOI Group y su compromiso con los diferentes stakeholders del mercado.

6.2.4 Empresas familiares

En la actualidad existe un alto predominio de empresas familiares, que en los últimos años están tomando un rol esencial en la economía mundial. Por ejemplo, en el informe “Studying the Economic Impact of family businesses”, se menciona que las empresas familiares representan el 80% y el 90% de las empresas del sector privado, contribuyendo al 63% del PBI nacional (como se citó en De Massis, Di Minin, y Frattini, 2015, p. 5).

Además, de lo dicho en el artículo de Forbes, llamado “The World’s Most Innovative Companies”, donde las estadísticas muestran que el 50% de empresas innovadoras, en Europa, son controladas por grupos de parentesco familiar. (como se citó en De Massis, Di Minin, y Frattini, 2015, p. 5).

Personalmente, las empresas familiares, pueden mostrarse como verdaderos motores de la economía de cualquier país, ya que muestra ciertas fortalezas que les otorga un punto de diferenciación frente a otra. De acuerdo con la matriz FODA realizado (ver anexo 31), entre las fortalezas más destacadas nos encontramos con las siguientes:

- Alto compromiso. Según Goyzueta (2013), el simple hecho de ser una creación, en base a esfuerzos desmedidos por parte del propietario, será en términos simples “la razón de su existencia”. Esta dedicación será visto por los otros miembros de la familia, quienes se sentirán en la necesidad de fortalecer esta creación (p. 94).
- Cultura compartida. Existe una misma cultura manejada entre los integrantes de la familia y los empleados, debido al efecto de que los mencionados comparten mucho más que el ambiente laboral.
- Alta interacción entre los grupos de empleados y grupos de empresarios familiares: En la investigación “Comunicación en la empresa familiar”, J. Rodríguez, M. Rodríguez, A. Sánchez (2006) rescatan que una de las carencias más graves de cualquier institución es la ausencia de comunicación entre sus componentes.

Sin embargo, muchas veces, en empresas familiares, no existe tantas barreras de comunicación directa entre ambos lados; por lo tanto, la toma de decisiones a tomar es en promedio más rápido en comparación a cualquier otro modo de gestión empresarial.

Añadiendo, lo dicho anteriormente, para cualquier empresa de este tipo de gestión, se les torna fácil acceder a oportunidades como facilidades de crédito por entidades bancarias y detección de posibles nichos de mercados, desatendidos por empresas de gran volumen que se enfocan en segmentos de gran cantidad de consumidores. Sin embargo, se visualiza limitaciones y amenazas, que en cierto grado pueden socavar los posibles factores de éxito de una empresa familiar. Entre las principales barreras a superar por una empresa familiar se encuentra las siguiente:

- Poca disposición al cambio y a las críticas. El hecho de sentirse cómodo con el modo de operación de una empresa familiar, los propietarios rechazan algunas veces propuestas de mejoras por el temor de sacar a estos de su zona de confort.
- Proceso de internacionalización más tardío y lento: En la investigación “Internacionalización de la empresa familiar” de I. Moreno (2011) se destaca que “una de las principales razones que lleva a una empresa a perseguir una estrategia de crecimiento a nivel internacional es la necesidad de ajustarse a los cambios que se están produciendo en su entorno debido a la globalización, incluso para las empresas familiares, que tradicionalmente se han dedicado al mercado nacional” (p. 5).

Sin embargo, muchas veces, el hecho de disponer de menos recursos, tanto financieros, humanos y tecnológicos es consecuencia de un retroceso en el proceso de internacionalización. Asimismo, el factor de que los miembros de la familia no hayan vivido estas experiencias origina cierto temor a lo desconocido.

- Estructura poca definida y falta de una división de tareas: En general, existen confusiones sobre los roles de quien realiza qué tipo de función (toma de decisiones y ejecución de estas). Al definirse bajo una estructura muy flexible, esta no puede ser la adecuada para comenzar la expansión global de la empresa.
- Tendencia a la autofinanciación. N. Vázquez (2016), en el reporte académico “¿Tienen preferencia por la autofinanciación las empresas familiares en Cataluña?”, acota que “no es lo mismo financiar una empresa con el capital anónimo de una sociedad, que hacerlo mediante el patrimonio familiar, (...). Desde la perspectiva financiera, las empresas familiares siguen una jerarquía de preferencias de financiación, tal y como lo corroboran diferentes estudios empíricos: primero prefieren la autofinanciación, posteriormente el endeudamiento bancario y en último lugar las ampliaciones de capital” (p. 158). Por lo tanto, el temor de encontrarse involucrado ante compromisos de pagos financieros origina que las empresas familiares no busquen el acceso a crédito; por lo tanto, se sitúa con un menor capital de trabajo y dependiente al 100% de sus ingresos en efectivo.

Analizando directamente el posicionamiento de IOI Group en el mercado, partimos de lo indicado por Michael Porter (1985), en su libro “Ventaja competitiva:

Crear y mantener un rendimiento superior”, donde señala que una ventaja competitiva permitirá a cierta empresa poder enfrentarse a los competidores del sector y posicionarse sobre ellos (p. 8). De lo mencionado, se han identificado 5 recursos y capacidad de IOI Group, los cuales han sido evaluados mediante el VRIO (ver anexo 32), para visualizar si IOI Group cuenta con ventajas competitivas que le permitan una mejor posición cuando incurriere en el crecimiento global.

- Imagen de la marca de los productos de IOI Loders Croklaan. El hecho de mantener productos calificados como exitosos como Biscuitine y CSLP (aceites y grasas especiales a base de palma) y Betapol (una fórmula para la grasa de la leche materna en la fórmula infantil) hace que exista un reconocimiento alto de los clientes hacia la marca, permitiendo neutralizar las posibles amenazas de los productos del nuevo mercado de destino. Este recurso de IOI Loders Croklaan es calificado como raro y difícil de imitar, debido a que no muchos competidores cuentan con los años necesarios en el mercado para tener un desarrollo de marca tan grande. Por último, en cuestiones de “organización”, la filial organiza adecuadamente y aprovecha sus recursos y capacidades para mejorar y presentar mejores versiones de los productos, ya mencionadas, originando que siempre se sea la primera opción ante los clientes de un nuevo mercado. Con todo lo expuesto, anteriormente, se detalla que este recurso de imagen de la marca es catalogado como una ventaja competitiva sostenible.
- Talento Humano. Este recurso resulta valioso, raro, pero no difícil de imitar; además, que la empresa sabe cómo conseguir explotar de manera beneficiosa este recurso. Empezando por valioso, al calificarse como una empresa familiar, el talento humano en IOI Group se caracteriza por un alto nivel de exigencia y de experiencia en el mercado de los aceites de palma y sus derivados. Es raro, porque muy pocas empresas del sector manejan 30,000 empleados (IOI Group, Annual Report, 2018a, p. 97) y que generen el monto de 703.92 millones de dólares (IOI Group, Annual Report, 2018a, p. 16). Por otro lado, el manejo de este talento humano se ve reflejado en la creación de las patentes de nuevos productos por parte de las subsidiarias de IOI Group, mostrando cierto nivel de eficiencia e innovación. Por lo tanto, este recurso se convierte en una ventaja competitiva por explotar.

Así como IOI Group posee ventajas competitivas a partir de estos recursos, también presenta una estrategia digital (factor crítico en la industria de aceites de palma y sus derivados), un alto nivel de innovación y desarrollo, y un enfoque sobre costos que le otorgan ventajas para lograr el crecimiento y posicionamiento en cualquier otro mercado.

6.3 Strategic Global Management

6.3.1 Factores y estrategias externas e internas – IOI Group

IOI Group atravesó por una serie de factores externos como internos, que en cierto momento fueron grandes impulsores y motivaciones para que esta empresa asiática logre establecerse como una “mini-multinacional”.

Entre los factores externos se hace hincapié en lo siguiente (ver anexo 33):

- Desde el punto político, existió una reforma de impuestos, en las dos últimas décadas, que permitió a empresas del sector de aceite de palma beneficiarse de impuestos bajos en la zona occidental del mundo; originando un excedente de liquidez que sirvió para aumentar el gasto en investigación y desarrollo. (Siahaan, 2010, p. 224)
- Desde el punto económico, la liberalización de la política comercial permitió a IOI Group ingresar sin muchas restricciones a regiones que antes se encontraban inalcanzables. Asimismo, el tema de accesibilidad a crédito bancario que se otorgaban a empresas del sector eran más que buenas originando un monto de capital de trabajo aún mayor. (Fedepalma, 2017, p. 1)
- Desde el punto social, el aumento del consumo anual de productos de cuidado personal en mercados emergentes incentivó a empresas del sector oleoquímicos a establecerse en lugares más cercanos a estos consumidores potenciales. (Siicex, 2018, p. 4)

Por otro lado, la demanda de biocombustibles, ante la tendencia ascendente de los precios del petróleo y de recursos energéticos, se presentaron como aspectos relevantes de proyección para IOI Group. (FAO, 2017, p. 130)

- Desde el punto tecnológico, el hecho de que se cuente con mejores medios de comunicación permitió que IOI Group realizara un mejor establecimiento de contacto con clientes y colaboradores en diferentes mercados donde ya opera.

Igualmente, la situación tecnológica actual ha permitido la sustitución de procesos obsoletos de producción ocasionando que empresa asiática logre una característica importante de una multinacional, mantener economías de escalas en el sector. (Fry, 2016, p. 272)

- Desde el punto ecológico, ante la perspectiva creciente de preocupación medioambiental, se ha puesto como foco de atención este asunto. En cierto grado, colaboró a que IOI Group logre desarrollar el crecimiento de sus productos con certificado ECOCERT en nuevos mercados que presentaban este tipo de características en sus compradores.

Para el caso de los factores internos que permitieron a IOI Group lograr desarrollarse como una “mini-multinacional”, se logró identificar lo siguiente (ver anexo 34):

- En cuanto a la estructura de la firma, IOI Group hace denotar que el 100% de los miembros de su “Junta de Directores” cuentan con la capacidad de liderazgo, debido a su experiencia exitosa en negocios a nivel ejecutivo superior. Asimismo, la empresa asiática califica que el 89% de estos directores cuentan con la necesaria experiencia en el desarrollo de estrategias exitosas. (IOI Group, 2018a, p. 74)
- Desde el punto de vista de gestión de recursos humanos, IOI Group atribuye que algunos de los factores internos que lo ayudaron a crecer fue, básicamente, su programa de retención de talentos ante la situación que se encontraba en donde, prácticamente, perdía su mejor capital humano. Desde entonces, IOI Group logró proporcionar material y recursos adecuados para la capacitación y el desarrollo de los empleados para garantizar que alcancen su máximo potencial. Además de otorgar sesiones específicas de capacitación sobre temas particulares (30% trataba sobre gobierno corporativo, 26% sobre economía, finanzas y negocios y 17% sobre gestión de riesgo y control interno). (IOI Group, 2018a, p. 37, 72)
- En cuestiones de desarrollo de tecnología, el factor interno importante se sitúa en el establecimiento de un centro de investigación y desarrollo de la palma aceitera (IOI Palm Biotech Centre), por parte de IOI Group, con el fin de generar conocimientos biotecnológicos para la empresa y conseguir producir una fruta de la palma de alto rendimiento. (IOI Group, 2018a, p. 25)

- Desde el punto de vista de las actividades de compras, la capacidad de IOI Group de proveerse de servicios de controladores biológicos con conocimiento de plagas y de firmas consultoras que guíen a la empresa en el proceso certificación (ISO, RSPO, OHSAS), le dio ese empuje de calidad para situarse como una empresa de prestigio a nivel mundial. (IOI Group, 2018a, p. 83).
- Se resalta que IOI Group en sus prácticas de logística interna aplica un “Sistema de Planificación de Recursos Empresariales” en su negocio de oleoquímicos con el cual captura, compila, analiza e informa datos relevantes, lo que permite a la administración la toma decisiones comerciales de manera precisa y oportuna. (IOI Group, 2018a, p. 86)
- En cuestión de marketing y ventas, actividades de responsabilidad social empresarial, cometidas por IOI Group fomentaron su crecimiento de imagen e involucración con los stakeholders’ que lo rodea. Por ejemplo, IOI Group estableció su fundación, que lleva el nombre de su fundador, en 1994, con el objetivo de contribuir a la educación, el bienestar y el avance del país. Acciones de este tipo, es verdaderamente muy visto en empresas, de índole multinacional. (IOI Group, 2018a, p. 40)
- En la logística externa, la distribución queda encargada de las instalaciones de fabricación basada en recursos. Estas, dependiendo de la distancia del cliente, operan bajo las modalidades de exportación (bajo el incoterm FOB) y cuentas con socios logísticos nacionales que apoyan en la entrega a tiempo de los productos a clientes domésticos.
- Por último, resaltar las prácticas en el área de operaciones de IOI Group que ayudaron a establecerse como una “mini-multinacional. En primer lugar, sus ocho instalaciones de fabricación, tanto locales e internacionales, se encuentran bien equipadas para satisfacer las necesidades de sus clientes en todo el mundo, tanto en volumen como en calidad. Segundo, IOI Group presenta una evaluación de riesgo mensual de todas las plantas proveedoras de aceite de palma. Tercero, mantiene programas para reducir progresivamente las emisiones de gases de efecto invernadero, para reciclar / reutilizar la biomasa de palma y para generar energía renovable mediante la captura de metano. Estas acciones son partes esenciales en el establecimiento de IOI Group en mercados desarrollados que presentan alta conciencia de sostenibilidad. (IOI Group, 2018a, p. 38, 72)

Ya establecidos los factores externos como internos que colaboraron para que IOI Group crezca hasta esta dimensión empresarial, se detallaran las estrategias tanto externas como internas (ver anexo 35) aplicadas por la empresa asiática, las cuales le permitieron aprovechar las condiciones externas y sus características internas.

- Con la creciente tendencia de preferencias por productos eco-amigables, IOI Group logró aplicar una estrategia de penetración de mercado con el grupo de productos suyos con certificación ECOCERT para lograr mayores ventas a clientes que buscan este distintivo a la hora de compra.
- Ante condiciones, donde los mercados se muestran dinámicos en los tres segmentos, donde opera IOI Group, y sin muchas complicaciones con obtención de crédito bancario, IOI Group logró conseguir aumentar sus fondos de inversión hacia áreas de innovación y desarrollo, logrando generar una estrategia de diferenciación en cuanto a las propiedades de los productos que ofertan en los mercados.
- Ante las críticas de ONGs hacia la compañía y la constante caída de imagen corporativa, IOI Group aplicó una estrategia de promoción que hoy resulta como pieza y fortaleza clave para la compañía. Esto derivó a que IOI Group anualmente esté involucrado en el empleo activo de redes sociales para estrechar un vínculo más informativo con los stakeholders. Esta estrategia de promoción, también, incluyó el establecimiento de programas de sostenibilidad para demostrar el compromiso que se tiene frente a la sociedad.
- IOI Group ante una debilidad de pérdida de talento empezó a realizar cambios con respecto a la gestión del personal, el cual consistió en el fomento de capacitación constante y la entrega de un mejor ambiente laboral con los equipos y materiales tecnológicos necesarios. A partir de ello, IOI Group logró incentivar la capacidad de estos en el desarrollo de nuevas semillas resistentes ante fenómenos climáticos y de igual manera en la obtención de aceite y grasas especiales con mejores propiedades frente a los productos sustitutos que aparecían en el mercado.
- Ante el conservadurismo que se presentaba para IOI Group, se optó por aplicar una estrategia de integración vertical hacia adelante mediante Joint Ventures, para evitar ese nivel de incertidumbre y falta de conocimiento ante un mercado en

donde la demanda de aceite de palma y sus derivados está creciendo de manera constante.

6.3.2 Desafíos de crecimiento global para IOI Loders Croklaan

El primer desafío se plantea de la siguiente manera: Ante un crecimiento de dimensión grande se necesita de ser capaz de poseer una habilidad de control eficiente. Cuando las empresas se encaminan a esta fase de crecimiento agresivo, surge en cierto modo la necesidad de descentralizar la estructura de la empresa para conseguir el mejor control posible; asimismo, los mandos intermedios comienzan a obtener mayores responsabilidades y comienzan a aparecer los primeros ejecutivos de alto nivel para cada unidad de negocio. El control no solo implica mantener el monitoreo de las operaciones en general, sino que, aventurado en esta fase de crecimiento, la empresa busca diversificar el negocio con productos nuevos, los cuales implicaran mayores niveles de financiación y; por lo tanto, mejores decisiones y control acerca del endeudamiento empresarial. Desde cierto punto de vista, para enfrentar un riesgoso crecimiento sin control, es vital la realización de una dirección, planificación y ordenamiento financiero de la empresa para lograr la consolidación y hacer sostenible las operaciones de IOI Group en los nuevos mercados a lo largo del tiempo.

El segundo desafío, a sobrepasar por IOI Group, para lograr el establecimiento de IOI Loders Croklaan se situó en la relación entre los mercados desarrollados y su conciencia de sostenibilidad alta (Dieleman, 2019, p. 6). Para que el crecimiento sea exitoso, se hacía necesario conocer y darse cuenta de que los consumidores estaban cambiando, y que cada vez se encontraban más conscientes de lo que sucedía con el planeta; por lo tanto, el ingresar a nuevos mercados implicó un desafío de adaptación de la oferta de productos que no contaminen y que sean amigables con el medio ambiente. IOI Group al ajustarse a estas exigencias logró conseguir competitividad por el beneficio adicional que se proporcionaba a los consumidores. Por otro lado, uno de los retos más grandes que ocasiona la gestión sostenible de IOI Group, fue hacerlo visible a todos los stakeholders, y realmente lo consiguió a través del informe anual de sostenibilidad emitido. Tener en cuenta, que la sostenibilidad en las empresas va más allá de la reputación, es el camino para que empresas como IOI Group logre perdurar en el tiempo en un mundo cambiante.

Por último, el tercer desafío, que se presentó, en el crecimiento de IOI Loders Croklaan fue el satisfacer en todo lo que dictaba la “*Roundtable on Sustainable Palm Oil*” (RSPO). Ya habiendo sufrido una vez, la suspensión de la certificación por parte de este organismo no-gubernamental, se debía tener mucho más cuidado y monitoreo para estar acorde a las normas y principios dictadas por la RSPO, ya que una transgresión más podría llevar a la expulsión definitiva de la organización y del certificado (The Star, 2016, párr. 4). Además, que activistas comiencen a cuestionar las prácticas de la compañía y vean la opción de bloqueo de las fábricas de producción de aceite y grasas especiales a base de palma. Ante este desafío, IOI Group optó por mejorar su sistema de gestión de cadena de suministro, en base a los criterios de la RSPO, consiguiendo que sus filiales, como IOI Loders Croklaan, puedan tener de nuevo este respaldo con el cual se logró demostrar la sostenibilidad en los procesos de cada producto, permitiendo alcanzar a ser más eficientes en sus procesos de producción, obteniendo un mayor reconocimiento de los stakeholders y, una vez certificada bajo el RSPO, conseguir un mayor acceso a financiación.

6.3.3 Ventajas competitivas a largo plazo

Sí tendríamos que calificar a IOI Group como una empresa exitosa o no exitosa, podemos resaltar que esta empresa asiática ha logrado aprovechar y obtener beneficios de los diferentes segmentos de negocios en donde actualmente participa, lo que ha permitido que IOI Group, junto con la inversión en innovación puesta, logre generar beneficios monetarios y se mantenga en el sector de manera exitosa.

Ya se estableció con anterioridad que IOI Group actuaba bajo una estrategia de crecimiento integral, lo que le concedió acceder a nuevos mercados con productos totalmente diferentes a lo que manejaba en un principio, el cual básicamente se concentraba en la producción y venta de aceite crudo de palma. Por lo tanto, a partir de esta estrategia se crearon u obtuvieron filiales como IOI Loders Croklaan, dedicado al segmento de aceites y grasas especiales; y por otro lado la creación de IOI Oleochemical y Oleo GmbH, el primero dedicado mayormente a oleoquímicos y el segundo dedicado a oleoquímicos y a biocombustibles. Al estructurarse de esta manera, IOI Group logró beneficiarse de cada segmento mientras que, sin darse cuenta, iba creando ventajas competitivas junto con la inversión puesta en innovación.

En el caso de IOI Loders Croklaan, una vez adquirida, IOI Group se encontró con valores ya arraigados en el capital humano. Por ejemplo, la empresa mantenía como “prioridad N°1” el tema de seguridad, pero no la producción ni las ganancias, lo que conllevaba que IOI Loders Croklaan siga creando valor progresivamente en cada etapa del proceso de la cadena de suministro. Incluso, esta filial hacía mención que pequeñas mejoras en atención al cliente, encontrando una ruta de transporte más eficiente o innovando con un nuevo alimento o ingrediente, mejoraba el desempeño de la compañía produciendo mayor rentabilidad. (Bunge Loders, 2018, p. 3)

Con la inversión hecha en el “Laboratorio de Genética de la Palma de Aceite” y en los “Centros de investigación” por parte de IOI Group, se consiguió suministrar a este capital humano de IOI Loders Croklaan de una semilla del fruto de la palma de alto rendimiento e información sobre nuevos procesos de tratamiento, como el reordenamiento enzimático, para la obtención de aceites y grasas especiales con características más saludables (IOI Group, 2018b, párr. 2). En otras palabras, lo que IOI Group está intentando realizar es encontrar un equilibrio adecuado entre la exploración de la novedad y la explotación del conocimiento existente.

En el caso de IOI Oleochemical e IOI GmbH, filiales establecidas, gracias al sistema de información geográfica (plataforma digital apostado como parte del plan de innovación de IOI Group), se encontraron las mejores ubicaciones para establecer las plantas de procesamiento de oleoquímicos y biodiesel (IOI Group, 2018d, párr. 1). Por lo tanto, se visualiza un enfoque de innovación abierta, en donde se confía sistemáticamente en fuentes externas de tecnología para las mejores tomas de decisiones para el desarrollo interno.

Estas filiales, al ser constituidas a partir de las decisiones de IOI Group, se encontraban influenciados bajo la cultura de eficiencia en los costos. Este enfoque sumado con los equipos altamente calificados y con el desarrollo de conocimiento cada vez adquirido a través de los “Centros de Investigación”, se encontraron beneficios de versatilidad en las aplicaciones que se podían dar a los diferentes oleoquímicos (se descubrieron que estos productos tenían propiedades para ser utilizados como agente penetrante de la piel, como agente humectante para mejorar la eficacia del pigmento, como fijador fragante en perfumes, entre otros), que son ofrecidos a los clientes a precios competitivos.

Por lo tanto, al trabajar bajo un enfoque de diferenciación de productos (caso IOI Loders Croklaan) y un enfoque en liderazgos en costos (caso IOI Oleochemical e IOI GmbH), que va acompañado con una fuerte presencia de innovación constante, genera que IOI Group haya recuperado una tendencia de crecimiento promedio en ventas de 96% entre el 2012 al 2018. (ver anexo 41)

6.3.4 Posicionamiento de una empresa familiar

Para considerar si una empresa familiar como IOI Group mantiene un posicionamiento en comparación con una empresa no familiar, se necesita analizar en qué medida los “recursos y capacidades” que posee la empresa le están ayudando con el tema de posicionamiento y a su nivel de diferenciación con la competencia. A través del análisis VRIO (ver anexo 32), se hará fácil identificar si se cuenta con ventajas competitivas claras y valiosas, que permitan generar una postura de reconocimiento en diferentes mercados. Entre los recursos y capacidades más importantes que se identificaron de IOI Group se encuentran la imagen de marca del portafolio de productos, el talento humano, la innovación y desarrollo, la estrategia de precios y la estrategia digital.

Empezando con la imagen de la marca de productos, IOI Loders Croklaan (2019b) con más de 200 años en el mercado de aceites y grasas especiales a base de palma, ha ido estableciendo un sentido fuerte de identificación, y más aun con uno de sus productos estrellas como el Betapol, el cual ha sido objeto de incursión hacia nuevos destinos presentando la misma respuesta de compra por parte de los consumidores. Usualmente, es raro conseguir tal capacidad, debido a los años de desarrollo de marca que se necesita; y, por otro lado, se vuelve complicado de imitar, ya que involucra múltiples acciones sobre estrategias de publicidad y formación de empleados. IOI Group, en general, tiene una estructura organizativa adecuada que apoya este proyecto, ya que se mantiene un capital humano con experiencia en el desarrollo de las estrategias de innovación, de gestión de recursos humanos y de marketing para conservar la imagen que los clientes tienen sobre los productos que adquieren. Con todo lo expuesto, anteriormente, se califica esta capacidad de imagen de marca como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En cuanto a la capacidad de innovación y desarrollo, es sumamente valioso, actualmente, debido a las características cambiantes del mercado, en el cual se observa cada vez consumidores que exigen productos con sentido ambientalista o, en el caso de las aceites y grasas especiales de palma, estos se encuentran en la búsqueda de aceites y

grasas más saludables para la salud. Esta capacidad de IOI Group no es sumamente raro y difícil de imitar, ya que al igual que él, empresas como Wilmar Group, Kuala Lumpur, Sime Darby y otros aplican un nivel de presupuesto considerable en este tema para conseguir versiones o descubrir nuevas propiedades del aceite de palma. A nivel organizacional, IOI Group está en capacidad de seguir adelante con este proyecto; como la ha venido haciendo, con la inversión puesta en la continua exploración de nueva tecnología de siembra y molienda para aumentar la producción o en el establecimiento de los centros de investigación. Esta capacidad se presenta como una ventaja competitiva temporal, el cual necesita de toma de decisiones correctas de gestión de efectivo y apalancamiento financiero.

La tercera capacidad por analizar de IOI Group, se basa en su estrategia digital, el cual logra ser valioso en su intento de relación con los stakeholders. En el contexto actual del mercado de IOI Group, es difícil competir sin una estrategia digital integral, ya que se necesita informar y ser lo más transparente posible en las operaciones realizadas ante los grupos de interés. IOI Group, a partir del problema ocurrido con la RSPO, y su momentánea suspensión con respecto a la certificación de este organismo, comenzó a establecer medidas que lo ayudasen a superar este problema. Su estrategia digital, a partir del 2017, se centró en una mayor interacción mediante su página web, estableciendo canales de comunicación para reportar cualquier incidente u acción cometida que vaya en contra del medioambiente, publicación anual de su reporte de sostenibilidad y notas periódicas con temas de su cadena de suministro sostenible. Definitivamente, es una capacidad que otorgó beneficios a IOI Group para mejorar la imagen de la empresa ante la sociedad. Sin embargo, no es una capacidad rara, ya que muchas empresas invierten en operaciones de digitalización y es fácil de imitar. IOI Group se encuentra invirtiendo sus recursos en temas de marketing y trata de mantener siempre una inversión de \$40 millones de dólares en todos los años con el tema de su estrategia digital integral (IOI Group, 2018a, p. 105). Por lo tanto, se presenta como una ventaja competitiva temporal frente a competidores en mercados nuevos por ingresar.

Es necesario destacar el talento humano que preserva IOI Group como valioso, ya que no cuenta solo con ejecutivos de primer nivel en la toma de decisiones, sino que presenta personal en el área de operaciones que mantienen rendimientos altos. Por ejemplo, por el lado de IOI Lodders Crokkaan, el resultado de poseer expertos en la

búsqueda de soluciones innovadoras va acompañado de un historial comprobado con la práctica de patentes. Es raro, para los competidores manejar 30,000 empleados en todo el mundo y conseguir beneficios de \$703.92 millones de dólares (IOI Group, 2018a, p. 105). Asimismo, a pesar de presentarse como valioso y raro, muchas empresas del sector se encuentran en la búsqueda de talento aplicando mejores oportunidades para conseguir lo mejor de la oferta laboral existente. IOI Group se encuentra preparado para retener y explotar este recurso con las practicas sobre gestión de recursos humanos aplicados por parte de este, esta empresa asiática se esfuerza por proporcionar un ambiente de trabajo de calidad y seguro, junto con un paquete de remuneración atractivo para retener talentos y reducir la rotación de personal. Con lo explicado, se puede establecer este recurso como una ventaja competitiva por explotar a través de los parámetros del VRIO.

La última capacidad por analizar es el enfoque de costos aplicados por IOI Group, una característica resaltante de toda empresa con rasgos familiares, que busca controlar los sobrecostos. Resulta valiosa esta capacidad, ya que se establece como una barrera y protección ante la inminente entrada de productos sustitutos. Además, se presenta como raro y difícil de imitar, ya que IOI Group ha ido involucrando aspectos tecnológicos y de agricultura, para aumentar la producción mediante un aprovechamiento óptimo de la tierra, originando una relación de costo de ventas sobre ingresos de 74% (IOI Group, 2018a, p. 105), realmente baja frente a competidores como Golden Agri Resources Ltd. y Wilmar Group que mantienen 85% (Golden Agri Resources Ltd. , 2018 , p. 4) y 90% (Wilmar Group, 2018b, p. 93) en el mismo ratio. Sujeta al análisis VRIO, y con IOI Group capaz de aprovechar todos sus recursos para seguir mejorando en este aspecto, se califica a esta capacidad como una ventaja competitiva sostenible.

En conclusión, IOI Group mantiene recursos y capacidades que le proveen de ventajas competitivas ya sea sostenible, por explotar o temporal, que le permitirá posicionarse frente a sus competidores en cualquier mercado, mostrando fuerte reconocimiento de marca y liderazgo en diferenciación y costos.

6.3.5 Propuesta de Julian Veitch

Julian Veitch, CEO de IOI Loders Croklaan, ofrece la propuesta de seguir capturando sinergias en Europa, EE. UU. y Asia; mientras que, al mismo momento, buscan la expansión en nuevas áreas como Brasil e India, ya sea construyendo nuevas plantas o mediante fusiones y adquisiciones. (Dieleman, 2019, p. 7)

Para empezar el análisis, se hace necesario detallar que las acciones de captura de sinergias o la realización de fusiones y adquisiciones, pueden ser calificados como “*brownfield investments*”. Mientras que, la iniciativa de construcción de plantas es clasificada como un “*greenfield investment*”. A partir de esta aclaración, se identificaron aspectos importantes que IOI Group gana si realiza estas acciones.

Entre los beneficios que IOI Group obtiene a partir de los “*brownfield investments*”, se encuentran los siguientes (ver anexo 36):

- Bajo costo del proyecto a realizar. IOI Group elimina los costos de construcción de las plantas de producción de oleoquímicos, únicamente se centraría en remodelarlos o actualizarlos, y evitaría parte del papeleo inicial y los requisitos para operar.
- IOI Group elegiría una instalación que ya esté funcionando y tenga su propio personal, lo que también ahorraría tiempo cuando se trata de la búsqueda de capital humano.
- Si la instalación ya posee el equipo requerido, esto reduce los gastos a solo mantenimiento, si existe la necesidad de agregar o actualizar un equipo nuevo, este enfoque aún resulta ser económico.

Por lo tanto, si IOI Group busca llevar a cabo planes de crecimiento que resulten de un ahorro económico y de tiempo y de visualización de resultados a corto plazo, el CEO de la empresa asiática tendría que aceptar esta propuesta.

Por otro lado, llevar a cabo un “*greenfield investment*” puede resultar un modo de entrada más costoso y arriesgado, en este caso, IOI Group debe comprometerse a una asociación a largo plazo con el país al que ingresa, ya que las pérdidas involucradas en el retiro serían considerables. De igual manera, se requiere una planificación más cuidadosa a comparación del “*brownfield investment*” para establecer el mejor destino para la inversión, ya que dependiendo del mercado al que se dirige, la inversión extranjera puede ser bienvenida y estimulada, o sustancialmente limitada. A pesar de todo mencionado con anterioridad, esta estrategia de crecimiento implica beneficios (ver anexo 36) que, simplemente, hace recomendar la adopción de esta propuesta.

- IOI Group, al seguir este enfoque de “*greenfield investment*” puede controlar completamente el diseño de sus instalaciones, establecer sus propias reglas y

políticas sin un proceso de transición, controlar todos los procesos de producción y capacitar a su personal hasta los estándares de la compañía. Esto ofrece mucho más control y personalización, algo que busca de por sí el CEO de IOI Group.

- Después de una extensa investigación y estudio, esta es siempre una estrategia sólida a largo plazo con resultados más que alentadores en el mercado. El “Reporte del Doing Business” otorga un buen punto de partida para conocer la situación de los posibles mercados de destinos.

En el caso del mercado de Brasil (ver anexo 37 y 38), este mantiene el mejor puntaje en el indicador “starting a business” con 80.23 de un total de 100, lo que implica que los procedimientos, tiempo, costo y capital para iniciar una compañía son mínimos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, en el indicador de pago de impuestos y en el de manejo de permisos de construcción, el mercado brasileño ocupa el puesto 184 y 175, respectivamente, de los 190 países evaluados por el Reporte del Doing Business. (World Bank, 2019a, p. 4)

Para el caso de India (ver anexo 37 y 38), muestra una buena posición con respecto al indicador del manejo de permisos construcción, ocupando la plaza 52; sin embargo, presenta un mejor rendimiento en el indicador de obtención de crédito, obteniendo la posición 22 del total de países evaluados. Si lo comparamos con el mercado brasileño, India presenta un puntaje de 80.96 en “starting a business”, superior por poco, lo que demuestra que las condiciones en procedimientos y tiempo para el establecimiento de una empresa no es tedioso ni burocrático. (World Bank, 2019b, p. 4)

- Se tiene la oportunidad, desde el principio de las operaciones, de iniciar la construcción de la imagen de la empresa que se desea.

Ahora, se detallarán algunas recomendaciones, si se decide la aplicación de estos dos modos de entrada:

- Aplicar una gestión de recursos humanos óptimo, ya que al realizar un “*brownfield investment*” este implicará un obstáculo, el cual es la diferencia en la cultura corporativa que se obtiene cuando se une la empresa con el personal adquirido, ya que estos últimos se ven obligados a adoptar nuevas políticas de comportamiento y negocios.
- Mantener como factor importante la ubicación de la planta que se adquirirá o donde este se construirá, para asegurar que esté cerca de las redes de distribución

esenciales, que se encuentre relativamente protegida de desastres naturales como inundaciones, que sea un lugar adecuado para el desarrollo y que no pierda valor con el tiempo.

- Abordar países en desarrollo que se encuentran ofreciendo diversos beneficios e incentivos (exenciones fiscales, tasas preferenciales para la importación y exportación) para llamar la atención de empresas multinacionales que desean realizar un “*greenfield investment*”.

Tener en cuenta que en un “*greenfield investment*”, el proceso de inicio de operaciones es más lento que el de un “*brownfield investment*”, por la necesidad de cubrir la construcción de la planta, el transporte y la compra de todo lo que la empresa requiere para operar de acuerdo con las leyes y regulaciones extranjeras

6.4 Logística del Comercio Internacional:

6.4.1 Cadena de suministro de IOI Group

A través de la cadena de valor de IOI Group (ver anexo 34), se logró identificar actividades y elementos claves dentro de la cadena de suministro de esta compañía asiática:

En primer lugar, IOI Group (2019) da mucho énfasis al área de investigación y desarrollo, es a partir de aquí que se inicia la producción de semillas para la obtención de la palma aceitera. A través de procesos de fitomejoramiento, liderado por el “Centro de Biotecnología Palm IOI”, y procesos de cultivos de tejidos, liderado por el “Laboratorio de Cultivo de Tejidos IOI” se produce clones de palma aceitera de alto rendimiento y con las características deseadas. Por lo tanto, ya se identificaron los dos primeros elementos participantes de la cadena de suministro. Una vez desarrollado las semillas, estas son depositadas en viveros de la compañía hasta esperar que estas palmas aceiteras estén lo suficientemente grande para que sean plantadas en una de las 90 fincas que IOI Group tiene en los países de Malasia e Indonesia (aproximadamente el 65% de las explotaciones de plantaciones de palma aceitera del Grupo se encuentran en Malasia Oriental, el 25% en Malasia Peninsular y el 10% restante en Indonesia) (IOI Group, 2018a, p. 25)

La fase (10-14 meses) anterior implica de la realización de altos gastos correspondientes al cuidado que se otorga a las plantas de aceite de palma jóvenes en los viveros y al transporte de estos a las tierras de cosecha. De acuerdo a la investigación

“Desarrollo y maduración de frutos en palma de aceite, Ochoa, Suarez y Cayón (2013) mencionan que “el tiempo de espera de obtener los frutos se concentra entre los 30 y 32 meses” (p. 329); una vez transcurrido estos meses, se suministra el fruto de la palma a las plantas de procesamiento y molinos de IOI Group, estos básicamente se encuentran ubicados a la zona de Malasia Oriental y Malasia Peninsular (ver anexo 39).

El proceso de producción de estos frutos conseguidos de la palma aceitera, son procesados para conseguir básicamente lo siguiente: aceite de palma crudo o el núcleo del mismo fruto. El primero de estos son suministrados a las instalaciones de fabricación de oleoquímicos y biodiesel; mientras que el segundo, es otorgado a instalaciones de fabricación de aceites y grasas especiales.

La entrega de los insumos, ya mencionados, son realizados a las 8 diferentes instalaciones de fabricación en base a recursos ubicadas en Toronto (Canadá), Channahon (USA), Rotterdam (Holanda), Witten (Alemania), Xiamen (China) y entre otros (ver anexo 40). Entre los puertos marítimos y aéreos utilizados por IOI Group para suministrar a estas instalaciones de fabricación varía dependiendo si las plantas de procesamiento y molinos de IOI Group se ubiquen en diferentes zonas del país malayo.

- Habiendo 2 plantas de procesamiento ubicadas en la zona de Pahang (ver anexo 39), estos emplean la autopista de la costa-este para llegar al aeropuerto de Sultan Ahmad Shah. El puerto marítimo más cercano es el de Kuantan para ambos casos.
- En la zona de Johor (ver anexo 39), un estado en el sur de Malasia, se encuentran 2 plantas de procesamiento, estos pueden optar por la autopista Norte-Sur para llegar al aeropuerto internacional de Senai, o en todo caso para llegar a los puertos marítimos de Pasir Gudang o de Tanjung Pelepas con el objetivo de hacer las exportaciones de aceite de palma crudo o del núcleo de la fruta.
- En la zona de Sabah (ver anexo 39), estado de Malasia que ocupa la parte norte de la isla de Borneo, se ubican 10 plantas de procesamiento que mantienen 3 opciones de aeropuertos, tales como el de Sandakan, el de Lahad Datu o el de Tawau. Para caso de los puertos marítimos, también existen 3 opciones, que mantienen los mismos nombres ya presentados para los aeropuertos.

En la última fase, se contempla que las instalaciones de fabricación en base a recursos ya tienen a su disposición el aceite de palma crudo y el núcleo de las semillas.

Estas instalaciones aplican el procedimiento correcto para obtener del aceite de palma crudo, los oleoquímicos y biodiesel que serán vendidos a clientes como Unilever, P&G, L’Oreal o Colgate. Por otro lado, las instalaciones pertenecientes a IOI Lodders Crokkaan, que reciben el núcleo de la fruta de la palma, realizan el debido proceso para hacerse del aceite de este y; posteriormente, ser adaptado como aceites y grasas especiales para el sector alimentario.

6.4.2 Elementos de la operación logística

IOI Group se muestra focalizado en actividades de logística interna, logística externa y servicio postventa para que el rendimiento de la cadena de suministro sea exitoso. A continuación, se detallarán cada uno de ellos:

6.4.2.1 Logística interna

En el tema de almacenamiento, las instalaciones de fabricación en base a los recursos son los que desempeñan este papel (las prácticas de almacenamiento son guiadas por “Standard Operating Procedure” elaborado por IOI Group). Los altos niveles de inventario, según IOI Group, ejercen presión sobre los precios del aceite crudo de palma, originando que la compañía aplique una rebaja en los mismos. Para el año 2017, hubo un aumento significativo de la producción del fruto de la palma aceitera luego del desvanecimiento del fenómeno “El Niño”, lo que generó altos niveles de inventario de 2.73 millones de toneladas métricas a finales de diciembre en 2017. A pesar de esto, si lo comparamos con el 2018, se consiguió mejores niveles de inventario de productos terminados de 60% menos, en el caso de productos semiterminados de 80% menos y de materia prima de 93% menos. (IOI Group, 2018a, p. 88,108)

IOI Group posee un ERP (Planificación de Recursos Empresariales), que se encuentran implementada en todas sus unidades operativas desde las plantas de procesamientos ubicadas en Malasia e Indonesia, hasta en las 8 instalaciones de fabricación en base a recursos. Este software ha permitido mantener mayor control y trazabilidad sobre las acciones cometidas por cada departamento de la compañía y permitió la automatización de tareas (informes, seguimiento, reclamaciones, etc.) dentro del IOI Group. (IOI Group, 2018a, p. 9)

6.4.2.2 Logística externa

La logística externa de IOI Group se encuentra desempeñada por las oficinas de ventas y compras regionales, por las instalaciones de fabricación basadas en recursos y por las empresas tercerizadas que ofrecen servicios de entrega y aduanas.

- Las oficinas de ventas y compras regionales se encargan del procesamiento de los pedidos de los clientes y de los pedidos de suministros para las fábricas de aceites y grasas especiales, oleoquímicos y biodiesel. En Norteamérica, se encuentran 2 de estas oficinas de ventas y compras ubicadas en Channahon (EE. UU.) y New Jersey (EE. UU.). Asimismo, existe una sola oficina de venta regional en Sudamérica, ubicada en Sao Paulo (Brasil) mientras que en África se cuenta con solo 3 oficinas de ventas regionales en Bobo Dioulasso (Burkina Faso), Tema (Ghana) y en el Cairo (Egipto). Finalmente, en Europa y en Asia se ubican 5 y 4 de estas oficinas de ventas y compras regionales, respectivamente. (ver anexo 40) (IOI Group, 2018, p. 64-65)
- Las instalaciones de fabricación basada en recursos en la logística externa de la multinacional asiática ejecutan la tarea de distribución. La mayoría de estos poseen el estatus de Operador Económico Autorizado, lo que permite que estos puedan disfrutar de procedimientos personalizados simplificados y rápidos en temas pertinentes a aduanas. Por lo tanto, el tiempo de exportación es mínimo y se logra con la entrega a tiempo hasta el punto acordado con el comprador. (IOI Corporation Berhad, 2012, p. 76)

Los términos del contrato de entrega son establecidos por las instalaciones de fabricación basada en recursos de acuerdo con las reglas oficiales de la Cámara de Comercio Internacional para la interpretación de los INCOTERMS escogidos. La mayoría de los contratos se realizan bajo el INCOTERM FOB; por lo tanto, todos los derechos e impuestos de importación serán responsabilidad del comprador. Además, que la licencia de importación y todas las actuaciones necesarias para la descarga y entrada de las mercancías en el país de destino deben estar totalmente aseguradas y realizadas por el comprador. (IOI Oleochemical, 2019c, p. 1)

Por otro lado, con el tema de los pagos de las operaciones por parte de los clientes, las fábricas de aceites y grasas especiales, oleoquímicos y biodiesel trabajan con el pago contra entrega o con cartas de créditos. (IOI Group, 2017, p. 206)

- La tercerización de servicios empresariales consta en aquellos que brinden soporte en temas aduaneros para la realización de las exportaciones de los productos a clientes externos, mientras que, para clientes domésticos cercanos a las instalaciones de fabricación de los aceites y grasas especiales, oleoquímicos y biodiesel se mantiene el apoyo de socios de logística confiables, quienes son evaluados y aprobados por IOI Group, que aseguren la entrega de manera rápida.

6.4.2.3 Servicios Postventa

La Política de denuncia de irregularidades de IOI Group fue establecida en 2013 y revisada en 2018. Este proporcionó una vía para que los empleados y partes interesadas que trabajan con la empresa procedan con el procedimiento adecuado para revelar o plantear inquietudes sobre posibles irregularidades, conductas impropias u otras malas prácticas. Estos canales establecidos mejoraron la comunicación con los stakeholders y hubo una respuesta de mejora en la atención de las denuncias. (IOI Group, 2018a, p. 89)

6.4.3 Factores que afectan el rendimiento de la cadena de suministro

La cadena de suministro de IOI Group, como cualquier otra, puede presentar factores que influyen al desempeño de esta, por lo que a continuación se detallaran aquellas variables que afectaron y están afectando actualmente a la empresa asiática.

6.4.3.1 Falta de visibilidad y control de la cadena de suministro

En múltiples ocasiones, los empresarios no cuentan con la información exacta de cada uno de los eslabones de su cadena de suministro; por lo tanto, genera desconocimiento de la organización en los procesos de producción que puede estar realizando cada elemento. Lo planteado logró ser visualizado por IOI Group en el año 2016, lo que derivó a que la RSPO suspendiera los certificados de sostenibilidad de la compañía. (Dieleman, 2019, p. 5)

Esto generó bastante desconcierto entre los ejecutivos de alto nivel al enterarse de que algunas plantaciones suyas en Indonesia estuviesen realizando malas prácticas en contra del medio ambiente. A partir del 2017, se está dando un mejor manejo en cuanto

a comunicación interna para no solo contar con reportes generales de la cadena de suministro sino conocer más a fondo el tema de desenvolvimiento de cada eslabón.

6.4.3.2 Capital humano

Las personas, a veces, encargadas de la gestión de procesos en la cadena de suministro no presentan la experiencia necesaria y en ciertas ocasiones no muestran los conocimientos necesarios requerido, esto repercute en un mal desarrollo e implementación de proyectos y estrategias. Esta variable afectó durante algunos años a IOI Group, ya que el talento disponible en la corporación era limitado (varios gerentes de alto nivel de confianza habían dejado sus puestos). (Dieleman, 2019, p. 6)

Ahora bien, el mayor impacto fue la salida del director financiero, quien había traído un plan que rompió barreras funcionales y estableció una clara visión entre la estrategia de venta y marketing de la compañía. Asimismo, fue responsable con toda su área de finanzas, de lograr un apalancamiento de deuda de 0.44 (ver anexo 44) y de un apalancamiento deuda-capital de 0.78 (ver anexo 44) en el 2018 para disminuir gastos financieros y poder generar una utilidad neta mucho mayor al del 2017. Esto permitió, en cierto grado, poder renovar equipos y tecnología dentro de la compañía. Por último, se señala que el capital del humano, en un momento de la expansión global, se fue diversificando de personal con tipos de culturas diferentes lo que hacía que el trabajo en conjunto se torne complicado en las instalaciones de fábricas en base a recursos.

6.4.3.3 No existe un balance entre la demanda y el suministro

IOI Group (2018a) detalló que “la cantidad de mercancía disponible o en stock no coincide y estuvo muy por arriba de su demanda en el 2017” (p. 154). Además, que el periodo promedio de días de inventarios para ese año resulto de 183 días (ver anexo 44) y que el costo de inventario retenido para el 2017, según el Reporte Anual de IOI Group (2018a), se situó en \$560.81 millones de dólares (p. 154). Ahora bien, el problema de mantener volúmenes grandes de inventario refleja que no se realizó un buen pronóstico de las ventas futuras a clientes y que se está generando productos que al ser perecibles se pueda incurrir en costos operativos inútiles para la empresa.

6.4.3.4 Factores climáticos

Esta variable puede tener grandes efectos sobre la etapa de cultivo y reproducción del fruto de la palma aceitera y; por consiguiente, no ser capaz de poder suministrar la debida

cantidad de materia prima. Por ejemplo, durante el desarrollo del “Fenómeno de la Niña”, las plantaciones de palmas logran ser inundadas y se puede perder aproximadamente 10% o 15% de la cosecha por mes, en tanto que se vuelve complicado la recolección y el transporte de los racimos de fruta a los molinos y plantas de procesamiento. A pesar de que se puede recuperar más de la mitad de ese porcentaje en meses siguientes, la calidad puede quedar afectada, en tanto moler este fruto demasiado madura produciría un aceite de palma crudo con niveles elevados de ácidos grasos libres, generando que estos sean inservibles para las refinerías encargadas del procesamiento de aceites y grasas especiales. (Diario El Gestión, 2017, párr. 5)

6.4.4 Enfoque Just-In-Time

Mientras se ha evaluado la cadena de suministro de este caso, se ha podido distinguir que existen ciertas condiciones que no han permitido que muchas empresas de este sector apliquen la filosofía de manufactura Just-In-Time. Entre las razones más resaltantes se tiene las siguientes adversidades:

6.4.4.1 Infraestructura física en la industria

La principal preocupación en este aspecto son que cada vez existe una escasez de tierras planas, lo que genera que en ciertos estados del país malayo; por ejemplo, en Sabah se esté optando por ubicar las plantaciones del fruto de la palma en áreas montañosas. Según, el director general del “Malaysian Palm Oil Board”, A. Kushairi Din (2017), detalla que este estado cuenta con el área más grande de palma de aceite con 1,551,714 hectáreas tanto en zonas de tierras planas como en montañosas.

En general, Hoong Hak Wan (2001), en su investigación “Transporte de la fruta de palma de aceite (RFF) en áreas montañosas”, hace referencia que las carreteras de Malasia en zonas montañosas como Sabah, Sandakan, Beaufort y Lahad Datu, han sufrido daños y bloqueos por las lluvias torrenciales que se dan, lo que genera que no se cuenten con carreteras en buen estado para todas las estaciones del año, de tal modo que los frutos de la palma aceitera no puedan ser enviados a tiempo (p. 2). Por lo tanto, no cabe duda de que carreteras en estas condiciones, recursos vitales para apoyar todo el sistema de producción, influyen de manera directa en la recolección de buen volumen de los frutos de la palma aceitera y en el transporte de estos, originando demoras en el suministro.

Por otro lado, en el artículo “Oil Palm-Achievements and Potential”, realizado por Wahid, Abdullah y Henson (2004), se pone en conocimiento de la situación de las carreteras de Sandakan, estado malayo. En esta se puntualiza del requerimiento de mayor densidad de carreteras en las zonas montañosas, reportando una relación de área de carreteras y tierra de 151 metros por hectárea envés de la norma de 80.5 – 100.6 metros por hectárea de tierra cultivada (p. 2). Actualmente, la construcción de carreteras y su mantenimiento en estas zonas (donde los suelos son inestables y no hay piedra disponible en el lugar) es un tema de interés para el país.

Con todo lo expuesto anteriormente, por el momento las redes de carreteras, presentadas en lugares montañosas, no son las adecuadas para respaldar el sistema de producción Just-In-Time.

6.4.4.2 Característica de perecedero y pérdida de calidad del fruto de la palma aceitera

La característica de perecedero y pérdida de calidad del fruto de la palma aceitera. Esta característica del fruto de la palma aceitera se presenta como un obstáculo para la implementación del enfoque Just-In-Time. Si analizamos exactamente la definición que hace referencia a esta práctica, se menciona producir exactamente lo necesario en el momento oportuno. Sin embargo, teniendo en cuenta que es una materia prima perecible y que existe una pérdida de calidad de esta, sí es mantenida durante buen periodo de tiempo, no existe la forma de almacenarlos y usarlos en el momento que creamos conveniente ; y, por ende, todo lo recolectado entra a las plantas de procesamiento y molinos para obtener el aceite crudo de palma en las mejores condiciones posibles para ser suministrados a las refinerías encargados de la producción de los derivados de este aceite.

Es importante conocer que, durante la postcosecha, el objetivo primordial se constituye en trasladar estos frutos en la mayor cantidad posible y en el menor tiempo desde el campo a la planta extractora, para optimizar así su proceso de extracción, sino es posible que estos lleguen a formar niveles altos de ácidos grasos libres, los cuales dañan los procesos de oxidación y las condiciones físicas del aceite crudo. En el informe “Postcosecha en la palma de aceite”, P. Franco Bautista (2005) señala que algunos de los factores que afectan negativamente a la calidad del fruto de la palma se ampara en la

sobre maduración, almacenamiento del fruto, altas temperaturas y agentes microbiológicos. (p. 3)

Por lo tanto, no se lograría entregar las materias primas a las plantas de procesamiento de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios, ya que el suministro de esta fruta de la palma debe ser inmediata y no dependiente a lo que soliciten las plantas de procesamiento, por el hecho de que se corre el riesgo de que aceite crudo no tenga las propiedades adecuadas por el tiempo de almacenamiento que tuviese la materia prima.

6.4.5 Coordinación de operaciones de IOI Group

Desde el punto de coordinación en la cadena de suministro de IOI Group, se identificó que la coordinación entre las operaciones “downstream” y “upstream” se canaliza a través del CEO; además, es por medio de él que se realiza la supervisión de todas unidades de negocio.

El CEO de IOI Group, Dato’ Lee Yeow Chor, es asistido por el director ejecutivo (Lee Cheng Leang) y por un equipo directivo constituido por el director general del área de plantación, por el director general de las plantas de procesamiento, por el director ejecutivo del área de oleoquímicos y por el CEO del área de aceite y grasas especiales. Además, de estar al tanto de los acontecimientos que puedan ocurrir en las áreas de finanzas, de marketing y de sostenibilidad (IOI Group, 2018a, p. 56). Se está de acuerdo que el rol y responsabilidades dados a Dato’ Lee Yeow Chor fueron las mejores decisiones por los siguientes motivos:

- Gracias a esta decisión, se logró establecer una estructura organizativa con líneas de responsabilidades y niveles de autoridad definidos; lo que conlleva a que existiera límites de autoridad en las decisiones y poder velar por la eficiencia en costos en el desarrollo de la cadena de suministro. Por ejemplo, el CEO de IOI Group tiene la última decisión de realizar la adquisición y disposición de activos, la adjudicación de contratos y la aprobación de gastos operativos después de la información dada por los directores de cada unidad de negocio con el objetivo de visualizar si existen un costo-beneficio alto.
- El CEO de IOI Group, al ser el principal coordinador de las operaciones, ayudó a crear el concepto de control, ya que se encarga de implementar y hacer funcionar

un sistema de control en cada una de las partes de la cadena de suministro, haciendo posible la detección precoz de problemas y la solución de estos con más rapidez.

- Al tener un control constante de todas las operaciones por parte del CEO, quien recibe de manera periódica información de cada director y un consolidado de este por parte del director ejecutivo, se tendrá una mayor satisfacción del cliente ya que al controlar todas las acciones se tiene una mayor capacidad de reacción frente a problemas.
- Ayudará a crear una mejor transparencia de las operaciones, sobre todo del lado de producción, para conocer el origen de la materia prima y que su obtención este acorde con las directrices de sostenibilidad de la empresa.
- Cuando se focaliza como agente principal de receptor de información al CEO, se logró establecer en cada unidad de negocio las políticas, los objetivos y las metas de la compañía en toda la cadena de suministro, generando que todos actúen bajo las mismas directrices y no se redirigen hacia metas diferentes o trabajen de acuerdo con sus propias políticas y normas. Cabe destacar que el CEO de IOI Group (2018a) realiza estrategias de comunicación interna a todos los elementos de la cadena de suministro, para establecer de manera clara los valores fundamentales del grupo y el Código de conducta y ética empresarial (p. 89).
- Con este modelo de coordinación, existió mayores beneficios de establecimiento de relaciones de confianza entre la cabeza del equipo y los integrantes de este. Estos elementos al identificar una comunicación y preocupación constante del CEO por conocer las situaciones de cada unidad de negocios, se creará un ambiente de confianza mutua, de compromiso y de dedicación con la empresa.

6.5 Financiamiento Internacional:

6.5.1 Análisis Horizontal - Estado de Resultados Integrales (ver anexo 41, 45, 48)

Las primeras conclusiones que se observó en el análisis horizontal del estado de resultados integrales de IOI Group, es que las variaciones en las ventas anuales, en la mayoría de los casos ha sido negativo; por lo tanto, existe una tendencia de crecimiento promedio de -16.47% durante el periodo 2012-2018. A comparación de competidores como Golden Agri Resources Ltd., este presento un decrecimiento de -4.53% para el 2018 y Wilmar Group un crecimiento de ventas de 2.12% en el mismo año.

Por otro lado, en términos de utilidad operativa, IOI Group consiguió un decrecimiento de -11.51% para el año 2018, después de haber conseguido un aumento de 7.63% del 2016 al 2017. Este comportamiento, también, es visto en el caso de Golden Agri Resources Ltd., que consiguió una utilidad operativa menor de -38.54% para el año 2018 después de un incremento de este para el periodo 2016-2017 de 37.10% .

Para el caso de la utilidad neta, IOI Group logro cerrar con \$703.92 millones de dólares; es decir, 299.49% más comparado con el año 2017, cuando se cerró el año con \$176.20 millones de dólares. Todo esto se traduce a un crecimiento promedio de 96.17% desde el año 2012 hasta el 2018. A comparación con Wilmar Group, este competidor consiguió un decrecimiento en su utilidad negativa de -5.69% .

6.5.2 Análisis Vertical - Estado de Resultados Integrales (ver anexo 41, 45, 48)

Para el análisis vertical del estado de resultados integrales de IOI Group, se detalla que esta compañía obtuvo un margen operativo de 11.40% para el año 2018, siendo el más alto desde el año 2012. A comparación de sus competidores, quienes también obtuvieron márgenes operativos positivos en el 2018 de 2.06% para Golden Agri Resources Ltd. y 3.63% para Wilmar Group, IOI Group cuenta con mejor eficiencia en el control de los gastos operativos que su competencia quienes a pesar de generar volúmenes de ventas más altos, obtienen márgenes operativos más bajos que la compañía asiática de IOI Group.

Por otro lado, con respecto al margen neto, el competidor Golden Agri Resources Ltd. cerro con un ratio negativo de -0.02% en este aspecto mientras que Wilmar Group obtuvo un margen neto de 2.53% para el año 2018. En el caso de IOI Group, el margen neto se situó en 25.27% , después de haber recuperado en el 2017 el margen de 5.42% .

6.5.3 Riesgo de liquidez (ver anexo 44, 47, 50)

IOI Group ha mostrado para el 2018, el mejor ratio de liquidez (2.87) desde el 2014, lo que significó que para ese año la compañía podía cumplir con sus obligaciones financieras más inmediatas y que la compañía contaba en su activo corriente con \$2,87 dólares por cada dólar que poseía de deuda en el corto plazo. La tendencia de crecimiento de este ratio considerado el intervalo de años 2012-2018, ha sido positiva con 5.40% . En comparación con los otros dos competidores, Golden Agri Resources y Wilmar Group, estos presentaron 1.16 y 1.15 respectivamente para el año 2018, debido a que estas

compañías se enfocaron demasiado en el inventario u otro activo para pagar sus pasivos corrientes.

Siendo más rigurosos con el análisis de esta sección, se calculó el ratio de liquidez acida y defensiva, para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo sin contar con la venta de sus existencias y evaluar la capacidad de la compañía de operar con sus activos líquidos sin recurrir a sus flujos de venta. En ambos ratios, IOI Group demostró mejoras pasando de 0.91 (año 2017) a 2.35 (año 2018) en la prueba acida y de 0.19 (año 2017) a 0.22 (año 2018) en la prueba defensiva. Definitivamente, existen mejoras; por ejemplo, en el primer caso de la prueba acida, por cada dólar que debe la empresa, este dispone de 2.35. Es decir, que se estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías. Para el caso de Golden Agri Resources Ltd., obtuvo 0.76 en el ratio de liquidez ácida y 0.08 en el ratio de prueba defensiva, mientras que Wilmar Group obtuvo 0.81 y 0.07, respectivamente.

Finalizamos, tomando en consideración el capital de trabajo neto, el cual para IOI Group ha tenido el descenso más fuerte entre los años 2013-2014. Sin embargo, desde el 2016 ha mostrado un crecimiento constante hasta el año 2018, concluyendo con un total de \$783.22 millones de dólares, reflejando que los fondos disponibles a corto plazo de los activos corrientes son más que suficientes para cumplir con los pasivos corrientes a medida que estos lleguen a su vencimiento. Sin embargo, el capital de trabajo neto ha cerrado con una tendencia de crecimiento promedio negativo durante el 2012-2018.

Si los comparamos con sus competidores, Wilmar Group posee un monto mayor al de IOI Group situándose con \$3464.90 millones de dólares para el 2018, con una variación positiva con respecto al 2017 de 19.76%. Mientras que Golden Agri Resources Ltd. obtuvo un crecimiento de 42.51% de su capital de trabajo neto entre el periodo 2017-2018.

6.5.4 Riesgo de crédito (ver anexo 44, 47, 50)

IOI Group, en cuanto a riesgo de crédito, le toma en promedio 24.67 días en recibir los pagos adeudados para el año 2018. Si lo comparamos con el año anterior a este, el promedio de días era realmente alto, situándose en 40.32 días. Para IOI Group, es beneficioso la disminución de días en el periodo promedio de cobro, ya que le otorga la

capacidad de evitar la situación de falta de fondos líquidos y poder tener un mejor planeamiento en el cronograma de pagos a proveedores. Además, que le otorga cierta imagen hacia sus clientes, en donde cada vez estos cuentan con mayor capacidad de pago frente a las deudas que posee ante IOI Group. El periodo de cobro que se presenta en los competidores tienen fluctuaciones muy pequeñas oscilando entre los 25 y 26 días para Golden Agri Resources Ltd. y 34 y 36 días para Wilmar Group.

6.5.5 Índices de apalancamiento (ver anexo 44, 47, 50)

Para evaluar los niveles de deuda de una empresa, se acudirá al índice de deuda y al índice de deuda a capital. Para tal efecto, se señala que IOI Group, desde el 2015 hasta el 2018, ha presentado una disminución con respecto al índice de deuda.

Para el año 2018 se concluyó con que el 44% de los activos se encontraban financiados con deuda; fue un signo de mejora, ya que para el año 2015, IOI Group se encontraba con 61% del total de activos financiados. La tendencia de crecimiento promedio de este ratio para IOI Group se situó en 1.63% durante el intervalo de años 2012-2018. Por otro lado, si visualizamos a sus competidores Wilmar Group ha mantenido un ligero crecimiento de su índice de deuda (8.19%), estableciéndose con 0.63 para el año 2018 y para el caso de Golden Agri Resources Ltd. ha logrado mantener el mismo ratio de deuda de 0.50 para los años 2018 y 2017, originando que en las tres compañías se dé el caso de mayor cantidad de activos frente a la cantidad de deuda.

Para el caso del índice de deuda capital, ocurre algo interesante en la compañía IOI Group, para los años 2014, 2015, 2016 y 2017, se presentaba índices de 1.46, 1.56, 1.37 y 1.34, respectivamente. Al ser un índice superior a 1, indicaba que las deudas superaban a los recursos propios de la compañía; por lo tanto, existía cierto grado de influencia de terceros en el funcionamiento y equilibrio financiero de la empresa. Sin embargo, para el año 2018, se obtuvo un índice de deuda a capital más razonable (0.78). Para este ratio, la tendencia de crecimiento promedio se situó en 7.65%.

Al compararlo con los competidores, se observa una tendencia de dependencia de terceros en financiación, para Wilmar Group, en el año 2018, obtuvo un índice de 22.32% más al del 2017, situándose con 1.72. Mientras que Golden Agri Resources Ltd., en el 2016, se presentó con un ratio de deuda a capital de 1.03, el cual para años posteriores se presente el caso de que los acreedores y propietarios solo financien el 2% del patrimonio

de esta empresa; asimismo, la tendencia de crecimiento promedio de este ratio para IOI Group fue negativa.

6.5.6 ROA

IOI Group, al término de sus operaciones en el 2018, obtuvo un 18.28% de ROA, siendo uno de los más altos conseguidos después del 2014, en donde cerró con 22.11%. A partir del 2014, ocurrieron descensos significativos en este ratio por el bajo nivel de utilidades netas recuperados, originando que IOI Group se mantenga con 1.28% de ROA en 2015, 3.68% en 2016 y 4.25% en 2017. Interpretando el resultado recuperado en el 2018, este se presentó beneficioso para los inversores ya que significó que IOI Group fue capaz de generar más dinero con menor inversión en lo que concierne a activos. Al compararlo con otros competidores como Wilmar Group, este obtuvo un ROA de 2.47% para el año 2018, siendo el más bajo desde el 2014. Mientras que para el caso de Golden Agri Resources Ltd., el ROA se situó en negativo para el año 2018, ya que su utilidad neta fue precisamente en signos negativos; a comparación de años anteriores en donde sí obtuvo una rentabilidad positiva sobre los activos. (ver anexo 44, 47, 50)

6.5.7 ROE

El ROE más alto registrado por IOI Group, en los últimos 6 años, se dio en el 2014 con 34.30%, mientras que el más bajo ocurrió exactamente en el 2015 con 3%. A partir de ahí, las fluctuaciones han ido elevándose hasta llegar a 32.50% de ROE en el 2018 gracias al crecimiento de las ganancias netas. Por lo tanto, este resultado del ROE recuperado, significó que el rendimiento recuperado del capital invertido por los accionistas fue de 0.32 centavos de dólar por cada dólar invertido. Si lo comparamos con su competidor Wilmar Group, este obtuvo un ROE de 6.73% en 2018, ligeramente bajo comparado al ROE más alto recuperado en el 2014 (7.39%) y al recuperado en el 2017 (7.04%). (ver anexo 44, 47, 50)

6.5.8 ROIC

El ROIC, al presentarse como la tasa de retorno sobre el capital invertido, se busca evidentemente que sea lo más alto posible y que haya demostrado una tendencia de crecimiento en sus últimos años, lo que vendría a representar una pista si es probable que la empresa siga aumentando en cuestiones de rentabilidad. Para IOI Group, en cuestiones de este ratio, ha ido creciendo a pesar de una caída en el transcurso del 2014 (9.30%) al

2015 (2.90%). El año 2018, logró registrar el ROIC más alto desde el 2012, representando 10.35%. A diferencia del ROE, este indicador nos señala que IOI Group ha mejorado en capacidad de gestión al momento de asignar el capital y lo eficiente que ha sido cuando ha reinvertido sus ingresos. A comparación de sus competidores Wilmar Group y Golden Resources Agri Ltd., estos han recuperado ROIC de 5.35% (el más bajo desde el 2014) y 1.83%, (el más bajo desde el 2015) respectivamente. (ver anexo 44, 47, 50)

6.5.9 Acciones de IOI Group

Para evaluar la propuesta del CEO acerca del pago mediante acciones de la empresa, veremos la situación actual de la misma para luego simular el comportamiento de dicha acción en el futuro.

Actualmente, la acción de IOI Group presenta los siguientes datos:

- **Earnings per-share:** Para este ratio, IOI Group cuenta con una utilidad por acción de 11.20 centavos de dólar para el 2018, uno de los más altos desde 2014. A partir de este año mencionado, debemos indicar que las variaciones se han caracterizado más hacia una tendencia de baja, para luego mostrar una rentabilidad alta en el 2018. En comparación con sus competidores, si visualizamos a Golden Resources Agri Ltd., el mejor “Earnings per-Share” recuperado en los últimos 4 años se situó en 3.14 centavos de dólar, y en el caso de Wilmar Group el logro de su mayor utilidad por acción (18.9 centavos de dólar) se dio en 2017. (ver anexo 44, 47, 50)
- **Dividend per-share:** IOI Group logró establecer el monto del dividendo para cada acción en 4.72 centavos de dólar, que en comparación al año 2017 cada accionista recibía 2.19 centavos de dólar. Con respecto a sus dos competidores, los accionistas de Wilmar Group han comenzado a recibir mayores dividendos desde el 2016 hasta el año pasado, pasando de 1.50 centavos de dólar a 2.42 centavos de dólar, mientras que en el caso de Golden Resources Agri Ltd., se ha recibido menos dividendos por acción en el año 2018 con respecto al año 2017. (ver anexo 44, 47, 50)
- **Net assets per-share:** En comparación de las tres empresas, ya mencionadas y pertenecientes al sector de aceites y grasas especiales de palma, oleoquímicos y biodiesel, se refleja que Wilmar Group posee un valor liquidativo mayor de sus acciones en comparación con IOI Group y Golden Resources Agri Ltd. Viendo

particularmente a IOI Group, el valor de las participaciones de los inversores ha dado crecimientos desde 2015 hasta el 2018

Ahora, sí como futuros acreedores de las acciones de IOI Group, lograríamos hacer una suposición de que el dividendo por acción, en un momento determinado en años posteriores lograrse tener un crecimiento constante (se estableció un crecimiento promedio de 6%) y que la tasa de rentabilidad esperada por nosotros (los inversionistas) se situara en 10%, lograríamos obtener un valor de la acción actual de \$1.69. Si lo comparamos, con el precio dictado por el mercado de \$0.97 (RM 4.22 al 24 de julio del 2019), nos situamos ante una acción que se encuentra subvaluada. (ver anexo 51)

Por lo tanto, con todo lo evaluado, podemos indicar que, si se aceptara las acciones de IOI Group, a pesar de un valor liquidativo bajo a comparación de Wilmar Group, ya que estas presentan grandes retornos de dividendos para los accionistas y porque representa un monto de utilidad alta. Tener en consideración que ambos ratios vienen en alza desde el año 2015 (ver anexo 44). Otro punto importante, para aceptar estas acciones fue el hecho de que al encontrarse subvaluada (bajo las suposiciones hechas), es posible adquirirlos por un costo relativamente y poder conseguir un mayor beneficio a futuro.

En comparación con los competidores de Wilmar Group y Golden Agri Resources Ltd., usando como supuestos de una tasa de crecimiento constante de los dividendos a partir del 2022 de 6%, guiándonos del crecimiento promedio recuperado por ambos y la misma tasa de rentabilidad de 10%, se logró hallar el valor de sus acciones de la siguiente manera:

- Valor de la acción de Wilmar Group: \$0.74 comparándolo con lo dictado en el mercado ($3.97\text{SGD} = \$2.91$) se encontraría sobrevalorada. (ver anexo 52)
- Valor de la acción de Golden Agri Resources Ltd.: \$0.36, comparándolo con lo dictado en el mercado ($0.30\text{SGD} = \$0.22$) se encontraría subvaluada. (ver anexo 53)

6.5.10 Apalancamiento de IOI Group

Entre las metas que se plantea IOI Group, para el 2025, se observa que se busca triplicar las ganancias; es decir, alcanzar los \$2111.75 millones de dólares con respecto a lo que se consiguió en el 2018 (\$703.92 millones de dólares). Esto implicaría, no solo el hecho de alcanzar un volumen de ventas de \$8356.25 millones de dólares (ver anexo 54), sino

involucraría la necesidad de ser minuciosos con nuestros gastos operativos, ya que estos aumentarían, y ser conscientes de la probable subida de los costos financieros por deuda.

Por lo tanto, se podrá cumplir con la meta para el 2025 si se tiene en cuenta lo siguiente:

- Aumento de las ventas. El hecho de conseguir un aumento de las ventas implicaría mejorar el periodo promedio de inventarios, mejorar el promedio de rotación de activos fijos y obtener un apalancamiento operativo aún mayor. Comenzando por lo último señalado, es lo más probable que IOI Group necesite de un endeudamiento que le permita actualizar tecnológicamente sus activos, para aumentar el volumen de producción, con lo que el beneficio aumenta de forma mucho mayor a como lo haría si no existiese el apalancamiento. Tocando el tema de rotación de activos fijos, tendría que existir un crecimiento en este índice, ya que significaría que las ventas están creciendo para IOI Group por el uso eficiente de estos activos fijos. La rotación de activos fijos netos que se mantuvo en el 2018 fue de 1.44 veces (ver anexo 44), teniendo en cuenta que un mayor ratio indicaría el incremento de las ventas, lo cual es adecuado. De igual manera, es importante detallar que el periodo promedio de inventario debe ser relativamente menos para que IOI Group logre convertir todo el stock de productos en próximas cuentas para cobrar de la empresa. Actualmente, en el 2018, IOI Group mantiene un periodo promedio de inventario (ver anexo 44) de 60 días, a comparación del 2017 donde se rotaba el inventario cada 183 días.
- Gastos operativos. Es obvio, que la compra de ciertas máquinas para IOI Group, con el fin de automatizar los procesos de este, implicaría de cierto modo un costo variable bajo para la producción de los diferentes derivados del aceite de palma; sin embargo, hay que tener en cuenta que el apalancamiento operativo traería consigo un costo fijo alto por la inversión y una depreciación o desgaste elevados por la cantidad de activos fijos adquiridos. Por lo tanto, IOI necesita ser precavido en su intento de triplicar sus ganancias, ya que involucraría gastos operativos mayores.
- Costos financieros. Ante un apalancamiento por parte de la empresa, implicaría costos financieros mayores con el fin de conseguir triplicar las ganancias para el año 2025. Sin embargo, IOI Group necesita de las mejores tasas de interés que no lo lleven a una situación de falta de liquidez.

Si analizamos el estado de situación financiera para el 2018 (ver anexo 42), IOI Group necesitaría un apalancamiento mayor para alcanzar tales niveles de ganancias. Cabe mencionar, que una de las más grandes empresas de este sector como Wilmar Group (2018a) logro alcanzar una utilidad neta de \$1128 millones de dólares manteniendo un índice de deuda de 0.63 y un índice de deuda a patrimonio de 1.72 (ver anexo 48 y 50). Por lo tanto, para llegar a la meta del 2025, debe existir una planeación para que el apalancamiento se de forma moderada y que no traiga consigo gastos operativos y costos financieros gigantes para un año específico.

Por otro lado, para el año correspondiente al 2018, fue una medida correcta el apalancamiento de la empresa, por los siguientes motivos:

- Tanto el índice de deuda como el índice de deuda a capital disminuyeron en el transcurso del 2017 al 2018, lo que significo en cierto grado el dejar de lado la dependencia de terceros en temas de financiamiento, y apostando más por la toma de decisiones en temas de gestión de los recursos propios que IOI Group mantenía en ese momento, conllevó a que se generara una utilidad operativa relativamente alta.
- Con un total de pasivos (compromisos con terceros) en el 2018 de 28.91% menos en comparación al 2017 y un total de activos también inferior en 7.11% se consiguió una utilidad neta superior de 299.49%. Cabe mencionar, que, dentro de los pasivos, se encontró que el total de préstamos tanto a corto plazo como a largo plazo tuvo una incidencia fuerte en el resultado final de los pasivos totales, ya que se mantuvo un total de estos durante el 2018 de 49.49% menos en comparación al 2017. (IOI Group, 2018a, p. 166) (ver anexo 42)
- Según la sección de costos financieros en el reporte anual del 2018 de IOI Group, nos demuestra que los gastos por intereses de las deudas acumuladas fueron menores al del 2017 en un 2.98%. (IOI Group, 2018a, p. 127)

6.5.11 Aspectos financieros para considerar en el ingreso de mercados no emergentes

Existen aspectos financieros importantes a considerar, si se planifica la entrada a mercados no relacionados por parte de IOI Group. Como ya se mencionó en el apartado de metodología de análisis, se tomarán en cuenta 3 países (México, Colombia y

Sudáfrica) en donde IOI Group no mantenga ningún tipo de operación; es decir, en donde no haya ningún tipo de planta de fabricación de aceites y grasas especiales, oleoquímicos y biodiesel. A continuación, la comparación financiera entre estos mercados (ver tabla 6.9):

Tabla 6.9

Criterios financieros

Criterios Financieros	Año	México	Colombia	Sudáfrica
Tasa de interés activa (%)	2017	7.30%	13.70%	10.40%
Tasa de interés pasiva (%)	2017	2.70%	6.00%	7.20%
Crédito interno al sector privado (% del PIB)	2017	35.50%	49.40%	147.50%
Crédito interno proporcionado por el sector financiero (% del PIB)	2017	55.20%	55.90%	180.40%
Índice de profundidad de la información crediticia (0=bajo a 8=alto)	2018	8	7	7
Inflación, precios al consumidor (% anual)	2017	6.00%	4.30%	5.20%

Fuente: (Banco Mundial, 2019b).

Elaboración Propia

- México se presentó como el país con mejor tasa activa entre los mercados, ya propuestos, con 7.30% en el 2017. Mientras que Sudáfrica y Colombia, se sitúan con una tasa de colocación de 10.40% y 13.70%, respectivamente.
- Sudáfrica se situó como el mercado que presenta una mejor tasa de interés pasiva con 7.20% en el 2017, otorgando una mejor remuneración a los depósitos de los usuarios. Seguidamente, se ubica Colombia con 6% y México con 2.7%.
- Sudáfrica otorgó un crédito interno (préstamos, compra de valores que no constituyen una participación de capital y créditos comerciales) al sector privado de 147.50% sobre el PBI en el 2017. Por otro lado, Colombia otorgó el 49.40% del valor de su PBI, mientras que el crédito interno ofrecido por México consistió en 35.50% del PBI nacional.
- El mayor crédito interno provisto solo por el sector financiero se dio en el país africano, consistió en 180.40% sobre el PBI. Para el caso del mercado colombiano y mexicano, los créditos internos dados por el sector financiero fueron del 55.90% del PBI y 55.20%.
- En términos del índice de profundidad de la información crediticia, México ha establecido mejores normas hacia la accesibilidad y la calidad de la información

crediticia disponible. Para Colombia y Sudáfrica, el desempeño es alto en estos aspectos y ambos son clasificados con un puntaje de 7 sobre 8.

- La tasa de inflación, comparado con los tres países mencionados, es superior en el caso de México, en donde la variación porcentual anual en el costo para el consumidor medio de adquirir una canasta de bienes y servicios fue de 6%. En segundo lugar, se encuentra Sudáfrica con 5.2% de inflación anual y Colombia, en último lugar, con un 4.3% de inflación anual.

En resumen, para IOI Group, la alternativa de ingresar a un mercado relacionado se encuentra condicionada en encontrar el mejor mercado que ofrezca una tasa de interés activa y una tasa de interés pasiva razonables, sin tener que afrontar costos gigantes por intereses financieros y poder recibir ciertos beneficios financieros que contribuyan a la ganancia neta final de la compañía. Por otro lado, IOI Group debe encontrar un mercado que esté relacionado altamente con las prácticas de concesión de crédito y que muestre las mejores normas de accesibilidad a estos (representado por el ratio de crédito interno al sector privado sobre el % del PIB, el ratio de crédito interno proporcionado por el sector financiero sobre el % del PIB y el índice de profundidad de la información crediticia). Por último, situarnos en un mercado con un porcentaje de inflación moderada; es decir, ni tan alta ni tan baja. Con los criterios ya descritos y a través de un ranking de factores (ver tabla 6.10), se seleccionó a Sudáfrica como el mercado con mejores aspectos financieros.

Tabla 6.10

Ranking de factores

Criterios Financieros	Peso	México	Colombia	Sudáfrica
Tasa de interés activa (%)	20%	3	1	2
Tasa de interés pasiva (%)	20%	1	2	3
Crédito interno al sector privado (% del PIB)	10%	1	2	3
Crédito interno proporcionado por el sector financiero (% del PIB)	10%	1	2	3
Índice de profundidad de la información crediticia (0=bajo a 8=alto)	10%	3	2	2
Inflación, precios al consumidor (% anual)	30%	1	3	2
Total	100%	1.6	2.1	2.4

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

- De los 5 importadores más importantes de aceite de palma en el mundo, India se muestra como el único país que ha sufrido una variación negativa con respecto al volumen importado en el periodo 2017-2018; sin embargo, se sigue posicionando como el primer país que importa gran volumen de este tipo de aceite.
- Países Bajos se presenta como el país con el nivel de precios más alto por tonelada importada de aceite de palma con \$692 para el año 2018. Sin embargo, ha logrado una tendencia de crecimiento negativa de -5.56% durante los años 2014-2018.
- Con respecto a indicadores macroeconómicos, de los 5 principales importadores de aceite de palma, España cuenta con una mejor posición en el ranking en facilidad para hacer negocios, mientras que Países Bajos se posiciona como el país con mejor actividad exportadora e importadora.
- Países Bajos se posiciona como el mejor país para enfatizar las exportaciones, ya que cuenta con procedimientos documentarios cortos (1 hora) y un costo \$0 para conseguir el cumplimiento fronterizo, igualmente que cuenta con el mejor precio importado de tonelada de aceite de palma y con mayores facilidades logísticas.
- El ratio PER, es un indicador que nos permite conocer la relación entre el precio de las acciones de una empresa y las ganancias de esta; sin embargo, a veces una variación alta de esta puede demostrar que la acción se encuentre sobrevalorada y no reproduzca beneficios a futuro.
- La apreciación de la moneda del comprador origina que estos se orienten a un consumo mayor de países extranjeros, beneficiando a las exportaciones de IOI Group, pero se busca que la apreciación sea moderada para que IOI Group no afronte precios altos en su mercado doméstico a causa de los efectos inflacionarios de la depreciación.
- China, se ubica como el mejor país dentro de los 5 países emergentes seleccionados, para expandir las exportaciones de IOI Group, por razones como los servicios logísticos de gran desempeño que mantiene, por el gran volumen importado

anualmente y porque maneja variaciones moderadas en el ratio PER y en la apreciación de su moneda respecto al euro.

- En conclusión, existe una rivalidad alta en la industria ya descrita con participantes como Sime Darby, IOI Group, Felda Global Ventures Holdings Berhad o Kuala Lumpur Kepong, que cada vez expanden sus operaciones en diferentes partes del mundo. (ver anexo 14)
- El portafolio de productos de IOI Group es sumamente amplia en la parte de aceites y grasas especiales por el nivel de inversión en “investigación y desarrollo”, donde sobresale el Betapol. En el sector oleoquímico, se ha alcanzado un desarrollo sostenido de mercado por las cualidades medioambientales presentes en algunos de los productos de su portafolio. Por último, en el sector de biocombustibles, se ve una tendencia creciente de su consumo en mercados como el de Alemania, por sus cualidades de producto renovable y biodegradables; así como los beneficios que otorga a la capacidad de las maquinas que lo utilizan.
- IOI Group ha mantenido una estrategia de comunicación caracterizada por una involucración mayor con los stakeholders, en donde gracias a su comunicación corporativa bien estructurada puede proporcionar un reforzamiento de la identidad de la empresa y un mayor reconocimiento de marca.
- El mercado de “fabricación en base a recursos” está mostrando un crecimiento en el mercado, donde IOI Group cuenta con una participación mediana a comparación de Wilmar Group.
- IOI Group está empleando diferentes estrategias de crecimiento, apoyándose mayormente en la estrategia de diversificación relacionada a través de una integración vertical hacia adelante.
- Desde el inicio de sus operaciones IOI Group siempre ha tratado de poner todo su esfuerzo en el tema de costos; sin embargo, al ir integrándose verticalmente han ido adquiriendo nuevas ventajas competitivas basadas en la diferenciación de sus productos frente a la competencia.
- La estrategia transnacional como, estrategia de desarrollo internacional, intentara equilibrar el deseo de eficiencia y control (punto importante para IOI Group) con

la necesidad de adaptarse a las preferencias locales dentro de varios países (obtención de posicionamiento en los mercados extranjeros).

- Dentro del plan de marketing, se resalta el hecho de que los productos cuenten con los logos de certificación otorgados por ECOCERT y RSPO. Además, del empleo de la estrategia de precios descremado y de la estrategia de precios de penetración de mercado según la situación del producto en el mercado.
- IOI Group cuenta con recursos como el talento humano, que le otorga una ventaja competitiva por explotar según el análisis VRIO y con una imagen de marca de productos (mayormente proveniente de IOI Loders Croklaan) que le otorga una ventaja competitiva sostenible.
- Entre los factores externos más favorables para IOI Group se encontró que los mercados financieros de hoy son más dinámicos, otorgando facilidades para el acceso liquidez; asimismo, la mayor liberalización de la política comercial pudo ayudar a IOI Group a invertir más en las regiones que estaban fuera del alcance de la empresa.
- IOI Group, en cuestión de logística externa, cuenta que cada planta de procesamiento de aceites y grasas especiales, de oleoquímicos y de biodiesel realicen el mejor desempeño en cuanto a distribución, responsabilidad a cargo de ellos.
- El desafío más duro que atravesó IOI Loders Croklaan se situó en la relación entre los mercados desarrollados y su conciencia de sostenibilidad alta.
- Si IOI Group planea llevar a cabo un “greenfield investment”, este puede resultar un modo de entrada más costoso y arriesgado a comparación del “brownfield investment”.
- La cadena de suministro, básicamente, mantiene su fase primordial en el desarrollo de la semilla para el cultivo y su cuidado en los viveros antes de su plantación. Asimismo, la etapa de recolección del fruto de la palma aceitera y su traslado a los molinos y plantas de procesamiento necesita ser de manera rápida y eficiente de manera que se preserve la calidad de estos.

- Las oficinas de compras y ventas regionales cumplen un rol importante en la cadena de suministro, ya que son estas quienes se encargan de la ejecución de los pedidos de suministro para las instalaciones de fabricación en base a recursos y es el primer contacto en el proceso de ventas hacia los clientes.
- El rendimiento de la cadena de suministro de IOI Group, se vio afectado tanto por la falta de visibilidad en los procesos de este y por la salida de capital humano importante, mientras que algunas variables como factores climáticos o un desbalance entre la demanda y el suministro pueden llegar a tener efectos económicos y de producción gravísimos.
- La infraestructura deteriorada de carreteras en áreas montañosas de Malasia y la pérdida de calidad que tiene el fruto de la palma ante las demoras de suministros y días de almacenamiento hace imposible el establecimiento del enfoque Just-In-Time.
- Entre los beneficios de establecer al CEO de IOI Group como enlace principal de las operaciones, logro que se creara líneas de responsabilidades y niveles de autoridad definido, lo que generó que siempre se velara por la eficiencia en los costos; además de establecer el concepto de control en toda la cadena de suministro.
- IOI Group obtuvo un comportamiento positivo en el crecimiento promedio de su utilidad neta durante el periodo 2012-2018 (96.17%). A pesar de haber obtenido utilidades operativas menores para el 2018 en comparación del 2017.
- IOI Group obtuvo un margen operativo de 11.40% y margen neto de 25.27%, que comparado con sus competidores son mayores a pesar que uno de ellos consiguió un volumen de ventas más alto.
- IOI Group obtuvo un ratio de liquidez general de 2.87 para el año 2018 y con un total de capital de trabajo neto de 783.22 millones de dólares.
- IOI Group, en cuanto al periodo promedio de cobranza, logro reducir considerablemente este ratio para el 2018, que se situó en 24.60 días.
- Para el apalancamiento de IOI Group, se logró conocer que tanto en el ratio de deuda total y deuda capital, existió un crecimiento promedio de 1.63% y 7.65%, respectivamente.

- El ROE, ratio importante para los inversores, se situó en 32.50%, uno de los más altos después de lo conseguido en el 2014. Mientras que ROIC, el cual se refleja como un indicador que mide la gestión de asignación de capital y la eficiencia en la reinversión de los ingresos, ha tenido un crecimiento para el 2018 posicionándose en 10.35%.
- El valor liquidativo de las acciones de IOI Group se situaron en 33.58 centavos de dólar, 22.69% más en comparación al 2017.
- El buscar triplicar las ganancias de IOI Group, implicaría generar un volumen mayor, que repercutirá no solo mejorar el periodo promedio de inventario y mejorar la rotación de activos, sino que involucraría el hecho de un apalancamiento mayor para renovar activos y adquirir mayores equipos, que al final pueden perjudicar en el alza de mayores gastos operativos.
- El endeudamiento de 2018 fue correcto, ya que presento una utilización menor de préstamos, generando costos financieros más bajos para la compañía.
- Las tasas de interés tanto activa como pasiva y el índice de nivel inflacionario son importantes puntos financieros al momento de elegir un país y mediante la comparación de 3 países no emergentes, Sudáfrica se presenta como el mejor mercado con expectativas financieras grandes.

RECOMENDACIONES

- Tener en cuenta que, en el mercado de Países Bajos, los consumidores manejan un poder adquisitivo alto; sin embargo, estos tienden a resistirse a los cambios, lo que significa que muestran preferencias por productos ya conocidos. Además, que preferirán siempre hacer negocios con aquellos que le ofrezcan crédito de pago considerable.
- Hay que considerar que aproximadamente el 53% de la población holandesa contactan a socios comerciales a través del Internet con cierta frecuencia. Asimismo, que después de la televisión y los diarios, la publicidad directa y telemarketing son las formas más populares de promover las ventas en este mercado.
- Tener en cuenta que la mejor manera de distribuir los productos de IOI Group en el mercado emergente chino, es apoyarse de grupos asiáticos, como Shangai Baillin; a pesar de que se hayan instalado grupos extranjeros (Carrefour) en este mercado, los distribuidores chinos cuentan con una cuota de mercado más importante.
- Hay que considerar que los documentos a mostrar en aduanas varían según los productos. Sin embargo, existen un documento básico a presentar en China como el certificado de inspección de la AQSIQ, que es solicitado a todos los exportadores de la industria alimentaria.
- Tener presente que la mayor amenaza que se presenta en cada uno de los sectores en donde se encuentra involucrado IOI Group es la convivencia con las comunidades rurales y grupos ambientalistas, pues los efectos de futuros conflictos con estos provocarían un cierre de operaciones.
- Hay que considerar que una estrategia integral de comunicación no solo consiste en la manera en cómo comunicamos el producto, sino que involucra el modo en como una empresa mantiene una relación informativa con sus empleados y stakeholders externos.

- Contar con profesionales que entiendan y manejen el concepto de inteligencia cultural, ya que en cualquier estrategia de desarrollo internacional se hace necesario de esta habilidad para mantener un buen enlace entre trabajadores.
- Posicionarse en cualquier mercado dependerá de los recursos o capacidades que pueda tener una empresa; por lo tanto, es necesario manejarlos de tal manera que estos sigan aportando valor y que se muestren raros y difíciles de imitar para la competencia, solo así se preservara la ventaja competitiva.
- Seguir apostando por la innovación por parte de IOI Group alimentará y extenderá su ventaja competitiva frente a competidores del mercado.
- Monitorear las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor para evitar cualquier incumplimiento de los principios del RSPO, que conlleve a una segunda expulsión.
- Investigar el socio con quien se plantea realizar un “brownfield investment” para contar con un aliado que se encuentre solido en temas organizacionales y financieros.
- Elegir la mejor ubicación de la planta, en caso se lleve un “greenfield investment”, para asegurar que las instalaciones de procesamiento se encuentre vinculada a redes de distribución esenciales.
- Seguir organizando reuniones, como el de “Management Sustainability Review Meeting” para tener una interacción cara a cara con todos los ejecutivos de los diferentes segmentos de negocio de IOI Group (Plantación, aceites y grasas especiales, oleoquímicos y biodiesel), esto generara una mayor visibilidad de las operaciones.
- Delegar a un equipo de trabajo para realizar visitas personales cada tres meses a un numero de muestra de fincas ubicadas en Malasia e Indonesia, con el fin de observar las practicas aplicadas en la siembra y explotación de las palmas aceiteras; por lo tanto, se conocerá en primera persona las situaciones de la cadena de suministro y se podrá aplicar un mejor control.

- Mantener un buen reclutamiento de personal, teniendo en cuenta que mientras este se encuentre más calificado, los beneficios recuperados serán mayores para la cadena de suministro.
- Seguir aplicando su programa de retención de talentos, para preservar el capital humano, consistente en proporcionar un ambiente de trabajo seguro, un paquete de remuneración atractivo y proporcionando los recursos adecuados para su capacitación y desarrollo de estos, para garantizar que alcancen su máximo potencial.
- Reducir la rotación de personal en lo mínimo posible, para mantener por un buen periodo una cultura empresarial bien constituido que afecte de manera positiva a la cadena de suministro.
- Emplear una herramienta tecnológica, como el “Business Intelligence”, para hacer predicciones o pronósticos más asertivos a largo plazo sobre los procesos de producción que permitan generar menos costo de almacenamiento y; por ende, menos inventarios inmovilizados.
- Aplicar un “Warehouse Management System” en las plantas de refinerías encargadas de la distribución, quienes manejan grandes volúmenes de materia prima, bienes casi terminados y bienes terminados, para obtener una visibilidad confiable del inventario, hacer ágil el proceso de llegada y salida del inventario; y por último, conseguir un almacenamiento organizado que permita aprovechar la capacidad del espacio y evitar daños en el inventario de gran volumen que se maneja.
- Establecer medidas estructurales mediante inversiones en encauzamientos, desvíos de cauce, espigones o en diques de protección defensas para reducir la extensión de la llanura de inundación; por consiguiente, evitar daños a las plantaciones de palmas aceiteras.
- Implementar una alianza con el organismo competente del estudio de los fenómenos meteorológicos, para estrechar una comunicación interactiva y continua sobre las condiciones océano-atmosféricas que puedan sufrir las zonas donde se encuentren las plantaciones de IOI Group.

- Mantener una opción de suministro de proveedores externos a IOI Group, para no dejar de abastecer a las plantas de procesamiento y molinos de este fruto de la palma.
- Considerar que el nivel de apalancamiento que pueda tener una empresa es pieza fundamental en el intento de poseer capital que nos otorgue capacidad económica para la compra de equipos y mejoras en el proceso de producción; como consecuencia, existe grandes posibilidades de incrementar ventas y mejorar ganancias netas siempre cuando este vaya acompañado de una reducción en los gastos operativos.
- Conseguir tasas activas adecuadas y razonables para IOI Group.
- Visualizar el índice inflacionario de todo país, al cual se ve la oportunidad de establecerse, ya que esto puede impactar en el comportamiento de venta de nuestros futuros clientes.
- Escoger a Sudáfrica como el posible destino de expansión de operaciones por el desempeño que mantiene en ciertos aspectos financieros.
- Mantener como mínimo un crecimiento promedio de 16% en los dividendos por acción que otorga IOI Group a los propietarios de estos.

REFERENCIAS

- Actualitix Datos-Estadísticas del mundo. (15 de Julio de 2019). China : Aceite de palma - Producción (Toneladas). Recuperado de <https://es.actualitix.com/pais/chn/china-aceite-de-palma-produccion.php>
- Alvarez, C. (2009). Biocombustibles: Desarrollo historico-tecnologico. Universidad Nacional Autonoma de Mexico. Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/359/04carlosalvarez.pdf>
- Arias, J. (2014). La Matriz BCG, su Importancia, su estructura y desarrollo. Pontificia Universidad Catolica del Perú, Lima.
- Arocha, J. (2014). Crecimiento orgánico: Una perspectiva estratégica.
- Banco Mundial. (2019a). Indicadores financieros. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador>
- Banco Mundial. (11 de 06 de 2019b). Indicadores de desarrollo. Recuperado de <https://databank.bancomundial.org/data/source/world-development-indicators#>
- Bankia Estudios. (13 de Marzo de 2019). Recuperado de <https://www.bankiaestudios.com/recursos/doc/estudios/20190301/marzo/monitoreo-de-mercados-emergentes-13-marzo-2019.pdf>
- Barney, J., y Hesterly, W. (2005). Strategic Management and Competitive Advantage. New Jersey: Pearson Education.
- Berrocal Berrocal , F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/38833/1/T37653.pdf>
- Binda, J., Guerra, R., Ocaña, J., Torres, G., & Trigos, J. (2007). Analisis estratégico de la industria del biodiesel en el Perú. Pontificia Universidad Catolica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/1627/BINDA_GUERRA_OCA%c3%91A_TORRES_TRIGOSO_INDUSTRIA_BIODIESES L.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bolivar, M. (2009). El precio en el marketing. Temas para la educación, 1-9. Recuperado de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5519.pdf>
- Bueno, L. (2011). Oportunidades y amenazas en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana, Bogota.

- Bunge Loders. (2018). The Bunge Blue Book. Recuperado de https://www.bunge.com/bluebook/index_SPA_LA.html#/The-Bunge-Blue-Book
- Bunge Loders Croklaan. (16 de Julio de 2019a). Bunge Loders Croklaan-Applications. Recuperado de <http://northamerica.bungeloders.com/applications>
- Bunge Loders Croklaan. (20 de Julio de 2019b). Bunge Loders Croklaan-Our Company. Recuperado de <http://latinamerica.bungeloders.com/our-company/>
- Burger King. (2017). Annual Report. Recuperado de <https://www.rbi.com/Cache/1001232610.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1001232610&iid=4591210>
- Castellano, A. (2015). Logística Comercial. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PESTE. Recuperado de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>
- Colgate Palmolive. (2018). Annual Report . Recuperado de <https://investor.colgatepalmolive.com/static-files/8856158d-04ae-4770-a979-dbdf4db2559b>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2011). Brasil, Argentina y Colombia lideran producción de biocombustibles en la región. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/brasil-argentina-colombia-lideran-produccion-biocombustibles-la-region>
- Coyle, J., Langley, J., Novack, R., y Gibson, B. (2018). Administración de la cadena de suministro (9 ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning.
- De Massis, A., Di Minin, A., y Frattini, F. (2015). Family-Driven Innovation: Resolving the Paradox Family. California Management Journal , 5-19.
- Diario El Gestión. (19 de Noviembre de 2017). Industria del aceite de palma no sabe qué esperar de La Niña. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/industria-aceite-palma-esperar-nina-150693>
- Dieleman, M. (2019). IOI's Global challenge: Moving up the palm oil value chain. Ivey Publishing.
- Duran , S., y Torres, J. (2015). Aceites vegetales de uso frecuente en Sudamérica: características y propiedades. Santiago de Chile.
- El Confidencial. (21 de Noviembre de 2018). Cómo el aceite de palma conquistó el mundo. El Confidencial, párr. 6 y 8
- FAO. (2017). OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2017-2026. OECD Publishing. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-BT092s.pdf>

- Fedepalma. (2017). Entorno económico y desempeño del sector palmero en 2016 y perspectivas del 2017. Recuperado de http://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/Semanario%20Palmero/30%20de%20marzo/27032017_Contexto_Desempe%C3%B1o_2016_fin.pdf
- Franco Bautista, P. (2005). Postcosecha en la palma de aceite. La ruta de la calidad. Fedepalma, Bogota.
- Fry, J. (2016). Los costos de producción para el aceite de palma y las economías de escala en la agroindustria. *Revistas Palma*.
- Golden Agri Resources Ltd. (2017). Annual Report. Recuperado de <https://goldenagri.com.sg/wp-content/uploads/2018/03/GAR-AR2017.pdf>
- Golden Agri Resources Ltd. (2018). Annual Report. Recuperado de https://goldenagri.com.sg/wp-content/uploads/2019/04/GAR-AR-2018_final_LowRes.pdf
- Goyzueta, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Cochabamba.
- Group Ecocert. (2016). Proceso de certificación. Recuperado de <http://www.ecocert.com/sites/default/files/u3/Proceso-de-certificacion-ECOCERT/index.pdf>
- Hak Wan, H. (2001). Transporte de la fruta de palma de aceite (RFF) en áreas montañosas - con referencia especial al "Sistema de Cable Sawit".
- Hamirin , K., & Salmiah, A. (1997). Progreso en la investigación y desarrollo para la industria oleoquímica malaya. *Palm Oil Technical Bulletin* , 1-9.
- Heizer, J., & Bender, B. (2004). Principios de administración de operaciones (7 ed.). Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología de la Investigación. En La elaboración del marco teórico: revisión de la literatura y construcción de una perspectiva teórica (págs. 21-48). Mexico D.F: McGraw Hill.
- Hidalgo, I. (2015). Plan de mejora para la hacienda productora de palma africana "San Jose". Universidad de las Americas , Quito. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6134/1/UDLA-EC-TIC-2016-104.pdf>
- Hoyos Zavala, A., & Lasso de la Vega, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. Universidad de Cadiz. Recuperado de http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-86182017000100105
- ICEX. (2019). El mercado de cosmética e higiene personal en el Perú. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/o>

de5/~edisp/doc2019819188.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=17-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20cosm%C3%A9tica%20e%20higiene%20person

Indexmundi. (26 de Julio de 2019a). Crédito interno al sector privado (% del PIB). Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/FS.AST.PRVT.GD.ZS>

Indexmundi. (26 de Julio de 2019b). Crédito interno provisto por el sector bancario (% del PIB). Recuperado de <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/FS.AST.DOMS.GD.ZS>

IOI Corporation Berhad. (2012). Innovation Growth Sustainability. Recuperado de https://landmatrix.org/media/uploads/ioigroupcominvestorioicorp2012_arpdf.pdf

IOI Corporation Berhad. (2019). Palm Biotechnology-IOI Group. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/BUSINESS/B_PalmBiotech

IOI Group. (2017). Annual Report . Recuperado de [https://www.malaysiastock.biz/GetReport.aspx?file=AR/2017/9/29/1961%20-%200948404764249.pdf&name=IOI%20Corp%20-%20Annual%20Report%202017%20\(Part%202\).pdf](https://www.malaysiastock.biz/GetReport.aspx?file=AR/2017/9/29/1961%20-%200948404764249.pdf&name=IOI%20Corp%20-%20Annual%20Report%202017%20(Part%202).pdf)

IOI Group. (2018a). Annual Report. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/AR/2018_AR.pdf

IOI Group. (2018b). IOI Group-Research & Innovation / Agronomy. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/BUSINESS/B_Research

IOI Group. (2018c). Sustainability Report. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/IR/PDF/SR/2018_SR.pdf

IOI Group. (2018d). IOI Group-Research & Innovation / Precision Agriculture. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/BUSINESS/B_Research

IOI Group. (2019). Corporate Governance Overview Statement. Recuperado de https://www.ioigroup.com/Content/G/G_CorpGovernance

IOI Oleo GmbH. (16 de Julio de 2019a). IOI Oleo GmbH-Personal Care. Recuperado de <https://www.ioioleo.de/en/products/personal-care.php>

IOI Oleo GmbH. (18 de Julio de 2019b). Trade Fairs. Recuperado de <https://www.ioioleo.de/en/loi/trade-fairs.php>

IOI Oleochemical. (16 de Julio de 2019a). IOI Oleochemical - Product List. Recuperado de http://www.ioioleo.com/pro_prolist.html

IOI Oleochemical. (17 de Julio de 2019b). IOI Oleochemical-Product certification. Recuperado de http://www.ioioleo.com/pro_procerts.html

- IOI Oleochemical. (2019c). General Terms and condition of scale. Recuperado de <http://www.ioioleo.com/pdf/GeneralTerms.pdf>
- Jaimes, D., Romero, C., & Narvaez, P. (2003). Principales tecnologías para la elaboración de oleoquímicos a partir de los aceites de palma. *Revista Las Palmas*, 55-68.
- Kellogg's. (2017). Annual Report. Recuperado de <https://investor.kelloggs.com/Cache/1001249156.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1001249156&iid=4133514>
- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional* (7 ed.). Madrid: Pearson.
- Kuala Lumpur Kepong Berhad. (2017). Annual Report. Recuperado de [https://www.malaysiastock.biz/GetReport.aspx?file=AR/2017/12/29/2445%20-%201856495805025.pdf&name=KLK%20-%202017%20Annual%20Report%20\(Part%201\).pdf](https://www.malaysiastock.biz/GetReport.aspx?file=AR/2017/12/29/2445%20-%201856495805025.pdf&name=KLK%20-%202017%20Annual%20Report%20(Part%201).pdf)
- Kuala Lumpur Kepong Berhad. (2018). Annual Report. Recuperado de http://disclosure.bursamalaysia.com/FileAccess/apbursaweb/download?id=190908&name=EA_DS_ATTACHMENTS
- Kushairi Din, A. (2017). Malaysian Oil Palm Industry Performance 2016 and Prospects for 2017. Malaysian Palm Oil Board. Recuperado de http://www.mpob.gov.my/images/stories/pdf/2017/2017_Dr.KushairiPALMEROS2017.pdf
- Lascarro, F. (2010). Potencial del Proceso y de la tecnología del biodiesel. Recuperado de http://www.copimerainternacional.org/publicaciones/revista_techno/ener_re/8_potencial.pdf
- L'Oreal. (2018). Annual Report. Recuperado de https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2018/LOreal_2018_Annual_Report.pdf
- Martin, E. F. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. *ICE, Revista de Economía*, 7-19.
- Materia, A. (2015). Programa de fidelización para el segmento de mercado oleoquímico. Universidad Fasta, Buenos Aires.
- McDonald's. (2018). Annual Report. Recuperado de https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/gwscorp/investor-relations-content/annual-reports/McDonalds_2018_Annual_Report.pdf
- Mejía, C. (2005). Metodos para la determinación del precio. La estrategia del conocimiento, págs. 1-4. Recuperado de http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Agosto2005.pdf
- Merchan, M., & Miño, M. (2010). Estudio de factibilidad para la creación de una planta extractora y comercializadora de aceite de palma. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

- Meyer, K., & Estrin, S. (2001). Brownfield entry in emerging markets. *Journal of International business studies*, 575-584.
- Millan , F., & Muñoz, E. (2015). Determinantes de la competitividad del sector oleoquimico. *Revista Palmas*, 13-22.
- Ministerio de la agroindustria. (2015). Sector Biodiesel . Buenos Aires. Recuperado de https://www.agroindustria.gov.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/_archivos/000510_Biodiesel%20-%202017.pdf
- Moreno, I. (2011). Una de las carencias más graves de cualquier institución es la de la Universidad de la Rioja.
- Morning Star. (26 de Julio de 2019). ¿Qué es el valor liquidativo? Recuperado de <http://www.morningstar.es/es/news/25030/%C2%BFqu%C3%A9-es-el-valor-liquidativo.aspx>
- Nagle, T., & Holden , R. (1998). Estrategias y tácticas para la fijación de precios . Ediciones Granica .
- Nestlé. (2018). Annual Report 2018. Recuperado de <https://www.nestle.com/investors/annual-report?fbclid=IwAR1fHcEEQxFHLgmtsVI2yXfJZk-r53qyW380lt7vR5O2SSaINfeK6yxYEc0>
- New Straits Times. (22 de Agosto de 2014). IOI Corp upbeat on Betapol. Recuperado de <https://www.nst.com.my/news/2015/09/ioi-corp-upbeat-betapol>
- Novavos, M. (24 de Septiembre de 2014). ¿Qué es el ROIC? Recuperado de <https://www.novalvos.com/que-es-el-roic/>
- Ochoa, I., Suarez, C., & Cayón, D. (2013). Desarrollo y maduración de frutos en palma de aceite. *Las Palmas*, 326-334.
- P&G. (2018). Annual Report. Recuperado de <https://www.pg.com/annualreport2018/index.html#/Results-Introduction>
- Palm Oil Statistics. (2017). Essential Palm Oil Statistics. Recuperado de <http://www.palmoilanalytics.com/files/epos-final-59.pdf>
- Peris, M., Rueda, C., & Benito, D. (2012). Matriz de Crecimiento Empresarial. Universitat Politecnica de Valencia . Recuperado de https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31220/Matriz%20de%20crecimiento_submissionb.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Polverini, M. (2009). Factibilidad Economica de la elaboración de biodiesel, a base de soja, para comercialzar en el mercado interno. Universidad Abierta Interamericana, Rosario.
- Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva: Crear y mantener un rendimiento superior.

- Porter, M. (1991). Estrategias competitivas genericas. Recuperado de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_comp/cap2-est.pdf
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. Mexico: Editorial CECSA. Recuperado de <https://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestion*, 1-28.
- Quintero, J., & Sanchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estrategico. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Remondes, J., & Borges, A. (2016). Marketing communication and sport tourism: application of empathy mapping to spectator football tourism. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 10-35. Recuperado de <file:///C:/Users/Anderson/Downloads/Dialnet-MarketingCommunicationAndSportTourism-6432087.pdf>
- Rodriguez, J., Rodriguez, M., & Sanchez, A. (2006). Comunicación en la empresa familiar. Universidad de Cordova. Recuperado de http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1409825316.pdf
- Ross, S., Westerfield, R., & Bradford, J. (2018). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Mexico D. F.: Mc Graw Hill.
- RSPO. (2017). RSPO- Sistemas de Certificación para la Cadena de Suministro. Recuperado de [file:///C:/Users/Anderson/Downloads/RSPO%20Supply%20Chain%20Certification%20Systems%202014%20\(Revised%20June%202017\)-Spanish%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Anderson/Downloads/RSPO%20Supply%20Chain%20Certification%20Systems%202014%20(Revised%20June%202017)-Spanish%20(1).pdf)
- Rupilius, W. (2007). Perspectiva de la industria oleoquímica en el mundo: Oportunidades para los aceites de palma. Recuperado de <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/view/1325/1325>
- Siahaan, D. (2010). La industria del aceite de palma en Indonesia: una travesía de diez y seis decadas. Instituto de Indonesia de investigacion de la palma de aceite.
- Siicex. (2018). Tendencias mundiales de la línea cosmética y cuidado personal. Inteligencia de mercados. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/923072832rad73065.pdf>
- Socatelli, M. (2011). La Promoción y La Gestión de Medios. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MGTS/MGTS15/MGTSV15-07/semana5/LS5.5.pdf>
- The Star. (29 de Marzo de 2016). RSPO suspension negative for IOI group. The Star. Recuperado de <https://www.thestar.com.my/business/business-news/2016/03/29/rspo-suspension-negative-for-ioi-group/>

- Toledo, F. (2006). Analysis of biodiesel industry conditions based on non-traditional oil feedstock in North-western South America. Cambridge Judge Business School.
- Trade Map. (6 de Junio de 2019). Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=1%7c%7c%7c%7c%7c1511%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1
- Unilever. (2018). Annual Report . Recuperado de https://www.unilever.com/Images/unilever-annual-report-and-accounts-2018_tcm244-534881_en.pdf
- Vázquez, N. (2016). ¿Tienen preferencia por la autofinanciación las empresas familiares en Cataluña? Universidad de Lleida. Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/tienen_preferencia_por_la_la_autofinanciacion_las_empresas_familiares_en_CAT.pdf
- Wahid, M., Abdullah, S., & Henson, I. (2004). Oil Palm-Achievements and Potential.
- Wilmar Group. (2017). Annual Report. Recuperado de https://wilmar-iframe.todayir.com/attachment/20180820153929356279245_en.pdf
- Wilmar Group. (2018a). Annual Report. Recuperado de <https://www.wilmar-international.com/annualreport2018/>
- Wilmar Group. (2018b). Annual Report / Financial statements. Recuperado de <https://www.wilmar-international.com/annualreport2018/pdf/19-financial-statements.pdf>
- Wilmar Group. (2018c). Annual Report. Recuperado de https://wilmar-iframe.todayir.com/attachment/20190411162436345449392_en.pdf
- World Bank. (2019a). Doing Business 2019- Economy Profile Brazil. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/b/brazil/BR A.pdf>
- World Bank. (2019b). Doing Business 2019- Economy Profile India. Recuperado de <https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/i/india/IND.pdf>
- Yusof Basiron, A. (2007). La industria de la palma de aceite de contaminación a cero desechos. Instituto Malayo de Investigacion de aceite de palma, Kuala Lumpur.

BIBLIOGRAFIA

- Alfalla Luque, R. (2016). Gestión estratégica de la cadena de suministro. Lima: Universidad del Pacífico.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2015). Principios de finanzas corporativas. México D.F.: McGraw Hill.
- Carreño Solís, A. J. (2017). Cadena de suministro y logística. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2014). Marketing internacional. México, D.F: Mc Graw-Hill.
- Coyle, J. J. (2018). Administración de la cadena de suministro: Una perspectiva logística. México, D. F: Cengage Learning.
- Ferrell, O. C., Hartline, M. D., Suárez, M. M. P., Velázquez, A. J. A., & Ramos, S. M. Á. (2018). Estrategia de marketing.
- Guerra, H. S. (2014). Marketing internacional: Un enfoque práctico; teoría, casos y talleres. Bogotá: ALFAOMEGA.
- Keller, K. L., & Kotler, Philip, . (2016). Dirección de marketing. S.l.: Pearson.
- Kurtz, D. L., Boone, L. E., & Boone, L. E. (2012). Boone & Kurtz marketing contemporáneo. México: Cengage Learning.
- Mediano, S. L., & Beristain, J. J. (2015). Marketing práctico para pequeños negocios. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. Review of economics and statistics, 214-227.
- Tang Tong, M. M. (2015). La inteligencia de Mercado en las empresas exportadoras e importadoras peruanas. Ingeniería Industrial (33), 71-97.



ANEXOS

Anexo 1: Intercambio comercial (valores monetarios)

Exportaciones	\$30,249,918	49.01%
Importaciones	\$31,476,345	50.99%
Intercambio comercial	\$61,726,263	100.00%

Fuente: (Trade Map, 2019)

Elaboración Propia



Anexo 2: Variación del volumen y precios de las importaciones de los 5 principales países importadores de aceite de palma entre el 2018 y 2017

País	volumen TM			Precio unitario (\$/TM)		
	2017	2018	% var	2017	2018	% var
India	9,184,472	8,805,265	-4.13%	\$737	\$624	-15.33%
China	5,078,558	5,327,144	4.89%	\$688	\$637	-7.41%
Pakistán	2,773,344	2,964,215	6.88%	\$756	\$651	-13.89%
Países Bajos	2,601,934	2,603,840	0.07%	\$769	\$692	-10.01%
España	1,902,756	1,933,272	1.60%	\$761	\$684	-10.12%
TOTAL, TOP-5	21,541,064	21,633,736	0.43%			

Fuente: (Trade Map, 2019).

Elaboración Propia

Anexo 3: Tendencia de crecimiento de volumen importado (2014-2018)

Volumen	2014	2015	2016	2017	2018	Participación	Tendencia
Mundo	40351032	44267929	No Quantity	No Quantity	46014925		
India	7932540	9536216	8252606	9184472	8805265	41%	4.51%
China	5323661	5908873	4478024	5078558	5327144	25%	0.05%
Pakistán	2352732	2519305	2603181	2773344	2964215	14%	4.24%
Países Bajos	2480878	2481239	2365132	2601934	2603840	12%	1.34%
España	1300433	1274746	1495541	1902756	1933272	9%	10.64%
Top 5	19390244	21720379	19194484	21541064	21633736	100%	

Fuente: (Trade Map, 2019)

Anexo 4: Tendencia de crecimiento del valor unitario importado (2014-2018)

Precios (\$/TM)	2014	2015	2016	2017	2018	Tendencia
Mundo	\$875.00	\$689.00			\$684.00	
India	\$826.00	\$621.00	\$684.00	\$737.00	\$624.00	-5.56%
China	\$823.00	\$627.00	\$640.00	\$688.00	\$637.00	-5.41%
Pakistán	\$826.00	\$656.00	\$653.00	\$756.00	\$651.00	-4.79%
Países Bajos	\$868.00	\$691.00	\$680.00	\$769.00	\$692.00	-4.73%
España	\$860.00	\$683.00	\$690.00	\$761.00	\$684.00	-4.85%

Fuente: (Trade Map, 2019).

Elaboración Propia

Anexo 5: Ranking de factores de los 5 principales importadores de aceite de palma en el mundo

Criterio	Año	Pesos	India	China	Pakistán	Países Bajos	España
Mercado		30%					
Volumen de importaciones	2018	15%	5	4	3	2	1
Nivel de precios	2018	15%	1	2	3	5	4
Indicadores macroeconómicos		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	2.5%	3	2	1	5	4
Importaciones de productos y servicios, % de PBI	2017	2.5%	3	2	1	5	4
Indicadores de desempeño logísticos		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
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
Otros indicadores		10%					
Tiempo para importar , cumplimiento documental	2018	2.5%	3	4	2	5	5
Tiempo para exportar, cumplimiento documental	2018	2.5%	3	4	2	5	5
Costo para importar, cumplimiento fronterizo	2018	2.5%	3	4	2	5	5
Costo para exportar, cumplimiento fronterizo	2018	2.5%	4	3	2	5	5
TOTAL		100%	2.625	3.075	1.8	4.2	3.7

Fuente: (Trade Map, 2019) y (Banco Mundial, 2019b).

Elaboración Propia

Anexo 6: Variación del volumen y precios de las importaciones de aceite de palma de los 5 principales países emergentes entre 2018 y 2017

País	volumen TM			precio unitario (\$/TM)		
	2017	2018	% var	2017	2018	% var
Brasil	188932	213748	13.13%	\$ 702.00	\$ 659.00	-6.13%
Perú	4813	6246	29.77%	\$ 920.00	\$ 900.00	-2.17%
Colombia	195964	310921	58.66%	\$ 745.00	\$ 677.00	-9.13%
China	5078558	5327144	4.89%	\$ 688.00	\$ 637.00	-7.41%
Egipto	786230	717960	-8.68%	\$ 949.00	\$ 956.00	0.74%
TOTAL TOP-5	6254497	6576019	5.14%			

Fuente: (Trade Map 2019).

Elaboración Propia

Anexo 7: Tendencia de crecimiento del volumen importado de los 5 países emergentes (2014-2018)

Volumen TM	2014	2015	2016	2017	2018	Participación	Tendencia
Brasil	252,351	209,069	236,702	188,932	213,748	3.25%	-6.03%
Perú	55,136	4,626	3,524	4,813	6,246	0.09%	-19.71%
Colombia	121,728	125,495	227,409	195,964	310,921	4.73%	17.62%
China	5,323,661	5,908,873	4,478,024	5,078,558	5,327,144	81.01%	0.05%
Egipto	466,104	97,217	271,353	786,230	717,960	10.92%	72.43%
Top 5	6,218,980	6,345,280	5,217,012	6,254,497	6,576,019	100%	

Fuente: (Trade Map, 2019).

Elaboración Propia

Anexo 8: Tendencia de crecimiento del valor unitario importado de los 5 países emergentes (2014-2018)

Precios (\$/TM)	2014	2015	2016	2017	2018	14-15	15-16	16-17	17-18	Tendencia
Brasil	\$803.00	\$647.00	\$646.00	\$702.00	\$659.00	-19%	0%	9%	-6%	-4.26%
Perú	\$950.00	\$933.00	\$925.00	\$920.00	\$900.00	-2%	-1%	-1%	-2%	-1.34%
Colombia	\$922.00	\$724.00	\$724.00	\$745.00	\$677.00	-21%	0%	3%	-9%	-6.93%
China	\$823.00	\$627.00	\$640.00	\$688.00	\$637.00	-24%	2%	8%	-7%	-5.41%
Egipto	\$918.00	\$1,069.00	\$888.00	\$949.00	\$956.00	16%	-17%	7%	1%	1.78%

Fuente: (Trade Map, 2019).

Elaboración Propia

Anexo 9: Ranking de factores de los 5 principales países emergentes

Criterio	Año	Pesos	Colombia	China	Perú	Brasil	Egipto
Mercado		30%					
Volumen de importaciones	2018	15%	3	5	1	2	4
Nivel de precios	2018	15%	3	1	4	4	5
Indicadores macroeconómicos		20%					
Ranking en facilidad para hacer negocios	2018	10%	4	5	3	2	1
PBI, tasa de crecimiento anual	2017	5%	2	5	3	1	4
Exportaciones de productos y servicios, % de PBI	2017	2.5%	2	4	5	1	3
Importaciones de productos y servicios, % de PBI	2017	2.5%	3	2	4	1	5
Indicadores de desempeño logísticos		40%					
Desempeño global	2018	10%	3	5	1	4	2
Desempeño frecuencia de arribo de embarques al destinatario dentro del plazo previsto	2018	5%	1	5	3	4	2
Desempeño facilidad para localizar y hacer seguimiento a los envíos	2018	5%	3	5	1	4	2
Desempeño facilidad para coordinar embarques a precios competitivos	2018	5%	4	5	2	3	1
Desempeño eficiencia del despacho aduanero	2018	5%	4	5	2	1	3
Desempeño competitividad y calidad de los servicios logísticos	2018	5%	3	5	1	4	2
Desempeño calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte	2018	5%	2	5	1	4	3
Otros indicadores		10%					
Tiempo para importar, cumplimiento documental	2018	2.5%	4	5	3	5	2
Tiempo para exportar, cumplimiento documental	2018	2.5%	2	5	3	4	1
Costo para importar, cumplimiento fronterizo	2018	2.5%	3	5	1	4	2
Costo para exportar, cumplimiento fronterizo	2018	2.5%	2	4	3	1	5
TOTAL		100%	2.95	4.275	2.275	2.95	2.95

Fuente: (Trade Map, 2019) y (Banco Mundial, 2019b).

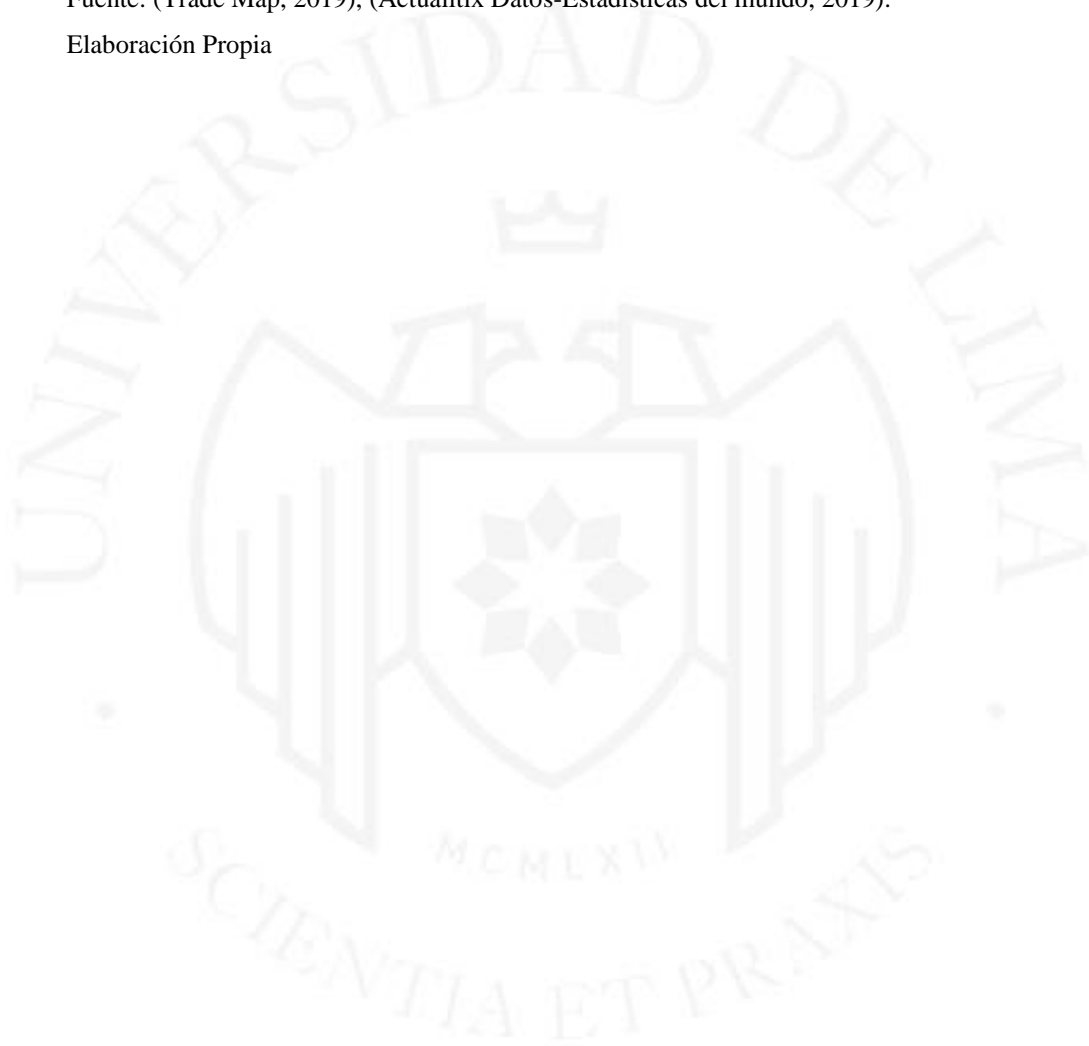
Elaboración Propia

Anexo 10: Tamaño del mercado de aceite de palma en China (2018)


TAMAÑO DE MERCADO	
Producción en toneladas	230,000
(+) Importación en toneladas	5,327,144
(-) Exportación en toneladas	33,295
TM	5,523,849

Fuente: (Trade Map, 2019), (Actualitix Datos-Estadísticas del mundo, 2019).

Elaboración Propia



Anexo 11: Mapa de empatía de los clientes del segmento de aceites y grasas especiales de IOI Group

<ul style="list-style-type: none"> Nestlé uno de nuestros compromisos nutricionales es la mejora continua en la cantidad y calidad de grasas de nuestros productos. Kellogg's usa una cantidad muy pequeña de palma llevamos trabajando desde 2009 para mejorar la sostenibilidad de nuestro suministro de aceite de palma McDonald's siente que es importante el monitoreo de las diversas fuentes de proveedores; por lo tanto, desde 2015, se ha asociado con Proforest para involucrar proveedores mundiales de palma de primer nivel en una encuesta semestral para medir la trazabilidad, la transparencia y el cumplimiento de las por RSPO. Burger King piensa que es necesario dar un respiro a las selvas de Indonesia y de Malasia, después de la campaña ecologista realizada por Greenpeace. Además, de identificar y excluir de su cadena de suministro a aquellas empresas propietarias o gestoras de "plantaciones de alto riesgo y explotaciones implicadas con la deforestación" 	<p>¿Qué OYE?</p> <ul style="list-style-type: none"> Recientemente, algunas de las compañías fabricantes de aceite de palma se unieron a prestigiosas ONG para crear el Palm Oil Innovation Group, una alianza que pretende mejorar las condiciones en las que se produce el aceite de palma, y que en la actualidad mantiene pretensiones más radicales en cuanto a este tema. Por lo tanto, clientes de esta industria deben ser responsables con sus prácticas en cuanto a suministro de este insumo 	<p>¿Que VE?</p> <ul style="list-style-type: none"> Marcas y productos de Nestlé que usan aceite de palma: bombones de Nestlé, M&M's, tabletas de chocolate rellenas Marcas y productos de Kellogg's que usan aceite de palma (algunos por el uso de Vitamina A palmítate, que a menudo procede del aceite de palma): Snacks, Special K, Barritas, Froot loops, All bran, Choco pops. Por otra parte, Kellogg's Corn Flakes, Special K® Original y Choco Krispis llevan en muchos países Vitamina A palmítate que suele proceder del aceite de palma. Burger King, según los datos nutricionales publicados en su página web, usa aceite de palma para las patatas fritas
<p>Clientes de IOI Group para la industria de aceite y grasas especiales proveniente de la palma</p> 	<p>¿Qué DICE y HACE?</p> <ul style="list-style-type: none"> Nestlé seleccionamos a nuestros proveedores y monitorizamos continuamente nuestros procesos para asegurarnos que todos nuestros ingredientes se someten a rigurosos controles de seguridad y cumplen con todos los requisitos legales. Estramos alineados con las recomendaciones de la OMS en relación con grasas saturadas (como el aceite de palma) Kellogg's, también detuvieron las compras directas o indirectas a proveedores que presuntamente violaron las normas laborales o ambientales. Burger King anuló a su normativa de suministro responsable, se apega a romper cualquier tipo de contrato con empresas productoras de aceite de oliva, en caso estén empleando malas prácticas en su producción. Tal fue el caso en 2010, que se quebró toda relación con su proveedor Sinar Mas (Indonesia) McDonald's con la colaboración del World Wildlife Fund logro realizar un análisis para identificar las materias primas (aceite de palma) procedentes de fuentes sostenibles en zonas de Asia Pacífico y América Latina para usar el aceite en sus localidades y productos precocinados. 	<p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualmente, estamos desarrollando nuestra cadena de suministro de aceite de palma con nuestro colaborador The Forest Trust (FTT, por sus siglas en inglés). Ahora podemos rastrear más del 90% de este ingrediente. Actualmente, el 97 por ciento del aceite de palma que utilizamos a nivel mundial es rastreable hasta la fábrica. Actualmente, Burger King se ha adherido a políticas que buscan un sustituto a este tipo de aceite. Después de tanto esfuerzo, McDonald's, a partir del año 2015, exclusivamente se provee de aceite de palma que mantenga la certificación RSPO.
<p>ESFUERZOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Nestlé busca obtener un aceite de palma de origen 100 % responsable en 2020. Kellogg's en su reporte de sustentabilidad proyecta tener un suministro responsable del 100% de aceite de palma que adquiere. Burger King planea para el 2021 gestionar el menor uso de aceite de palma reduciendo el suministro de este en 20% de lo comprado habitualmente. McDonald's trata de llevar una campaña de transparencia; es decir, publicar cada cierto tiempo la lista de ingredientes (entre estos se encuentra el aceite de palma) y métodos de producción para dar seguridad del origen y tratamiento de los insumos. 	<p>Fuente: (Nestlé, 2018), (Kellogg's, 2017), (Burger King, 2017), (McDonald's, 2018). Elaboración Propia.</p>	

Anexo 12: Matriz EFI de la industria de aceites y grasas especiales

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
El aceite y grasas especiales de palma parte como un competidor de bajo precio frente a los recuperados del girasol, de la soya y del maíz, los cuales también lograr ser empleados en la elaboración de diferentes productos.	0.2	4	0.8
Reconocimiento de que el aceite y grasa especial de palma no es dañino para la salud.	0.11	4	0.44
Todas las empresas de este sector emplean métodos y procedimientos adecuados para la extracción del aceite de la palma.	0.11	3	0.33
Todas las empresas de este sector cada día van implementando innovaciones tecnológicas para satisfacer la demanda de esta materia prima tan cotizada por multinacionales en el mundo.	0.14	4	0.56
Subtotal	0.56		2.13
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
En Malasia, la mano de obra no calificada es escasa. Además, que existe una creciente dependencia de trabajadores extranjeros, especialmente de Indonesia.	0.05	1	0.05
Aunque todavía está poco implantada en el mercado global, algunas de las grandes empresas ya cuentan con la distinción de la certificación RSPO.	0.11	2	0.22
Existe una crisis de sostenibilidad en las principales multinacionales que proveen de aceite de palma a las empresas FCMGs	0.2	2	0.4
No existió un monitoreo constante por parte de las multinacionales del sector de aceite de palma acerca de las actividades que cometían sus subsidiarias; por lo tanto, una mala integración y comunicación entre estas.	0.08	2	0.16
Subtotal	0.44		0.83
Total	1		2.96

Fuente: (Merchan y Miño, 2010), (Siahaan, 2010).

Elaboración Propia.

Anexo 13: Matriz EFE de la industria de aceites y grasas especiales

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
Alta capacidad en investigación e innovación para obtener variedades mejoradas de palma.	0.15	3	0.45
Alta oferta de conocimiento. Programas de formación de capital humano especializados para el sector de la palma.	0.1	3	0.3
Existen multinacionales como Nestlé y Kellogg's que mantienen un volumen de compra alto de este derivado de la palma (aceite y grasas especiales), ya que son ingredientes que forman parte de muchos de sus productos de consumo masivo.	0.1	3	0.3
Apoyo gubernamental.	0.2	4	0.8
Subtotal	0.55		1.85
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
Desconfianza de comunidades rurales a nuevos actores y cultivos de aceite de palma.	0.2	2	0.4
Grupo ambientalistas contrarios a la explotación de la palma. (Greenpeace	0.15	2	0.3
El aceite de girasol parte como un sustituto del aceite de palma, ya que muchos lo consideran como un tipo de grasa más saludable.	0.05	1	0.05
Existen competidores de alto grado de posicionamiento que proveen de aceite especiales de palma a diferentes partes del mundo. Por ejemplo, Felda Globe Ventures, Sime Darby Plantation, Golden Agri Resources, PT Astra Agro Lestari Tbk, Kuala Lumpur Kepong Berhad e IOI Group.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.45		0.9
Total	1		2.75

Fuente: (Hidalgo, 2015).

Elaboración Propia.

Anexo 14: 5 Fuerzas de Porter de la industria de aceites y grasas especiales de IOI Group

5 FUERZAS DE PORTER		
Amenaza de nuevos competidores	Rivalidad Industrial	Poder de negociación de los proveedores
<p>La amenaza de nuevos competidores para esta industria se encuentra calificada en nivel baja, por estas razones: necesidad de capital, ya que la inversión inicial para cultivar una plantación de procesamiento de aceite de palma es elevada. Además, tener en cuenta que el capital humano y los equipos de procesamiento para la producción del aceite especial de palma son gastos aún mayores. Las economías de escala, presentadas por algunas multinacionales en este sector de la industria de aceite de palma, también se presentan como una barrera para la entrada de nuevos competidores. Por último, tener en consideración que el posicionamiento es fuerte por parte de algunas empresas en este sector de aceite de palma, lo que origina que un competidor pequeño no tenga el rendimiento esperado.</p>	<p>La rivalidad industrial es catalogada como alta en este rubro del aceite y grasas especiales provenientes de la palma. Competidores como Sime Darby, IOI Group, Felda Global Ventures Holdings Berhad, Kuala Lumpur Kepong, manejan subsidiarias en todas partes del mundo dedicadas a a este segmento y su nivel de ventas es abismal.</p>	<p>Para el análisis de esta sección, empezaremos a considerar como proveedores aquellos que suministren el aceite y grasas especiales de palma, tal es el caso de IOI Group, Wilmar Group, Kuala Lumpur y entre otros. Prácticamente, la participación de mercado se encuentra repartido entre 22 grandes productores de aceite y grasa especial de palma, quienes no solo realizan la extracción del aceite de la fruta de palma en todas las subsidiarias que manejan globalmente, sino que; además, manejan sus propias tierras de cultivo de esta fruta. Por lo tanto, el poder de negociación es alto debido a la oferta otorgada por este pequeño grupo de multinacionales.</p>
Poder de negociación de compradores		Productos sustitutos y complementarios
<p>El poder de negociación de los compradores se clasifica en mediano-bajo, porque el número de compradores que solicitan el aceite o grasa especial de palma para la elaboración de sus productos de consumo mantiene un número elevado y no habría problema para el vendedor o proveedor conseguir un nuevo cliente. Además, se puntualiza que es mediano-bajo, ya que muchas veces estos clientes, son compradores de volúmenes extraordinarios, por lo que el precio de litro de aceite o grasa especial de palma pasa a ser un punto de negociación.</p>		<p>Para esta sección, se detalla que los principales productos sustitutos del aceite y grasas especiales de palma vendrían a ser los aceites provenientes del girasol, de la soya y del maíz. Por el lado del aceite de girasol, este se encuentra tomando fuerza en el mercado, ya que se encuentra catalogado como un aceite más saludable en comparación al aceite de palma.</p>


(continúa)

(continuación)

Amenaza de nuevos competidores	Si	No	Productos sustitutos y complementarios	Si	No
¿Existe una inversión inicial alta?			¿Existen variedades de productos sustitutos?		
¿Se necesita de capital humano y equipos altamente calificados?			¿Son los clientes fieles a los productos existentes?		
¿Los clientes son leales a las marcas de las empresas ya establecidas?			¿Los productos ofrecidos se comparan favorablemente con los posibles sustitutos?		
¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los insumos y equipos necesarios?			¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto?		
¿Las economías de escala presentadas por las empresas del sector resultan una ventaja competitiva frente a nuevos competidores?					
Resultado	8.0		Resultado	2.5	
Poder de negociación de los proveedores	Si	No	Poder de negociación de los compradores	Si	No
¿Existe un gran número de potenciales proveedores?			¿Existe un gran número de potenciales compradores?		
¿Son los productos que usted necesita comprar para su negocio comunes?			¿Los aceites y grasas especiales representan un pequeño gasto para los clientes?		
¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?			¿Los productos de esta industria son únicos?		
¿Los clientes se encuentran bien informados acerca de sus proveedores, productos y mercado?			¿Existe una influencia en el comprador al momento de pactar el precio de venta?		
¿Las compras de aceites y grasas especiales que se realizan, representan a los proveedores una gran parte de sus ventas?					
Resultado	4.0		Resultado	5.0	
Rivalidad Industrial	Si	No			
¿Hay signos de crecimiento en esta industria?					
¿Las empresas del sector, mantienen baja presencia mundial?					
¿Existe bajo reconocimiento de marca con los productos que ofrecen varios competidores de esta industria?					
¿Pocas empresas de este sector manejan una cadena de valor integrado?					
Resultado	2.5				

Fuente: (Palm Oil Statistics, 2017).
Elaboración Propia.

Anexo 15: Mapa de empatía de los clientes del segmento de oleoquímicos de IOI Group

<p>¿Qué PIENSA y SIENTE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unilever siente como convicción de que cualquier nuevo desarrollo debe encontrarse en línea con su propósito de reducir la huella ambiental que pueda dejar la explotación de la fruta de la palma para su posterior conversión en oleoquímicos. • P&G piensa que es esencial suministrarse con oleoquímicos de proveedores con certificación RSPO. • L'Oreal siente que su consumo de los derivados del aceite de palma como los oleoquímicos es realmente bajo comparándolo con la producción mundial, ya que sus adquisiciones en estas equivalen a 60,000 toneladas, representando tan solo el 0.1% de la producción global. 	
<p>¿Qué OYE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estos clientes oyen que en el sector de los oleoquímicos se está formando alianzas entre gremios de agricultores de la fruta de la palma, embajadas, extractora del aceite de esta fruta y multinacionales para lograr crear cadenas sostenibles de los oleoquímicos. 	<p>¿Qué VE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principal marca de Unilever que usa oleoquímicos: Dove (Sodium Palmitate). • Colgate-Palmolive aclara, en concreto, en su página web que utiliza oleoquímicos en productos de jabones, pastas de dientes, antitranspirantes y desodorantes». Además, asegura que utiliza aproximadamente el 0,2 por ciento de la producción total de Malasia, Indonesia y Tailandia.
<p>Clientes de IOI Group para la industria de oleoquímicos.</p>  <p>¿Qué DICE y HACE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unilever tiene claro que cualquier proveedor suyo de oleoquímicos, que no cumpla con las mejores prácticas en la preparación de estos, es necesario la cancelación de cualquier contrato de suministro. En el 2009, Unilever dejó de comprar \$32.6 millones de dólares oleoquímicos de Sinar Mas. • P&G es miembro de la RSPO, y seguirá apoyando los estándares de este como un mecanismo clave para lograr impulsar buenas prácticas en cuestiones ambientales concerniente al aceite de palma y sus derivados. 	
<p>ESFUERZOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde 2014, L'Oreal desplegó un enfoque sin precedentes en el sector de oleoquímicos, empezó a mapear toda su cadena de suministro y rastrear los derivados desde su origen. • Unilever logró el certificado Green Palm, el cual refleja su apoyo a la producción sustentable de los derivados del aceite de palma como los oleoquímicos. 	<p>RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • En 2015, L'Oreal logró rastrear el 80 % de sus derivados hasta el nivel de las refineries y un 50 % hasta los molinos. • Unilever es reconocido por comunidades y gremios de la palma.

Fuente: (Unilever, 2018), (L'Oreal, 2018), (Colgate Palmolive, 2018).
Elaboración Propia

Anexo 16: Matriz EFI de la industria de oleoquímicos

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
Posicionamiento de los productos del sector oleoquímico que han sido recuperados a partir del aceite de palma.	0.1	3	0.3
Los oleoquímicos son productos amigables al medio ambiente.	0.15	4	0.6
Se cuentan con recursos tecnológicos para llegar obtener oleoquímicos con propiedades mejoradas que originan un mejor producto final al consumidor.	0.25	4	1
Existen alianzas entre gremios de agricultores, extractoras del aceite de palma y productor del oleoquímico que sustentan el suministro y producción de este derivado de forma sostenible.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.55		2.05
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
Se requiere de una alta inversión para llevar acabo las instalaciones de una planta oleoquímica.	0.05	2	0.1
Se requiere de una alta inversión en I+D.	0.2	1	0.2
Los precios de los oleoquímicos siguen los de las materias primas (estearina de palma y aceite de palma).	0.09	1	0.09
La demanda de oleoquímicos para los detergentes en zona del ASEAN continuará siendo limitada hasta que se eleve el uso de detergentes por cabeza, o las fórmulas cambien, de petroquímicos a derivados de oleoquímicos	0.06	2	0.12
La demanda de oleoquímicos está relacionada de manera positiva con factores como el grado de industrialización y poder adquisitivo; esto quiere decir, que mercados con unos niveles bajos en esos factores no son tan atractivos.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.45		0.56
Total	1		2.61

Fuente: (Millan y Muñoz, 2015), (Duran y Torres, 2015), (Hamirin & Salmiah, 1997).

Elaboración Propia

Anexo 17: Matriz EFE de la industria de oleoquímicos

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
Apoyo gubernamental hacia este sector que refleja un potencial de crecimiento. Tal cual lo realizo Malasia en su debido momento con el Plan Master Industrial y la Nueva Política Agrícola.	0.1	3	0.3
La presencia del ASEAN Free Trade Área ha establecido el acuerdo de la ASEAN Industrial Joint Ventures (AIJV).	0.1	3	0.3
Sudamérica se presenta como un punto de gran potencial para la expansión de este mercado de oleoquímicos. Muchos países cuentan con las condiciones climáticas y geográficas para la siembra de palma.	0.1	2	0.2
El sector de productos para el cuidado personal es la principal fuente de crecimiento de los oleoquímicos, ya que existe una tendencia hacia el mayor consumo de estos por parte de la población mundial.	0.2	3	0.6
Subtotal	0.5		1.4
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
La producción de oleoquímicos no solo puede ser conseguida del aceite vegetal, sino también de la grasa animal, el cual se encuentra siendo solicitado por multinacionales dedicados a la cosmética por su propiedad de durabilidad.	0.1	2	0.2
Fuertes regulaciones gubernamentales sobre las actividades de plantas oleoquímicas.	0.25	3	0.75
Grupos medioambientalistas que se oponen a la ejecución de estas actividades.	0.05	3	0.15
Existe un posicionamiento fuerte de empresas como Lion Oil (Japón), Henkel (Alemania), Azko (Países Bajos), Witco (EE. UU) y entre otros, que manejan instalaciones de plantas oleoquímicos en diferentes partes del mundo (teniendo mayor concentración de subsidiarias en Asia)	0.1	2	0.2
Subtotal	0.5		1.3
Total	1		2.7

Fuente: (Rupilius, 2007), (Yusof Basiron, 2007), (Materia, 2015).
Elaboración Propia

Anexo 18: 5 Fuerzas de Porter de la industria de oleoquímicos de IOI Group

5 FUERZAS DE PORTER		
Amenaza de nuevos competidores	Rivalidad Industrial	Poder de negociación de los proveedores
<p>Una de las barreras de entrada que se presentan para nuevos competidores en el sector de oleoquímicos, se presenta en que muchas empresas que ya mantienen operaciones presentan economías de escala; es decir, que obtienen una reducción de costo por unidad conforme la producción aumente. Otro factor importante es la fuerte inversión (capital y gran número de activos) a cometer para el montaje de toda una fábrica de oleoquímicos. Por último, las empresas tendrán que invertir en especialización y know how para que sus ingenieros logren realizar la producción de los oleoquímicos.</p>	<p>La rivalidad existente en este mercado internacional de oleoquímicos es alta debido al alto número de industrias que se desempeñan en la producción de estos insumos. Los principales competidores se encuentran dispersos alrededor del mundo. Entre ellos se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • IOI Corporation Berhad (IOI). • Lion Oil (Japón), • Henkel (Alemania), • Azko (Países Bajos), • Witco (EE. UU) <p>En el mercado de los oleoquímicos, las multinacionales ya mencionadas compiten tanto por precio y calidad, cuentan con grandes capacidades de poder producir a grandes escalas y; por lo tanto, la competencia tiende a ser dura y agresiva. Solo en Asia, IOI Corporation Berhad se posiciona como el mayor fabricante de productos oleoquímicos a base de aceite vegetal con un total de 750,000 toneladas por año.</p>	<p>De manera global, la oferta disponible de la materia prima (aceite de palma) es amplia y el precio puede variar poco dependiendo de la zona geográfica desde donde se pueda abastecer la empresa dedicado a la producción de oleoquímicos; por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores relativamente bajo.</p> <p>En cuanto a las maquinarias para poder realizar los oleoquímicos a partir del aceite de palma, la empresa necesita de maquinarias que le permitan seguir las principales rutas de transformación como la hidrólisis y la transesterificación. Sin embargo, son maquinarias no tan fáciles de conseguir en ciertas zonas o en todo caso los proveedores se encuentran en menos cantidad. En este caso el poder de negociación de los proveedores es alto.</p>
Poder de negociación de compradores		Productos sustitutos y complementarios
<p>El poder de negociación de los compradores se clasifica en bajo, porque el número de compradores se encuentra concentrada en gran cantidad. Esto se debe, porque los oleoquímicos se encuentran como el principal insumo de muchas multinacionales como Unilever, P&G, Colgate y L'Oreal dedicadas a producir cosméticos y productos de cuidado personal. De igual manera, los oleoquímicos parten como el principal insumo para muchas empresas dedicadas a la producción de velas y plásticos. Solo en el Perú, el mercado de la cosmética y la higiene personal en Perú ha experimentado un crecimiento continuado de ofertantes durante los últimos cinco años.</p>		<p>La producción de oleoquímicos no solo puede derivarse de aceites de origen vegetal, sino que también pueden ser recuperados de materia prima animal. Ambos presentan diferencias, en primer lugar, el aceite vegetal es más económico que la grasa animal y esto logra evidenciarse en la calidad de los productos finales. Para aquellos productos derivados de aceite vegetal tienen una menor vida útil de aquellos que logren derivarse de grasa animal; por consiguiente, la fecha de vencimiento en los cosméticos será menor.</p>

(continúa)

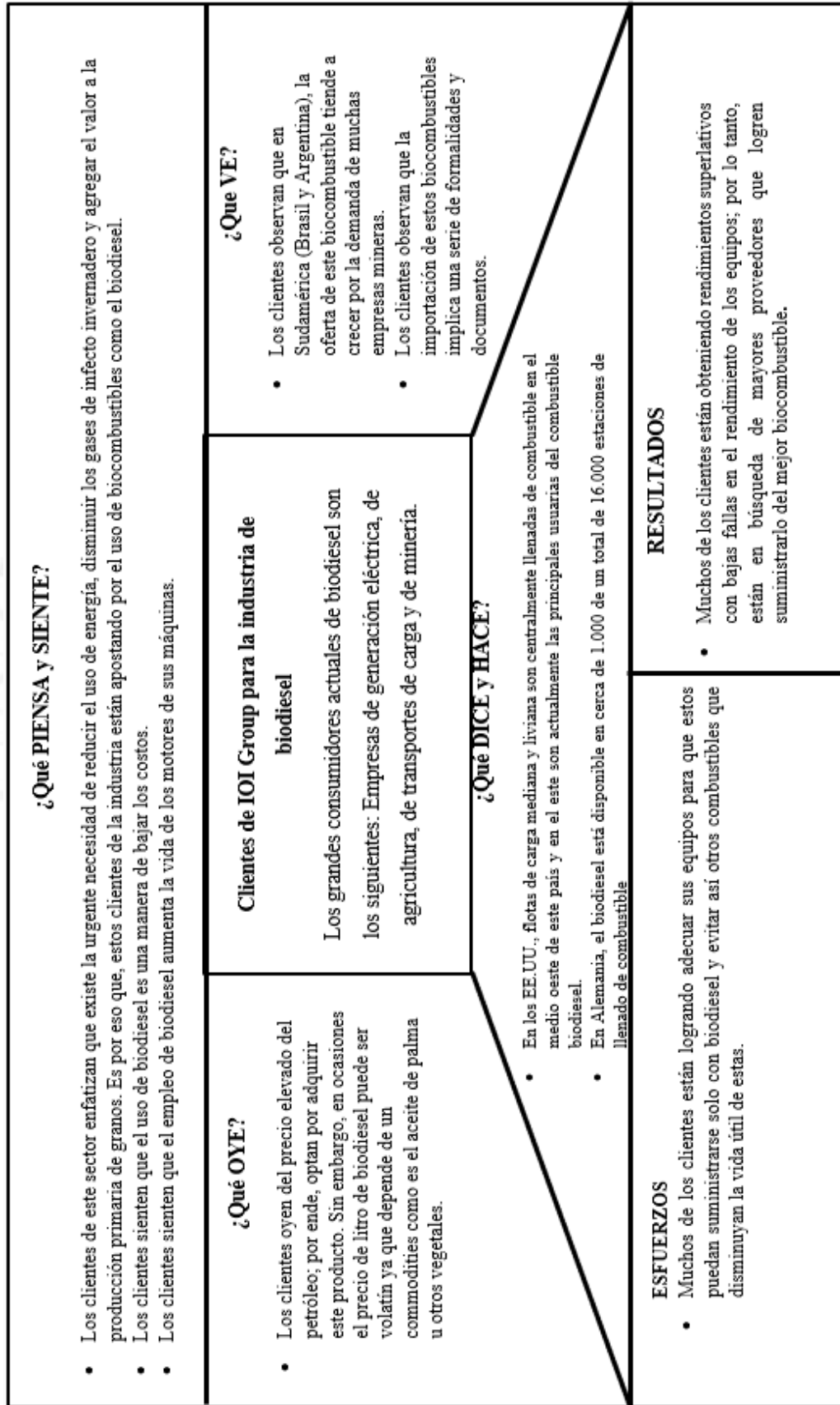
(continuación)

Amenaza de nuevos competidores	Si	No	Productos sustitutos y complementarios	Si	No
¿Se necesita de profesionales altamente calificados?			¿Existen variedades de productos sustitutos?		
¿Existe una inversión alta para el establecimiento de una planta oleoquímica?			¿Los productos ofrecidos se comparan favorablemente, en características, con los posibles sustitutos?		
¿Los clientes son leales a las marcas de las empresas ya establecidas?			¿Los productos ofrecidos se comparan favorablemente, en términos monetarios, con los posibles sustitutos?		
¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir los equipos necesarios para la operación?			¿Son los clientes fieles a los productos existentes?		
¿Las economías de escala presentadas por las empresas del sector resultan una barrera de entrada frente a nuevos competidores?					
Resultado	8.0		Resultado	5.0	
Poder de negociación de los proveedores	Si	No	Poder de negociación de los compradores	Si	No
¿Existe un gran número de potenciales proveedores de aceite de palma?			¿Existe un gran número de potenciales compradores?		
¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?			¿Los oleoquímicos representan un pequeño gasto para los clientes?		
¿Los clientes se encuentran bien informados acerca de sus proveedores, productos y mercado?			¿Los productos de esta industria son únicos?		
			Resultado	6.7	
¿Existe un gran número de potenciales proveedores de máquinas para la realización de las principales rutas de los oleoquímicos			Rivalidad Industrial	Si	No
			¿Existe una guerra de precios entre los competidores?		
			¿La calidad es una de las ventajas competitivas a alcanzar en esta industria?		
Resultado	7.5		¿El posicionamiento de la industria se encuentra repartida entre varias empresas?		
			Resultado	3.3	

Fuente: (ICEX, 2019), (Jaimes, Romero, y Narvaez, 2003), (Materia, 2015).

Elaboración Propia

Anexo 19: Mapa de empatía de la industria de biodiesel de IOI Group



Fuente: (Binda, Guerra, Ocaña, Torres, y Trigos, 2007), (Bueno, 2011), (Alvarez, 2009).

Elaboración propia

Anexo 20: Matriz EFI de la industria de biodiesel

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
Producto renovable y biodegradable.	0.2	4	0.8
Mejora la capacidad de vida de los motores las maquinarias que emplean este biocombustible	0.05	4	0.2
Sustituto ecológico del diésel N°2, no contribuye al aumento de CO2 y no tiene azufre.	0.18	3	0.54
Existe una tecnología madura para empezar operaciones en esta industria.	0.15	4	0.6
Subtotal	0.58		2.14
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
El biodiésel de palma tiene una desventaja: el alto punto de fusión. Debido al alto contenido de C16, el biodiésel de palma tiene limitaciones en regiones de clima frío.	0.05	1	0.05
El desarrollo de actividades en la industria requiere de liquidez en efectivo y de patrimonio sumamente altos.	0.12	2	0.24
Bajo nivel de tecnificación de la mano de obra agrícola en la cosecha y cultivo de las materias primas a utilizar para la obtención del biodiesel.	0.05	2	0.1
Costo de operación alto por litro de biodiesel (materias primas, servicios auxiliares, costos de operación, depreciación y costo de retorno de capital para este combustible resulta ser de aproximadamente 0.58 US\$/lt)	0.2	2	0.4
Subtotal	0.42		0.79
Total	1		2.93

Fuente: (Binda, Guerra, Ocaña, Torres, y Trigoso, 2007), (Lascarro, 2010), (Polverini, 2009).

Elaboración propia

Anexo 21: Matriz EFE de la industria de biodiesel

MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
Elevado precio del petróleo	0.15	3	0.45
Aproximadamente la mitad de la producción europea de aceite de colza se utiliza para biodiesel. Como el precio del aceite de colza es más alto que el de soya o palma, los productores están buscando alternativas más económicas. El aceite de palma se presenta como materia prima más económica para la producción de biodiesel.	0.2	3	0.6
Alemania es el país de la comunidad donde más biodiésel se utiliza, y esto se debe a una generosa eliminación de impuestos al biodiésel, mientras que el diésel de petróleo tiene impuestos de aproximadamente 0.47euro por litro.	0.1	3	0.3
Las energías renovables tienen un potencial técnico importante para asumir un rol fundamental en el abastecimiento de la demanda en el futuro	0.1	4	0.4
Subtotal	0.55		1.75
AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PUNTUACION
Algunos de los factores que afectan el precio del biodiésel son sobre todo el precio del aceite refinado a utilizar, pero también los precios del metanol	0.05	2	0.1
Grupo ambientalistas contrarios a la explotación de la palma. (Greenpeace)	0.15	3	0.45
Nuevas trabas no arancelarias en el comercio mundial en cuanto a calidad y medio ambiente, uso del suelo, emisiones de GEI, etc. en mercados destino.	0.2	2	0.4
Además del biodiésel hay varias otras alternativas para el diésel de petróleo. Debido al rápido crecimiento del uso de automóviles diésel, especialmente en Europa, la mayoría de las empresas petroleras están desarrollando tecnologías para producir diésel sintético a partir de carbón, gas natural o biomasa.	0.05	2	0.1
Subtotal	0.45		1.05
Total	1		2.8

Fuente: (Bueno, 2011), (Alvarez, 2009). (Ministerio de la agroindustria, 2015).
Elaboración Propia

Anexo 22: 5 Fuerzas de Porter de la industria de biodiesel

5 FUERZAS DE PORTER		
Amenaza de nuevos competidores	Rivalidad Industrial	Poder de negociación de los proveedores
<p>Una barrera para que nuevos competidores entren a este sector está constituida por el nivel de inversión que conlleva la puesta en marcha en esta industria. La inversión en solo infraestructura para la producción de biodiesel bordea los 30 o 40 millones de dólares, pero esto es solo el desembolso inicial, ya que es necesario añadir el valor de las tierras por adquirir, la compra de semillas de palma, el cultivo y cosechado de este; así como, el procesamiento para la obtención del aceite vegetal.</p> <p>Otra barrera de ingreso, primer paso a dar en el inicio de actividades en este sector concierne a la identificación y adquisición de tierras aptas para el cultivo de las palmas. Asimismo, la tecnología que se emplea en la infraestructura de procesamiento y producción de biodiesel es uno de los puntos más importantes del negocio, tener el acceso a las innovaciones permitirá obtener márgenes de rendimiento elevados a un menor costo de producción.</p>	<p>El biodiesel es un commodity, y las empresas dentro de este sector compiten primordialmente por el precio; por lo tanto, aquellas que obtengan mayor nivel de integración; en otras palabras, que manejen las tierras necesarias, avanzadas tecnologías de producción y una buena gestión de rendimientos óptimos lograrán ofrecer precios más competitivos. En el caso del mercado de biodiesel, el país con mayor número de productores de biodiesel es Estados Unidos. En el caso del mercado peruano, la industria del biodiesel dio sus inicios en el año 2007, siendo la empresa Biodiesel Perú Internacional la primera en iniciar actividades. En el Perú, ya se cuenta con plantas de biodiesel como las de Herco de Heaven Petroleum Operators, la planta de Pure Biofuels y el proyecto conjunto de las empresas Palmas del Espino, Agro Energía y Primax, las tres del Grupo Romero.</p>	<p>Para el análisis de esta sección, pasaremos a considerar como proveedores aquellos que suministren de tecnología, materia prima e insumos y mano de obra. Por el lado de proveedores de tecnología (maquinarias y repuestos necesarios para la producción de biodiesel), estos manejan un poder de negociación de nivel medio debido a su especialización en estos temas. En lo referente a insumos y materia prima (proveedores de abono, insecticidas, semillas para el cultivo de palma), en el mercado existe un gran número de proveedores de estos, originando que su poder de negociación sea bajo. Para el proceso de producción del biodiesel se necesitará de proveedores de metanol, etanol y catalizadores, estos parten con un nivel alto de poder de negociación, ya que son insumos industriales con un proceso de producción complejo. La mano de obra, en sí, se presenta como un insumo esencial; sin embargo, dependiendo de las responsabilidades asignadas a cada personal, el poder de negociación podría variar.</p>
Poder de negociación de compradores		Productos sustitutos y complementarios
<p>El poder de negociación puede variar dependiendo del comprador, este puede ser pequeño consumidor final, mayorista y; por último, gran consumidor final. Los grandes consumidores finales tienen un nivel de negociación alto porque cuentan con los recursos financieros necesarios para cambiar de tipo de combustible para sus maquinarias</p>		<p>Para el pequeño consumidor final, usuario particular de vehículos diésel, no existe producto sustituto, salvo que esté en las condiciones de modificar su vehículo. Por otro lado, a partir de la capacidad financiera de las grandes empresas del sector de transporte, minería y pesca, pueden elegir usar GNV o GLP por la capacidad financiera de cambiar toda su maquinaria.</p>

(continúa)

(continuación)

Amenaza de nuevos competidores	Si	No	Productos sustitutos y complementarios	Si	No
¿Se necesita de una inversión alta?			¿Existen variedades de productos sustitutos?		
¿Es complicado la obtención de la tecnología adecuada para el inicio de operaciones?			¿Los productos ofrecidos se comparan favorablemente, en características, con los posibles sustitutos?		
¿Los clientes son leales a las marcas de las empr+M17:X35es ya establecidas?			¿Los productos ofrecidos se comparan favorablemente, en términos monetarios, con los posibles sustitutos?		
¿Existen empresas que se presentan con costos de producción más bajos?			¿Son los clientes fieles a los productos existentes?		
Resultado	7.5		Resultado	5.0	
Poder de negociación de los proveedores	Si	No	Poder de negociación de los compradores	Si	No
¿Existe un gran número de potenciales proveedores de maquinarias para biodiesel?			¿Existe un gran número de potenciales compradores?		
¿Existe un gran número de potenciales proveedores de insumos y materia prima?			¿Es difícil para los clientes del sector del biodiesel cambiar su estilo de compra en esta industria?		
¿Existen un gran número de ofertantes de mano de obra especializada?			¿Los productos de esta industria son únicos?		
Resultado	3.3		Resultado	6.7	
Rivalidad Industrial	Si	No			
¿Existe una guerra de precios entre los competidores?					
¿El sector del biodiesel, es una industria naciente?					
¿Existen empresas con cadenas de valor integradas?					
Resultado	6.7				


Fuente: (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2011), (Toledo, 2006).
Elaboración Propia

Anexo 23: Gobernabilidad de la sostenibilidad



Fuente: (IOI Group, Annual Report, 2018a)

Anexo 24: Certificado ECOCERT para el producto oleoquímico Palmsurf




F363(COS)v08en Issued the: 23/01/2019		Attestation n°: 859579																																			
ATTESTATION OF CONFORMITY - COSMOS																																					
<p>List of the approved raw materials of: IOI ESTERCHEM (M) SDN.BHD.</p>																																					
<p> PPAI: Physically Processed Agro-Ingredients CPAI: Chemically Processed Agro-Ingredients NNI: Non Natural Ingredients (Petrochemical origin) PeMo: Petrochemical Moiety CSPO: Raw material proceeding from certified sustainable palm/palm kernel oil </p>																																					
<p> The asterisk * is used to identify the commercial name of the raw materials concerned by the appendices II and/or V of the Cosmos-standard. Unless an exception, the following references are published on the ECOCERT raw materials online database for approved raw materials available at the following link: http://ap.ecocert.com/ecoproducts. </p>																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Commercial name / INCI / Function</th> <th style="width: 5%;">%PPAI</th> <th style="width: 5%;">%CPAI</th> <th style="width: 5%;">%NNI</th> <th style="width: 5%;">%PeMo</th> <th style="width: 15%;">Restriction</th> <th style="width: 10%;">Approved since</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> Palmsurf® MCT 60/40 /MB <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other <i>CSPO</i> </td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> <td style="text-align: center;">23/01/2019</td> </tr> <tr> <td> Palmsurf® MCT 60/40 <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other </td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">Use only in COSMOS approved ingredient blends</td> <td style="text-align: center;">01/01/2019</td> </tr> <tr> <td> Palmsurf® MCT 70/30 /MB <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other <i>CSPO</i> </td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> <td style="text-align: center;">23/01/2019</td> </tr> <tr> <td> Palmsurf® MCT 70/30 <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other </td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">100</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">Use only in COSMOS approved ingredient blends</td> <td style="text-align: center;">01/01/2019</td> </tr> </tbody> </table>			Commercial name / INCI / Function	%PPAI	%CPAI	%NNI	%PeMo	Restriction	Approved since	Palmsurf® MCT 60/40 /MB <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other <i>CSPO</i>	0	100	0	0		23/01/2019	Palmsurf® MCT 60/40 <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other	0	100	0	0	Use only in COSMOS approved ingredient blends	01/01/2019	Palmsurf® MCT 70/30 /MB <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other <i>CSPO</i>	0	100	0	0		23/01/2019	Palmsurf® MCT 70/30 <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other	0	100	0	0	Use only in COSMOS approved ingredient blends	01/01/2019
Commercial name / INCI / Function	%PPAI	%CPAI	%NNI	%PeMo	Restriction	Approved since																															
Palmsurf® MCT 60/40 /MB <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other <i>CSPO</i>	0	100	0	0		23/01/2019																															
Palmsurf® MCT 60/40 <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other	0	100	0	0	Use only in COSMOS approved ingredient blends	01/01/2019																															
Palmsurf® MCT 70/30 /MB <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other <i>CSPO</i>	0	100	0	0		23/01/2019																															
Palmsurf® MCT 70/30 <i>Caprylic/Capric Triglycerides</i> Solvent, Emulsifying/Surfactant,Emollient, Other	0	100	0	0	Use only in COSMOS approved ingredient blends	01/01/2019																															
Valid until: 31/12/2019																																					

Fuente: (IOI Oleochemical, 2019a)

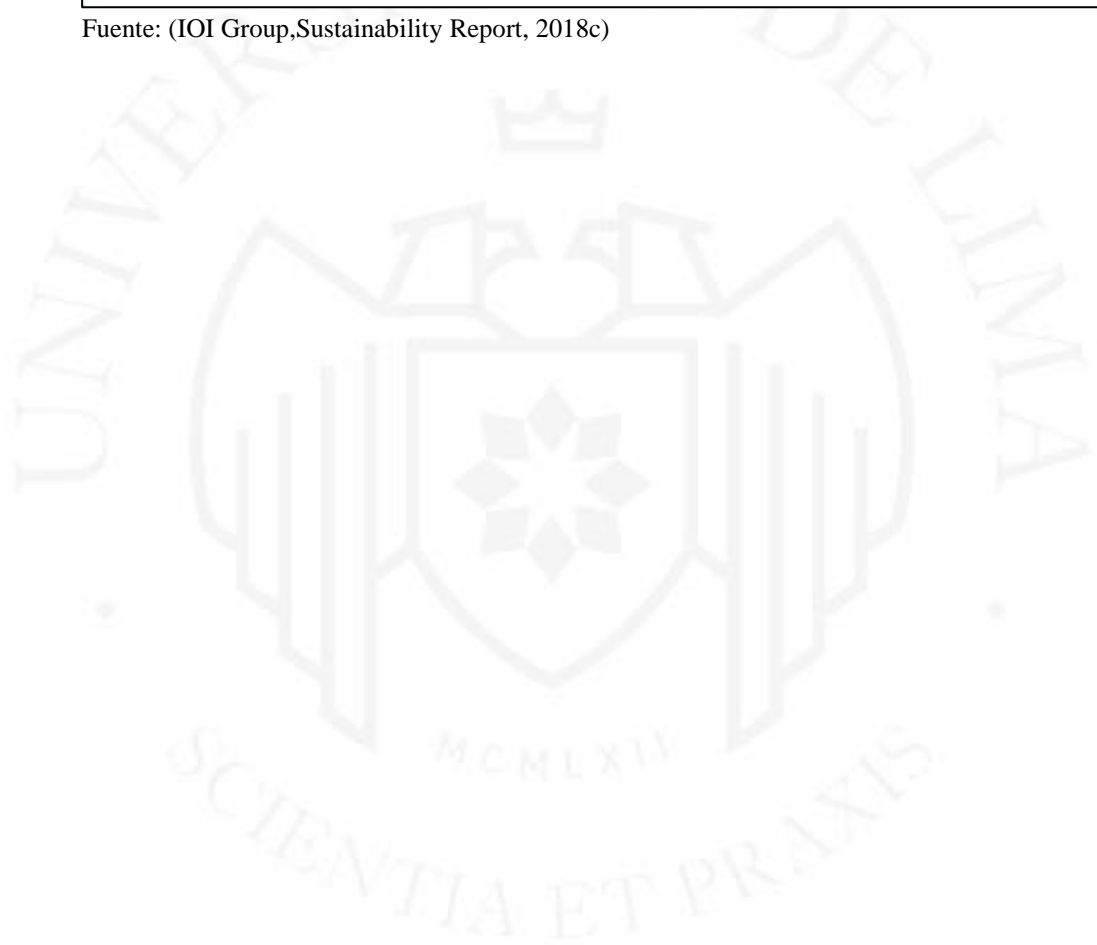
Anexo 25: Canales de comunicación para stakeholders

Grievance Channels (for external stakeholders)




Grievances can be submitted through the following channels:

	By email to: grievance@ioigroup. com		By telephone to: +603 8947 8701		In mailing to: IOI Corporation Berhad, Level 29, IOI City Tower 2, Lebuh IRC, IOI Resort City, 62502 Putrajaya, Malaysia.
---	--	---	------------------------------------	---	---

Fuente: (IOI Group, Sustainability Report, 2018c)



Anexo 26: Enfoque de participación de los interesados

Stakeholders	Engagement method
 <p>Employees</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Onboarding program ii. Training iii. Intranet news update and email blast iv. Quarterly IOI Bulletin v. Gathering, engagement platform through Kelab Keluarga IOI (KKIOI) vi. Management meeting
 <p>Customers</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Meetings and conference calls ii. Customer's survey iii. Email enquiries iv. Visits to IOI's estates v. Formal engagement at major forums and conferences
 <p>Communities</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Meetings and dialogue ii. CSR activities iii. Joint programs with community
 <p>Suppliers</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Vendor audit, dialogue, survey ii. Conduct verification and assessment iii. Review of traceability data iv. Third-Party supplier program v. Workshops and socialisation of sustainability policies vi. Engagement meetings
 <p>NGOs</p>	<ul style="list-style-type: none"> i. Meetings, and conference calls ii. Email enquiries iii. Field visits to plantations iv. Collaborations and partnership v. Policy and documentation reviews vi. Training and workshop

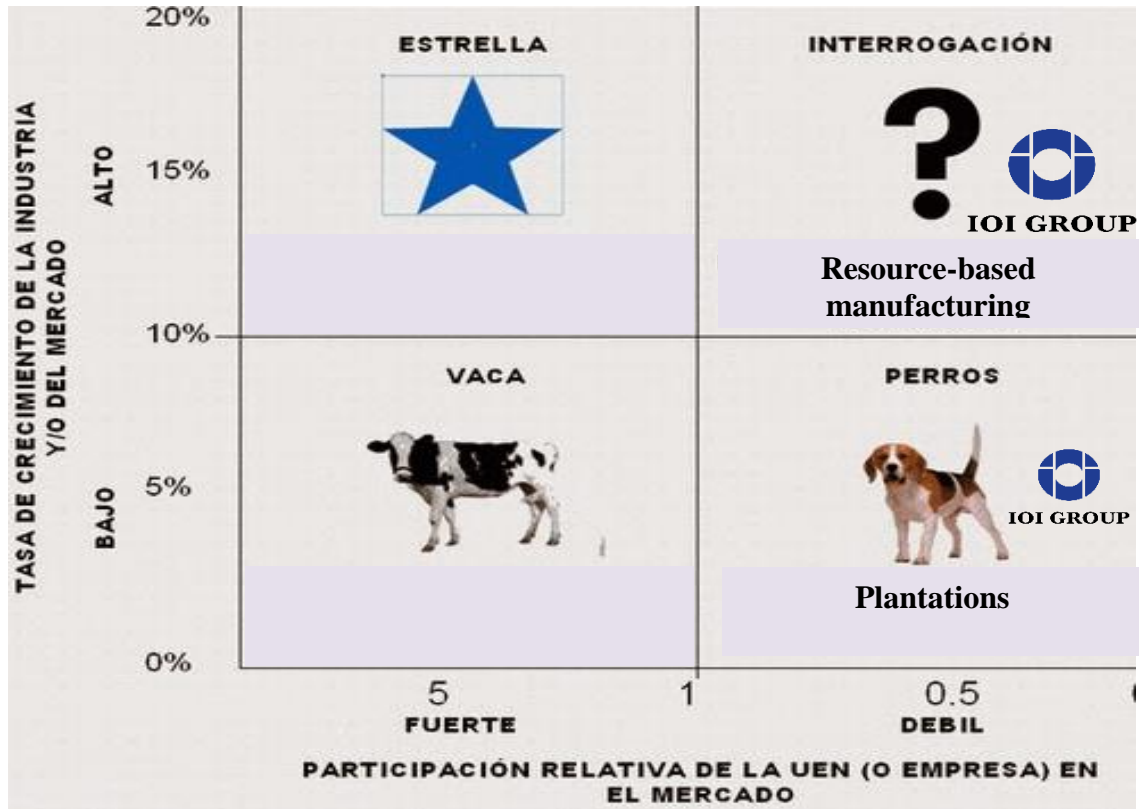
Fuente: (IOI Group, Sustainability Report, 2018c)

Anexo 27: Canales de comunicación para trabajadores internos



Fuente: (IOI Group, Sustainability Report, 2018c)

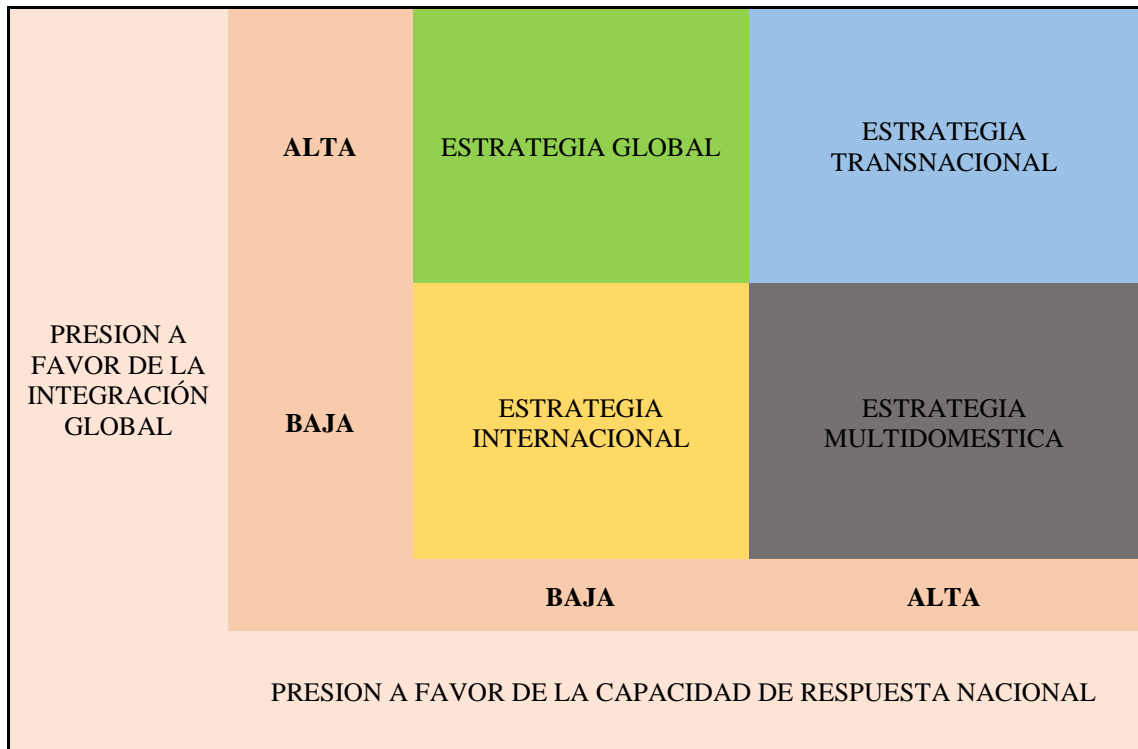
Anexo 28: Matriz BCG de los segmentos de negocios de IOI Group



Fuente: (Arias, La Matriz BCG, su Importancia, su estructura y desarrollo, 2014) (IOI Group, Annual Report, 2018a)

Elaboración Propia.

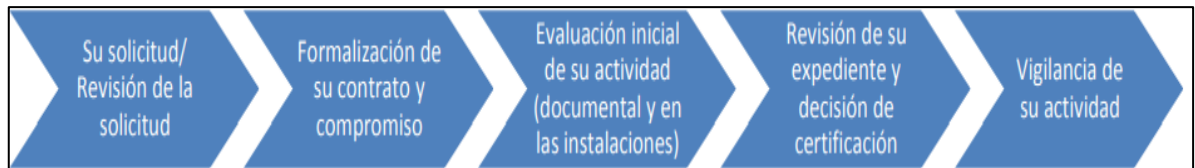
Anexo 29: Matriz de integración global-respuesta nacional



Fuente: (Puerto, La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización, 2010)



Anexo 30: Proceso de certificación ECOCERT



Fuente: (Group Ecocert, Proceso de certificación, 2016)



Anexo 31: FODA: Empresas Familiares

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autoridad reconocida. 2. Alto nivel de exigencia. 3. Alto compromiso por parte de los empleados y propietarios. 4. Las empresas familiares poseen un conocimiento y experiencia que es guardado entre ellos. 5. Existe una alta interacción entre el grupo familiar y grupo de empleados que origina el proceso de toma de decisiones sea más rápido. 6. Cultura compartida, la cultura familiar se traslada a la empresa y es fácilmente adoptada por los empleados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasión de la familia por cumplir con la misión de la empresa. 2. Con un buen sustento financiero, se puede sacar provecho de adquirir recursos tecnológicos para automatizar procesos 3. Facilidad de detectar nichos de mercados. 4. La mano de obra, en general, no traen remuneraciones altas. 5. Facilidades de crédito para este tipo de gestión de empresas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca disposición al cambio y a las críticas. 2. Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad 3. Resistencia a incorporar especialistas o profesionales. 4. Sobrevaloración de la propia experiencia. 5. Pueden existir intereses personales, que conlleva a conflictos 6. Proceso de internacionalización más tardío y lento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a la autofinanciación. 2. Organización confusa y estructura poca definida. 3. Falta de una clara división de tareas. 4. Falta de sucesores competentes y calificados.

Fuente: (Goyzueta, 2013), (Rodríguez, Rodríguez, & Sanchez, 2006), (Moreno, 2011), (Vázquez, 2016).

Elaboración Propia.

Anexo 32: Análisis VRIO de IOI Group

Recursos y capacidades	Valor	Raro	Difícil de imitación	Organización	Ventaja competitiva
Estrategia digital de IOI Group	Sí, es difícil competir sin una estrategia digital integral en un mercado como el que esta IOI Group.	No, actualmente muchas empresas invierten en operaciones de digitalización	No, puede ser imitado por empresas no familiares	Si	La estrategia digital se ha vuelto crítica en la industria, puede establecerse como una ventaja competitiva temporal frente a empresas del sector
Imagen de marca de los productos	Sí, ayuda a obtener un sentido de identificación y lealtad con los productos de IOI Group	Si, es difícil crear preferencias y lleva años de desarrollo de marca para conseguirlo	Si	Si	Ventaja competitiva por sostenible
Talento humano	Sí, la estrategia de IOI Group se basa en conseguir empleados capaces de ser eficientes e innovadores	Sí, el talento es primordial para el crecimiento de la empresa.	No	Si	Ventaja competitiva por explotar
Innovación y Desarrollo	Si	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Enfoque de costos	Si	si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: (IOI Group, Annual Report, 2018a)

Elaboración Propia.

Anexo 33: Análisis PESTE de IOI Group

P	<p>*Políticas de impuestos: en las últimas dos décadas, IOI Group se ha beneficiado de políticas de impuestos más bajos en todo el hemisferio occidental. Ha dado lugar a altos beneficios y un aumento del gasto en investigación y desarrollo.</p> <p>*Estabilidad política en los mercados existentes.</p>
E	<p>*Una mayor liberalización de la política comercial pudo ayudar a IOI Group a invertir más en las regiones que estaban fuera del alcance de la empresa.</p> <p>*IOI Group se encontró con mercados financieros más dinámicos y a la fácil accesibilidad de liquidez en el mercado de valores para expandirse aún más a nivel mundial.</p> <p>*IOI Group logró un crecimiento constante desde el 2015 al 2018, generando ganancias netas, que son dirigidas a la reinversión de sus subsidiarias en el exterior.</p>
S	<p>*Aumento del consumo anual de productos del cuidado personal.</p> <p>*Creciente tendencia del uso de biocombustibles o bioenergía.</p>
T	<p>*El uso de métodos e investigación ha permitido el desarrollo de semillas más resistentes a plagas.</p> <p>*Los medios de comunicación avanzados han permitido realizar un mejor contacto con los clientes y colaboradores en los diferentes mercados establecidos.</p> <p>*Se han sustituido procesos obsoletos de producción con maquinarias agrarias industriales de nueva generación, permitiendo conseguir una economía de escala.</p>
E	<p>*Una mayor conciencia entre los clientes también ha puesto los factores ambientales en el centro de la estrategia de IOI Group, originando gran aceptación de los productos de la compañía con certificado ECOCERT en países del mundo.</p>

Fuente: (Siicex, 2018), (Fedepalma, 2017), (FAO, 2017), (Siahaan, 2010), (Fry, 2016).

Elaboración Propia

Anexo 34: Cadena de valor de IOI Group

ESTRUCTURA DE LA FIRMA
<p>*Composición de los accionistas (30 de agosto de 2018): 62.26% pertenece a accionistas sustanciales de Malasia y 26.92% a organismos malayos corporativos e individuales</p> <p>*Habilidades y experiencia de la Junta: 100% de los miembros de la Junta cuentan con la capacidad de liderazgo debido a su historia exitosa en negocios a nivel ejecutivo superior y 89% de estos cuentan con experiencia en el desarrollo e implementación de estrategias exitosas.</p> <p>*Diversidad de género en los empleados: 69% Hombres y 31% Mujeres.</p> <p>*La firma cuenta con un "Comité de gestión de riesgo y auditoría".</p>
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
<p>*Se proporciona oportunidades de empleo justas e iguales para todos los empleados, independientemente de su raza, nacionalidad, religión o género.</p> <p>*Se proporciona material y recursos adecuados para la capacitación y el desarrollo de los empleados para garantizar que alcancen su máximo potencial.</p> <p>*IOI Group continúa fomentando jóvenes talentos y capacitándolos con nuevas tecnologías para implementar ideas nuevas e innovadoras.</p> <p>*Existe un programa de retención de talentos</p> <p>*Se respeta el derecho a la libertad de asociación, se reconoce el derecho a la negociación colectiva y se permite que los sindicatos tengan acceso a nuestros trabajadores.</p> <p>*Se otorga sesiones específicas de capacitación sobre temas particulares: 30% sobre gobierno corporativo, 26% sobre economía, finanzas y negocios y 17% sobre gestión de riesgo y control interno</p> <p>*Derechos humanos en el lugar de trabajo: Reclutamiento ético e Igualdad de oportunidades</p>
DESARROLLO DE TECNOLOGIA
<p>*Existe el "Centro de Biotecnología Palm IOI", el cual desempeña acciones de fitomejoramiento.</p> <p>*Existe el "Cultivo de Tejidos de IOI", el cual ha desarrollado la clonación de cultivos de tejido de punta que produce clones de palma aceitera de alto rendimiento.</p> <p>*IOI Group explora continuamente la nueva tecnología de siembra y molienda para aumentar su producción y mejorar el rendimiento del biocombustible para sostener el crecimiento del negocio.</p>
COMPRAS
<p>*IOI Group mantuvo un costo de materias primas en 21.55 millones de dólares</p> <p>*IOI Group contrata asesoría técnica de firmas consultoras para que les faciliten los procesos de certificación y asesorías en aspectos de manejo del cultivo (nutrición y sanidad).</p> <p>*IOI Group contrata controladores biológicos con conocimientos al respecto de las principales plagas que acechan el cultivo de palma</p>

(continúa)

(continuación)

LOGISTICA INTERNA
<p>*Con el modelo de negocio integrado de IOI Group, las refinerías desempeñan un papel fundamental en el almacenamiento.</p> <p>*Las refinerías encargadas de producir oleoquímicos tienen presente los procedimientos de operación estándar para el almacenamiento de estos</p> <p>*Se incluirá una versión mejorada de dispositivos móviles para la captura precisa de información y datos.</p> <p>*IOI Group cuenta con un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales ("ERP").</p> <p>*IOI Group mantiene las mejores prácticas en cuestión de almacenamiento y cada una de sus plantas</p>
MARKETING Y VENTAS
<p>*Se pone a disposición de los accionistas y stakeholders información sobre el Grupo a través de una variedad de medios.</p> <p>*Se realizan anualmente informes públicos de sostenibilidad.</p> <p>*Se realizan actividades de Responsabilidad Social Empresarial: IOI Group estableció su fundación, que lleva el nombre de su fundador, Lee Sri Dato Lee Shin Cheng en 1994 con el objetivo de contribuir a la educación, el bienestar y el avance del país.</p>
OPERACIONES
<p>*IOI Group cuenta con 90 fincas de plantaciones de palma aceitera extendida entre Malasia e Indonesia. Aproximadamente el 65% de las explotaciones de plantaciones de palma aceitera del Grupo se encuentran en Malasia Oriental, el 25% en Malasia Peninsular y el 10% restante en Indonesia.</p> <p>*Se mantiene programas para reducir progresivamente las emisiones de gases de efecto invernadero, para reciclar / reutilizar la biomasa de palma y para generar energía renovable mediante la captura de metano</p> <p>*Para el segmento de plantaciones, IOI Group se ha embarcado en un programa de replantación más agresivo en sus propiedades en Sabah para reemplazar las palmas que envejecen allí con materiales de siembra de mayor rendimiento.</p> <p>*Estas fincas suministran a las plantas y molinos, para conseguir el aceite de palma crudo y la semilla comestible del fruto de la palma de aceite</p> <p>*Existe una evaluación de riesgo de todas las plantas proveedoras de APC y de las semillas del fruto de la palma</p> <p>*Existen 8 instalaciones de fabricación basada en recursos, ubicadas en todo el mundo, que son suministradas por las plantas procesadores.</p> <p>*Los productos oleoquímicos y los aceites y grasas especiales se exportan a más de 60 países en todo el mundo, principalmente a Japón, China, Europa y Estados Unidos.</p>
LOGISTICA EXTERNA
<p>*Procesamiento de pedidos: Se cuenta con oficinas regionales de ventas y compras, ubicados en Sao Paulo, New Jersey, Channahon, Bobo Dioulasso, Tema, Moscú, Shanghái, etc.</p> <p>*La distribución queda encargada de las instalaciones de fabricación basada en recursos. Estas, dependiendo de la distancia del cliente, operan bajo las modalidades de exportación (bajo el incoterm FOB) y cuentas con socios logísticos nacionales que apoyan en la entrega a tiempo de los productos a clientes domésticos.</p> <p>*Preparación de informes:</p> <p>Se realizan informes de monitoreo de la integridad de la información financiera para garantizar que las políticas contables adecuadas se adoptaron y aplicaron de manera consistente.</p> <p>Se realiza el informe de "evaluación de la empresa en marcha" para identificar los principales riesgos e incertidumbres, la posición financiera existente, los recursos financieros de la compañía, las expectativas de desempeño futuro y gastos de capital.</p>

(continúa)

(continuación)

Se realiza la evaluación de la efectividad del proceso de auditoría externa para que existan altos estándares de calidad y eficacia en la auditoría externa realizada

SERVICIO POSTVENTA

*Existen canales de comunicación de quejas vía página web y vía línea telefónica.

MARGEN

Margen Operativo (2018): 11.40%

Margen Neto (2018%): 25.27%

*Dato adicional: El segmento oleoquímico se benefició de un menor costo de la materia prima, ya que la tendencia a la baja del aceite de palma y en particular los precios del aceite de palma contribuyeron a mejorar los márgenes de venta.

Fuente: (IOI Group, Annual Report, 2018a), (IOI Group, Annual Report, 2017).

Elaboración Propia



Anexo 35: FODA CRUZADO – IOI GROUP

IOI GROUP - FODA CRUZADO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>1. Mercados financieros más dinámicos y fácil accesibilidad a crédito bancario 2. Creciente tendencia de consumo de productos eco-amigables.</p> <p>4. La demanda de aceite de palma y sus derivados se mantendría en una posición fuerte a medida que aumente el consumo en determinadas economías emergentes junto con el crecimiento general de la población mundial</p>	<p>1. Criticas de ONGs hacia la compañía. 2. Grupos ambientalistas en contra de las prácticas de las operaciones de IOI</p> <p>3. En el mercado se pueden encontrar sustitutos perfectos del portafolio de productos que presenta IOI Group.</p> <p>4. Existen competidores con mayor cuota de mercado. (Caso: Wilmar Group, con ventas anuales promedio de 1128 millones de dólares)</p> <p>5. Fenómenos climáticos.</p> <p>6. Caída de imagen corporativa.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>1. Programas de sostenibilidad. 2. Enfoque en costos y eficiencia por parte de IOI Group. Enfoque de diferenciación a través de la investigación y desarrollo por parte de IOI Loders Croklaan. (Caso: Producto Betapol) 4. Cadena de suministro sostenible, eficiente e integrado en mercados desarrollados. 5. Interacción por medio de redes. 6. Portafolio de productos con certificación ECOCERT</p>	<p>*F6:02 Con la creciente tendencia de preferencias por productos eco-amigables, IOI Group logró aplicar una estrategia de penetración de mercado con el grupo de productos suyos con certificación ECOCERT para lograr mayores ventas a clientes que buscan este distintivo a la hora de compra.</p> <p>*F3:01 Ante condiciones, donde los mercados se muestran dinámicos en los tres segmentos, donde opera IOI Group, y sin muchas complicaciones con obtención de crédito bancario, IOI Group logró conseguir aumentar sus fondos de inversión hacia áreas de innovación y desarrollo, logrando generar una estrategia de diferenciación en cuanto a las propiedades de los productos que ofertan en los mercados.</p>	<p>*F1F5:A1A6 Ante las críticas de ONGs hacia la compañía y la constante caída de imagen corporativa, IOI Group aplicó una estrategia de promoción que hoy resulta como pieza y fortaleza clave para la compañía. Esto derivó a que IOI Group anualmente está involucrado en el empleo activo de redes sociales para estrechar un vínculo más informativo con los stakeholders. Esta estrategia de promoción, también, incluyó el establecimiento de programas de sostenibilidad para demostrar el compromiso que se tiene frente a la sociedad.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. Historial de casos de violación medioambiental. 2. Conservadurismo familiar para ahondar en mercados no relacionados. 3. Pérdida de talento dentro de la organización. 4. Existe un riesgo de volatilidad en el precio de sus materias primas. 5. Control en las operaciones de la empresa.</p>	<p>*D2:04 Ante el conservadurismo que se presentaba para IOI Group, se optó por aplicar una estrategia de integración vertical hacia abajo mediante Joint Ventures, para evitar ese nivel de incertidumbre y falta de conocimiento ante un mercado en donde la demanda de aceite de palma y sus derivados está creciendo de manera constante.</p>	<p>*D3:A3A5 IOI Group ante una debilidad de pérdida de talento empezó a realizar cambios con respecto a la gestión del personal, el cual consistió en el fomento de capacitación constante y la entrega de un mejor ambiente laboral con los equipos y materiales tecnológicos necesarios. A partir de ello, IOI Group logró incentivar la capacidad de estos en el desarrollo de nuevas semillas resistentes ante fenómenos climáticos y de igual manera en la obtención de aceite y grasas especiales con mejores propiedades frente a los productos sustitutos que aparecían en el mercado.</p>

Fuente: (Siicex, 2018), (Fedepalma, 2017), (FAO, 2017), (Siahaan, 2010), (Fry, 2016), (IOI Group, 2018a), (IOI Group, 2017).
Elaboración Propia

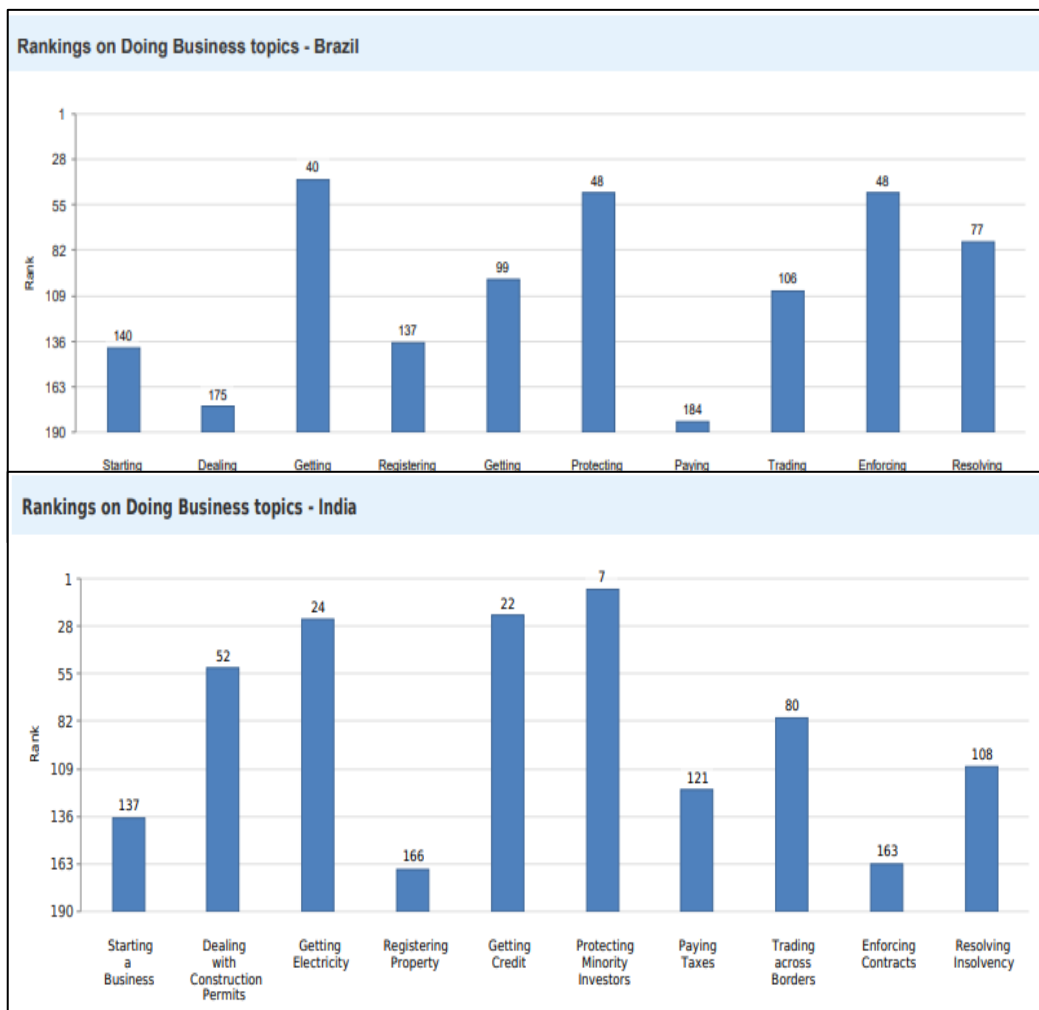
Anexo 36: Propuesta de Julian Veitch, CEO de Loders Croklaan

UBICACIÓN	PROPUESTA	ENTRY MODE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Europa, EE. UU. y Asia	Adquirir sinergias	Brownfield investment	1. Bajo costo del proyecto	1. Diferencia en la cultura corporativa
Brasil e India	Fusiones y adquisiciones		2. Ahorro de tiempo en búsqueda de personal 3. Se adquiere el equipo requerido para las operaciones	2. Las subsidiarias adquiridas se ubican en áreas poco atractivas 3. Mayores esfuerzos en la mejora de la reputación
	Construir nuevas plantas	Greenfield investment	1. Ofrece mucho más control y personalización en las operaciones 2. Una instalación nueva atrae a clientes y empleados por igual. 3. Desde el principio, se inicia la construcción de la imagen de la empresa que se desea.	1. Alto costo del proyecto. 2. Proceso de inicio de operaciones es lento. 3. Los cambios repentinos en el entorno político se vuelven una amenaza grande para la empresa. 4. Dificultades para obtener los permisos y recursos necesarios.

Fuente: (Dieleman, IOI's Global challenge: Moving up the palm oil value chain, 2019).

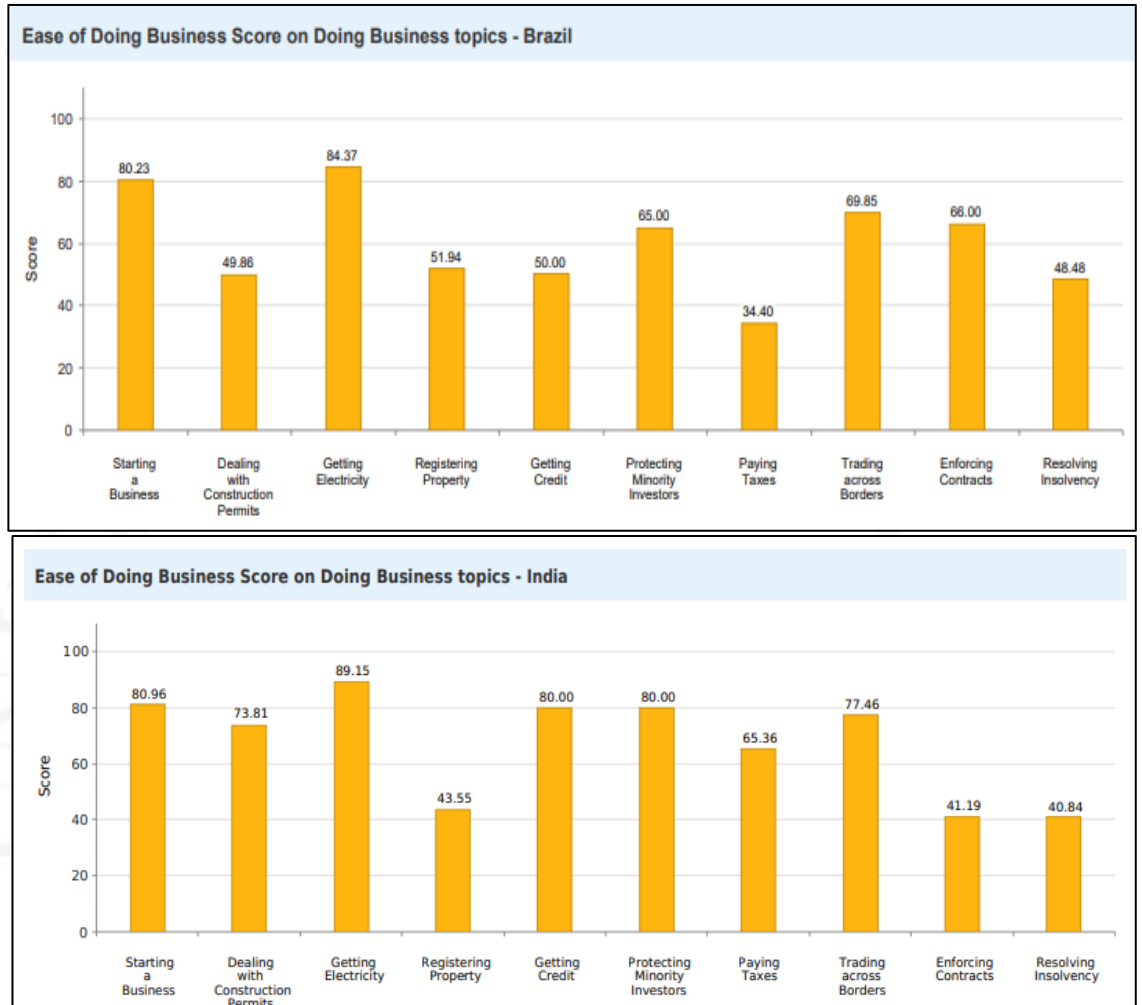
Elaboración Propia

Anexo 37: Ranking Doing Business (Brasil e India)



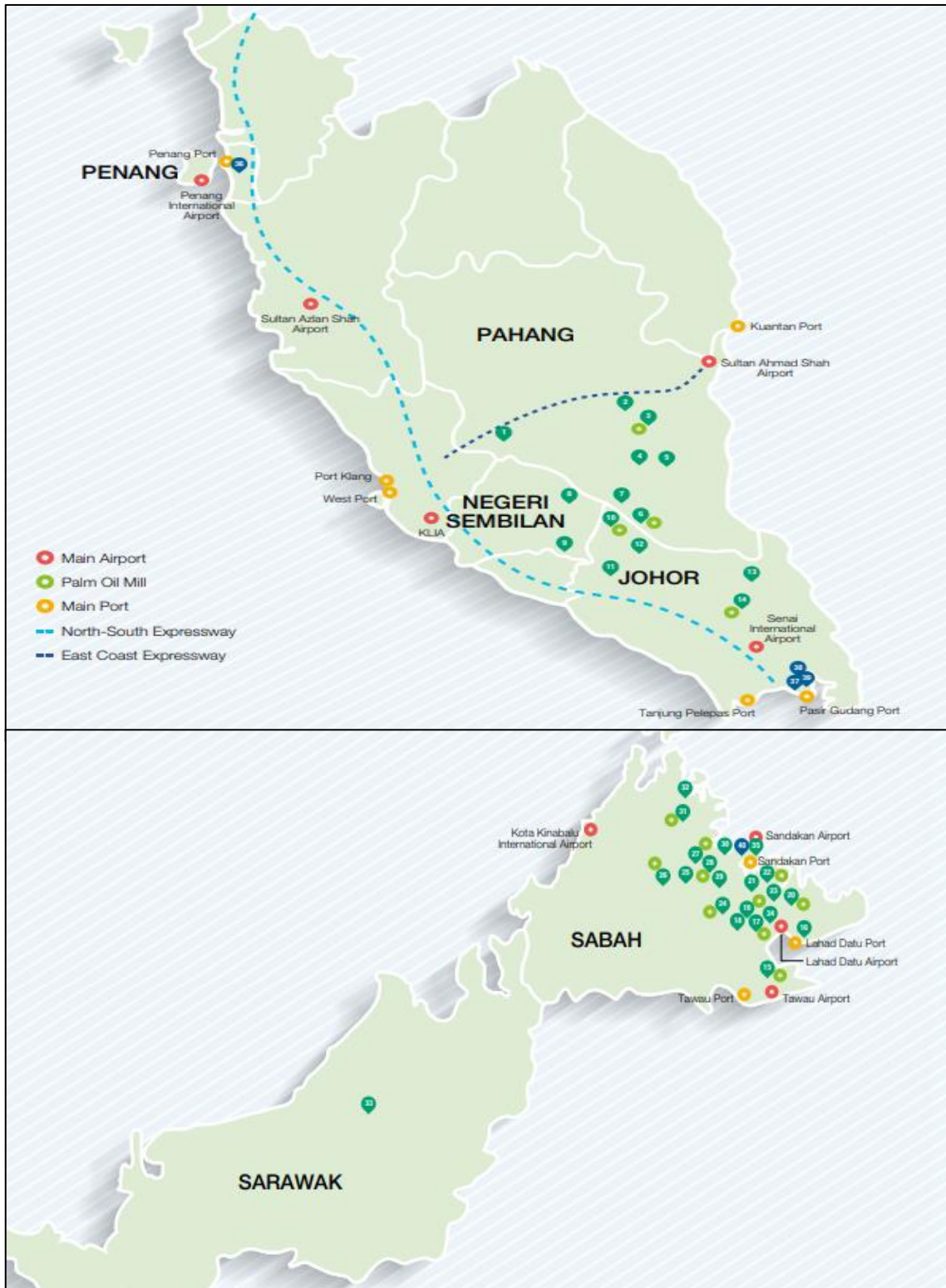
Fuente: (World Bank, Doing Business 2019- Economy Profile India, 2019b), (World Bank, Doing Business 2019- Economy Profile Brazil, 2019a)

Anexo 38: Ease of Doing Business Score (Brasil e India)



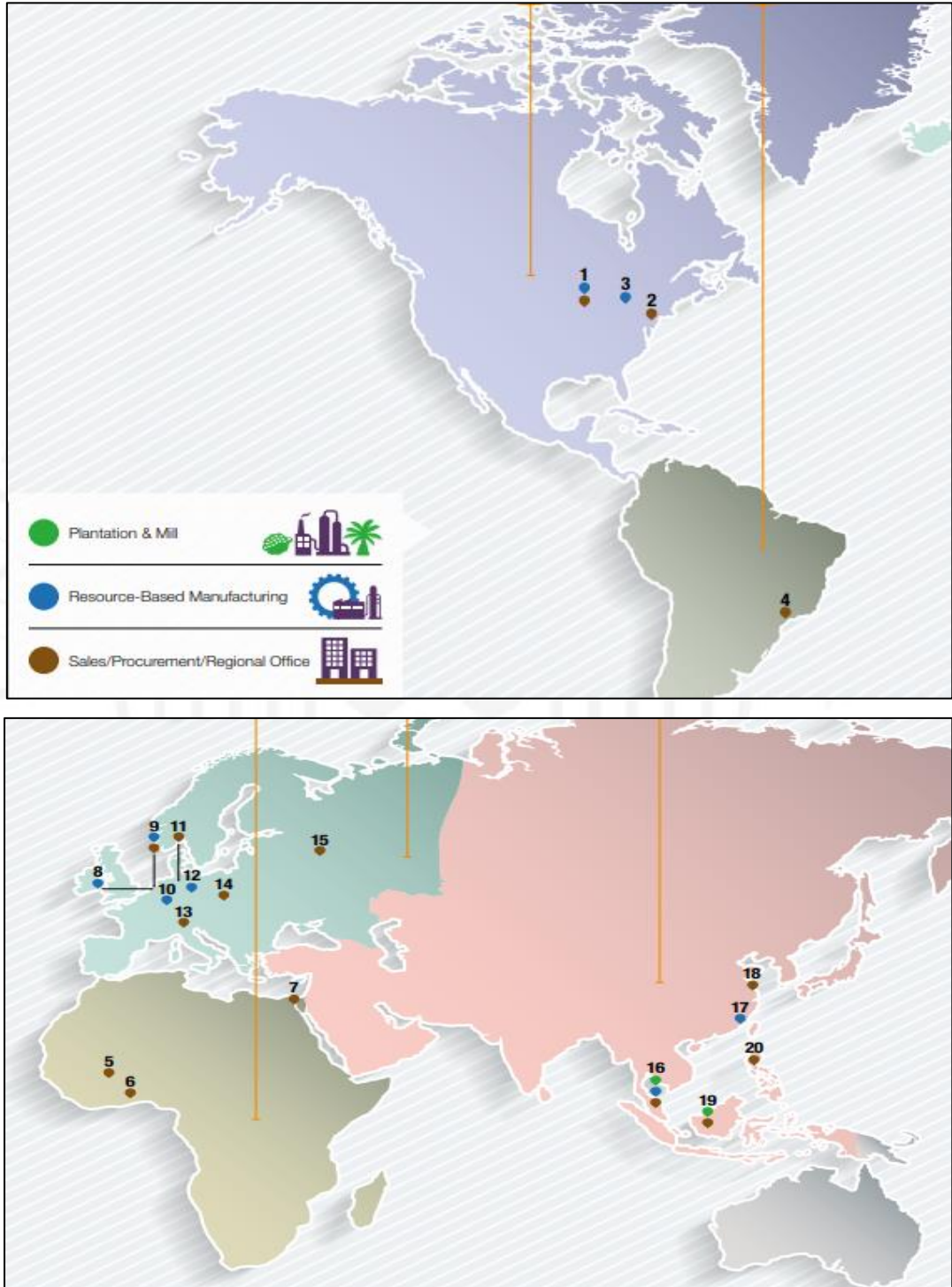
Fuente: (World Bank, Doing Business 2019- Economy Profile India, 2019b), (World Bank, Doing Business 2019- Economy Profile Brazil, 2019a)

Anexo 39: Ubicación de las plantas de procesamiento y molinos de IOI Group- Malasia



Fuente: (IOI Group, Annual Report, 2018a)

Anexo 40: Ubicación de las oficinas de compras y ventas regionales - Ubicación de las fábricas de las unidades de negocios



Fuente: (IOI Group, Annual Report, 2018a)

Anexo 41: Estados de Resultados Integrales-IOI Group

ESTADO DE RESULTADOS (US\$ Millions)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	AH (2018-2017)	AH (2017-2016)	AH (2016-2015)	AH (2015-2014)	AH (2014-2013)	AH (2013-2012)
Revenue	2,785.42	3,249.28	2,700.04	11,621.00	12,644.00	13,516.50	15,640.30	-14.28%	20.34%	-76.77%	-8.09%	-6.46%	-13.58%
Profit before Interest and Taxation													
Net Foreign Currency Translation (Loss/Gain)	317.538	358.85	333.41	335.92	523.62	628.77	579.67	-11.51%	7.63%	-0.75%	-35.85%	-16.72%	8.47%
Net Interest Expenses	-29.486	40.07	38.02	61.69	50.21	98.30	34.29						
Profit before Taxation	361.261	250.06	222.13	105.11	468.35	576.56	547.17	44.47%	12.57%	111.33%	-77.56%	-18.77%	5.37%
Taxation	-76.82	76.25	73.49	65.46	122.77	117.81	126.59						
Profit for the Financial Year from Continuing Operations	284.441	173.81	148.65	39.65	345.58	458.76	420.58						
Profit for the financial Year from Discontinuing Operations	419.47	2.39	-	-	434.06	-	-						
Profit for the financial year	703.92	176.20	148.65	39.65	779.63	458.76	420.58	299.49%	18.54%	274.88%	-94.91%	69.94%	9.08%
AV (margen operativo)	11.40%	11.04%	12.35%	2.89%	4.14%	4.65%	3.71%						
AV (Margen de utilidad antes de impuestos)	12.97%	7.70%	8.23%	0.90%	3.70%	4.27%	3.50%						
AV (Margen neto)	25.27%	5.42%	5.51%	0.34%	6.17%	3.39%	2.69%						

Fuente: IOI Group (2018)

Anexo 42: Estado de Situación Financiera - IOI Group

ACTIVOS (US\$ Millions)	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Property, Plant and Equipment		2,319.99	2,299.84	1,529.45	1,474.30	1,787.68	1,741.70
Prepaid Lease Payments		-	4.85	7.48	6.92	29.72	6.81
Investment		257.85	217.21	217.76	205.90	648.62	493.10
Jointly Controlled Entities		-	7.29	8.10	7.59	847.80	801.11
Other Assets		179.79	162.84	148.01	132.78	148.83	149.52
Total Non-Current Assets	2649.347	2,757.63	2,692.04	1,910.79	1,827.49	3,462.65	3,192.24
Total Current Assets	1201.451	1,388.05	1,345.87	1,179.00	1,698.78	1,988.74	2,112.69
Total Assets	3850.798	4,145.68	4,037.90	3,089.80	3,526.27	5,451.39	5,304.93
PASIVOS Y PATRIMONIO							
PATRIMONIO (US\$ Millions)							
Share Capital		180.27	148.63	148.56	148.35	147.98	147.82
Reserves		1,534.93	1,493.14	1,015.04	1,240.11	2,996.58	2,756.60
Total Equity and reserves		1,715.20	1,641.76	1,163.59	1,388.46	3,144.56	2,904.42
Minority Interests		60.10	64.15	43.54	45.15	64.40	66.24
Total Equity	2165.611	1,775.30	1,705.91	1,207.13	1,433.61	3,208.96	2,970.66
PASIVOS (US\$ Millions)							
Non-Current Liabilities	1266.955	1,533.27	1,452.38	1,453.65	1,288.39	1,904.61	1,827.70
Current Liabilities	418.232	837.11	879.61	429.02	804.26	383.82	506.58
Total Liabilities	1685.187	2,370.38	2,331.99	1,882.67	2,092.66	2,288.43	2,334.27
Total Equity and Liabilities		4,145.68	4,037.90	3,089.80	3,526.27	5,497.39	5,304.93

Fuente: (IOI Group, Annual Report, 2018a).
Elaboración Propia.

Anexo 43: Datos recuperados del estado de resultados integrales y del estado de situación financiera – IOI Group

Datos	2018	2017
Inventories	218.29	622.771
Cash and bank balances	92.161	157.573
Trade and other receivables	187.726	358.938
NOPAT (US\$ Millions)	355.35	211.09
Net Property, plant and equipment	1934.58	2319.99
Costo de ventas (US\$ Millions)	1305.04	1226.54

Fuente: (IOI Group, Annual Report, 2018a), (IOI Group, Annual Report, 2017).
Elaboración Propia.

Anexo 44: Ratios financieros - IOI Group

	2018 (Annual Report)	2017	2016	2015	2014	2013
Liquidity risk						
Liquidez General	2.87	1.66	1.53	2.75	2.11	5.18
Liquidez Acida	2.35	0.91				
Prueba defensiva	0.22	0.19				
Capital de trabajo neto (US\$ millones)	783.22	550.94	466.26	749.98	894.52	1604.92
Credit risk		2017				
Periodo promedio de cobranza (days)	24.60	40.32				
Leverage risk		2017	2016	2015	2014	2013
Debt ratio formula	0.44	0.57	0.58	0.61	0.59	0.42
Debt to equity ratio formula	0.78	1.34	1.37	1.56	1.46	0.71
Otros indicadores	2018	2017				
Periodo promedio de inventarios	60.22	182.79				
Rotación de activo fijo neto	1.44	1.40				
	2018 (Annual Report)	2017	2016	2015	2014	2013
ROA	18.28%	4.25%	3.68%	1.28%	22.11%	8.42%
ROE	32.50%	10.18%	8.90%	3.00%	34.30%	15.00%
ROIC	10.35%	5.68%	5.10%	2.90%	9.30%	10.00%
Basic Earnings per Share (singapore cents)	48.7	11.82	10	2.6	52.9	30.8
Basic Earnings per Share (US\$ cents)	11.201	2.7186	2.3	0.598	12.167	7.084
Gross Dividend per Share (singapore cents)	20.5	9.5	8	9	20	15.5
Gross Dividend per Share (US\$ cents)	4.72	2.19	1.84	2.07	4.60	3.57
Net Assets per Share (singapore cents)	146	119	114	80	95	214
Net Assets per Share (US\$ cents)	33.58	27.37	26.22	18.4	21.85	49.22

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 45: Estado de Resultados Integrales – GAR

INCOME STATEMENT (US\$ millones)	2018	2017	2016	2015
Revenue	7,167.43	7,507.60	7,208.85	6,510.05
Gross profit	1,006.83	1,097.41	1,014.39	1,004.77
EBITDA	572.98	664.65	571.66	541.66
Operating Profit	147.98	240.75	175.60	172.34
NOPAT	110.982	180.566	131.702	129.252
Net profit/(loss)	-1.77	74.03	399.62	10.35
AV (margen bruto)	14.05%	14.62%	14.07%	15.43%
AV (margen operativo)	2.06%	3.21%	2.44%	2.65%
AV (margen neto)	-0.02%	0.99%	5.54%	0.16%
AH (Revenue)	-4.53%	4.14%	10.73%	
AH (Gross Profit)	-8.25%	8.18%	0.96%	
AH (Operating Profit)	-38.54%	37.10%	1.90%	
AH (Net Profit)	-102.39%	-81.47%	3760.31%	

Fuente: (Golden Agri Resources Ltd. , 2018).

Elaboración Propia.

Anexo 46: Estado de Situación Financiero – GAR

BALANCE SHEET (US\$ millones)	2018	2017	2016	2015
Total assets	8,545.58	8,137.78	8,306.42	8,035.71
Total current assets	2,885.50	2,874.68	2,776.06	2,665.44
Inventories	1,002.35	992.42		
Cash and cash equivalents	192.77	159.19		
Total non current assets	5,660.08	5,263.11	5,530.36	5,370.28
Total liabilities	4,235.50	4,029.23	4,210.46	4,286.31
Total current liabilities	2,490.90	2,597.79	2,715.10	2,328.60
Total non-current liabilities	1,744.60	1,431.43	1,495.36	1,957.71
Total Equity	4,310.08	4,108.55	4,095.95	3,749.40

Fuente: (Golden Agri Resources Ltd, Annual Report, 2018).

Elaboración Propia

Anexo 47: Ratios Financieros - GAR

	2018	2017	2016	2015	Var (2018-2017)	Var (2017-2016)	Var (2016-2015)	Tendencia de crecimiento
Liquidity risk								
Liquidez General	1.16	1.11	1.02	1.14	4.68%	8.23%	-10.68%	0.75%
Liquidez Acida	0.76	0.72			4.34%			
Prueba defensiva	0.08	0.06			26.29%			
Capital de trabajo neto (US\$ millones)	394.60	276.88	60.96	336.84	42.51%	354.22%	-81.90%	104.95%
Credit risk								
Periodo promedio de cobranza (days)	26	25	26	28				
Leverage risk								
Debt ratio formula	0.50	0.50	0.51	0.53	0.10%	-2.32%	-4.97%	-2.40%
Debt to equity ratio formula	0.98	0.98	1.03	1.14	0.20%	-4.60%	-10.08%	-4.82%
ROA								
ROA	-0.02%	0.91%	4.81%	0.13%				
ROE								
ROE	-0.04%	1.80%	9.76%	0.28%				
ROIC								
ROIC	1.83%	3.26%	2.36%	2.26%				
Basic Earnings per Share (US\$ cents)								
Basic Earnings per Share (US\$ cents)	-0.01	0.58	3.14	0.08				
Gross Dividend per Share (US\$ cents)								
Gross Dividend per Share (US\$ cents)	1.42	1.99	1.46	1.41				

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 48: Estados de Resultados – Wilmar Group

INCOME STATEMENT (US\$ millones)	2018	2017	2016	2015	2014
Revenue	44,498	43,574	41,402	38,777	43,085
Operating profit	1,617	1,563	1,300	1,379	1,538
Net profit	1,128	1,196	972	1,023	1,156
NOPAT	1,224	1,280	1,300	1,379	1,538
AV (margen operativo)	3.63%	3.59%	3.14%	3.56%	3.57%
AV (Margen neto)	2.53%	2.74%	2.35%	2.64%	2.68%
AH (Revenue)	2.12%	5.25%	6.77%	-10.00%	
AH (Operating Profit)	3.45%	20.23%	-5.73%	-10.34%	
AH (Net Profit)	-5.69%	23.05%	-4.99%	-11.51%	

Fuente: (Wilmar Group, Annual Report, 2018a).

Elaboración propia.

Anexo 49: Estados de situación financiera – Wilmar Group

BALANCE SHEET (US\$ millones)	2018	2017	2016	2015	2014
Total assets	45,680	40,933	37,032	36,926	43,558
Non-current assets	19,400	18,353	17,597	18,059	17,950
Current asset	26,280	22,580	19,435	18,867	25,608
Total liabilities	28,913	23,947	21,653	21,625	27,147
Non-current liabilities	6,098	4,260	4,930	6,934	7,950
Current liabilities	22,815	19,687	16,723	14,691	19,197
Total Equity	16,767	16,986	15,379	15,301	15,635
Inventories	7,911	8,224			
Cash and bank balances	1,650	1,455			
Trade receivables	4,349	4,101			

Fuente: (Wilmar Group, Annual Report, 2018c)

Elaboración Propia.

Anexo 50: Ratios financieros – Wilmar Group

Liquidity risk	2018	2017	2016	2015	2014	Var (2018-2017)	Var (2017-2016)	Var (2016-2015)	Var (2015-2014)	Tendencia de crecimiento
Liquidez General	1.15	1.15	1.16	1.28	1.33	0.43%	-1.31%	-9.51%	-3.73%	-2.60%
Liquidez Acida	0.81	0.73				10.41%				
Prueba defensiva	0.07	0.07				-2.10%				
Capital de trabajo neto (US\$ millones)	3,464.90	2,893.17	2,712.05	4,175.82	6,410.68	19.76%	6.68%	-35.05%	-34.86%	-2.15%
Credit risk	2018	2017								
Periodo promedio de cobranza (days)	36	34								
Leverage risk	2018	2017	2016	2015	2014	Var (2018-2017)	Var (2017-2016)	Var (2016-2015)	Var (2015-2014)	Tendencia de crecimiento
Debt ratio formula	0.63	0.59	0.58	0.59	0.62	8.19%	0.05%	-0.16%	-6.03%	2.02%
Debt to equity ratio formula	1.72	1.41	1.41	1.41	1.74	22.32%	0.13%	-0.38%	-18.60%	5.52%
ROA	2018	2017	2016	2015	2014					
	2.47%	2.92%	2.62%	2.77%	2.65%					
ROE	2018	2017	2016	2015	2014					
	6.73%	7.04%	6.32%	6.69%	7.39%					
ROIC	2018	2017	2016	2015	2014					
	5.35%	6.03%	6.40%	6.20%	6.52%					
Earnings per share-(US\$ cents)	17.8	18.9	15.4	16.1	18.1					
Dividend per share (singapore cents)	10.5	10	6.5	8	7.5					
Dividend per share (US\$ cents)	2.42	2.30	1.50	1.84	1.73					
Net asset value per share (US\$ cents)	253.7	252.4	228.5	227.8	242.3					

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 51: Acción de IOI Group

IOI Group	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012		
Dividend per Share (US\$ cents)	4.72	2.19	1.84	2.07	4.60	3.57	3.57		
Var %	116%	19%	-11%	-55%	29%	0%			
Valorización acción	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
G (crecimiento anual del dividendo) *		19%	19%	15%	6%	6%	6%	6%	
Dividend Per Share (US\$ Dólares)	0.05	0.06	0.07	0.08	0.08	0.09	0.09	0.10	
Precio de la acción en el año 2021				2.03					
		0.06	0.07	2.11					
K (Tasa de rentabilidad)	10%								
VAN o Precio de la acción	\$1.69								

*Para el establecimiento del crecimiento anual del dividendo, se estableció supuestos de que el crecimiento de este para los años 2019 y 2020 sería de 19% como se dio durante el periodo 2016-2017. Asimismo, se estableció tanto 15% ya que el crecimiento promedio ronda por ese porcentaje.

Fuente: (IOI's Global challenge: Moving up the palm oil value chain, 2019). (IOI Group, 2018a).

Elaboración Propia.

Anexo 52: Acción Wilmar Group

Wilmar Group	2018	2017	2016	2015	2014				
Dividend per share (US\$ cents)	2.42	2.30	1.50	1.84	1.73				
Var %	5%	54%	-19%	7%					
Valorización acción	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
G (crecimiento anual del dividendo) *		12%	12%	10%	6%	6%	6%	6%	
Dividend Per Share (US\$ Dólares)	0.02	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	
Precio de la acción en el año 2021				0.88					
		0.03	0.03	0.92					
K (Tasa de rentabilidad)	10%								
VAN o Precio de la acción	\$0.74								

*Se estableció 12%, ya que ha sido el crecimiento promedio recuperado durante el periodo 2014-2018

*Se estableció 6% como el crecimiento constante que tendría el dividendo.

Fuente: (Wilmar Group, Annual Report / Financial statements, 2018b).

Elaboración Propia.

Anexo 53: Acción de Golden Agri Resources Ltd.

Golden Agri Resources Ltd.	2018	2017	2016	2015				
Gross Dividend per Share (US\$ cents)	1.42	1.99	1.46	1.41				
Var %	-29%	36%	4%					
Valorización acción	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
G (crecimiento anual del dividendo) *		4%	4%	4%	6%	6%	6%	6%
Dividend Per Share (US\$ Dólares)	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
Precio de la acción en el año 2021				0.42				
		0.01	0.02	0.44				
K (Tasa de rentabilidad)	10%							
VAN o Precio de la acción	\$0.36							

*Se estableció 4%, ya que ha sido el crecimiento promedio recuperado durante el periodo 2015-2018

*Se estableció 6% como el crecimiento constante que tendría el dividendo.

Fuente: (Golden Agri Resources Ltd, Annual Report, 2018)

Elaboración Propia.

Anexo 54: Proyección 2025

ESTADO DE RESULTADOS (US\$ Millions)	2025	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	AV
Revenue	8,356.25	2,785.42	3,249.28	2,700.04	11,621.00	12,644.00	13,516.50	15,640.30	395.70%
Profit before Interest and Taxation	952.61	317.538	358.85	333.41	335.92	523.62	628.77	579.67	45.11%
Net Foreign Currency Translation (Loss/Gain)	219.63	73.209	68.72	73.26	169.12	5.06	46.09	66.79	10.40%
Net Interest Expenses	88.46	-29.486	40.07	38.02	61.69	50.21	98.30	34.29	-4.19%
Profit before Taxation	1,083.78	361.261	250.06	222.13	105.11	468.35	576.56	547.17	51.32%
Taxation	-230.46	-76.82	76.25	73.49	65.46	122.77	117.81	126.59	-21.26%
Profit for the Financial Year from Continuing Operations	853.32	284.441	173.81	148.65	39.65	345.58	458.76	420.58	40.41%
Profit for the financial Year from Discontinuing Operations	1258.422	419.47	2.39	-	-	434.06	-	-	59.59%
Profit for the financial year	2,111.75	703.92	176.20	148.65	39.65	779.63	458.76	420.58	

Fuente: (Dieleman, IOI's Global challenge: Moving up the palm oil value chain, 2019), (IOI Group, Annual Report, 2018).

Elaboración Propia.