

Exportaciones directas, una palanca anticrisis

Eliminar intermediarios en las ventas al exterior no es un camino sencillo, pero por la recompensa que se puede tener, un aumento de los márgenes de rentabilidad, bien vale la pena hacer el intento. Y es que la figura puede representar hasta 35% del costo del producto. Sin embargo, prescindir de ella es una opción que aún no atrae a muchos exportadores.

DIDIER RAMÍREZ Y PURI LUCENA

Dicen que los tiempos difíciles son de oportunidad, lo que llevado a la práctica en el terreno de la exportación podría significar romper el camino de los intermediarios para lograr mayores beneficios. Éste podría ser el momento de cambiar esa relación comercial, un cambio de sentido que si bien implica riesgos, puede llegar a mejorar la presencia que se tiene en los mercados, pero principalmente la rentabilidad.

Llamar a las puertas de un nuevo mercado no es fácil. El primer paso, explica el catedrático de la Escuela Bancaria y Comercial (EBC) y especialista en Comercio Internacional y Compras, Carlos Pérez Murguía, es buscar a un intermediario que conozca el mercado objetivo para que introduzca el producto. "Se identifica el mercado y a quien haga el trabajo de colocarlo en él, para que esto sea un esfuerzo menor, especialmente para la pequeña y mediana empresa (Pyme), que no tiene muchos recursos. Lo que se busca es un aliado, un socio con quien participar; es el paso más sencillo y económico".

Pero, pese a que es la ruta con menos riesgos, también es cierto que muchas empresas ven en la exportación directa una manera de mejorar sus precios de venta. La opción de los distribuidores, *brokers* o agentes puede ser una medida para incursionar en un mercado internacional con un bajo riesgo para, una vez estabilizada la presencia en esos países, cambiar el esquema y buscar caminar con medios propios, con el afán de contar con una relación comercial más sólida que pueda garantizar mayores ingresos y mayor participación.

Para Blanca Villarelo, directora general de Global Trade Business Developers, la oportunidad de realizar exportaciones directas permite a los productores acceder a un mejor precio, ya que los mercados de Estados Unidos, Japón y Europa tienen a pagar mejor los productos agroalimentarios, por ejemplo.

La intermediación agrega costos adicionales que afectan el margen del productor, ya que se estima que el *broker*, tan sólo por cruzar la frontera (hacia Estados Unidos), cobra comisiones que van de 2 a 10% sobre el precio del producto, el distribuidor obtiene entre 8 a 15%, mientras el improductor recibe entre 2 y 10%. A esto hay que sumar los eslabones a los que se tienen que enfrentar en el mercado local (extranjero).

La figura del "improductor" (intermediario), aunque puede parecer poco conocida, es una de las más necesarias pues, recuerda Villarelo, es quien tiene los contactos con los compradores, conoce el manejo y la composición de los precios de compra y venta de las mercancías, promociones y aperturas, por lo cual siempre son necesarios en la cadena.

Pero existen áreas de oportunidad para quienes trabajan con figuras como los tradicionales *brokers*, quienes se concentran en realizar la importación del producto y almacenarlo y, en ocasiones, conseguir financiamientos para pagar por anticipado las mercancías, sobre todo para quienes venden a los autoservicios, quienes tienen plazos de liquida-

ción muy amplios. Esta figura puede ser reemplazada si los productores trabajan en conocer más el mercado y, sobre todo, en tejer las redes necesarias para reducir los intermediarios y con ello garantizar un ingreso más constante.

Ventas a cadenas de autoservicios

Una forma de eliminar pasos en la cadena puede ser aprovechar el hecho de que en el mercado de Estados Unidos los autoservicios están buscando evitar el pago de comisiones para poder ofrecer mejores precios a los consumidores finales. Esto se convierte en una opción para los productores mexicanos que ya exportan, pero a través de alguna forma de intermediación.

Por ello, el objetivo del Gobierno Federal es, en el caso de los productos agroalimentarios, reducir los eslabones comerciales, para lo cual se busca vincular al productor primario desde la cosecha hasta las figuras últimas como los "improductores", informa Villarelo, otrora coordinadora de Promoción de Exportaciones de Sagarpa.

Entre los productos que encuentran opción están aquellos no tradicionales como chayotes, nopales, guayabas, chiles, además de algunos tradicionales procesados como moles, salsas y aderezos, entre otros; sobre todo en Estados Unidos, ya que estos tienen amplia oportunidad no sólo por la población hispana, sino porque la comida mexicana está de moda en ese país.

Ésta es una opción que ya están llevando a cabo algunos productores, aunque aún en un porcentaje muy bajo. De acuerdo al director general de la Confederación de Asociaciones Agrícolas del

Estado de Sonora (Caades), Patricio Robles, apenas el 10% de los productores del estado exportan de manera directa, misma cifra que se puede establecer a nivel nacional. En la mayor parte de los casos, el comprador es una cadena de supermercados.

Robles difiere con la opinión de que el empresario obtiene un beneficio en precio al saltarse al intermediario. "Al productor no le ha convenido tanto la venta directa porque quien más se beneficia no es el vendedor, sino el comprador, que es el que elimina intermediarios y termina comprando al productor al mismo precio que éste le hubiera vendido al primer intermediario". Esto es, si un productor de tomate vende al primer intermediario a seis pesos y el supermercado de Chicago lo compra en 12, el objetivo de éste es adquirirlo directamente con el productor a esos mismos seis pesos.

Sin embargo, reconoció que existen otras ventajas, como el hecho de que las cadenas de autoservicio manejan grandes volúmenes y con una línea de compras durante todo el año, incluso con un precio fijo que en algunas épocas del año en que el costo de producción es menor, puede beneficiar al vendedor. Por la parte de las desventajas, Robles ve pocas: "Es necesario ir avanzando en cadena de valor. Nos conviene a productores, compradores y consumidores".

Un caso práctico

Un ejemplo de empresa que ya dio el paso con éxito es Grupo Norson, productores de carne de cerdo. Su director general, Carlos Patrón Sansor, comenta que, en su caso, después de 15 años de exportar a Japón a través de la figura del *broker*, se tomó la decisión de hacerlo de forma directa y a través de una infraestructura propia para llegar a los distribuidores y con ellos a restaurantes y hoteles.

Para Grupo Norson, el modificar el esquema en el que habían operado durante tantos años significó descender en los volúmenes de exportación, ya que experimentar un nuevo sistema de comercialización significó perder mercado por el periodo de adaptación. Por ello, esta decisión se tomó cuando se contaba con el respaldo de una venta nacional sólida capaz de respaldar ese descenso.

Después de dos años de adaptación, los siguientes les permitieron tener una mayor presencia de mercado e incrementar sus volúmenes en más de 50%, lo que no sólo favoreció el ingreso, sino un mejor conocimiento de los clientes y tener capacidad de reacción ante las nuevas necesidades de consumo.

Pero Pérez Murguía, por su parte, advierte que no es tan fácil prescindir del intermediario, que representa por lo general una alianza interesante al productor pues tiene que hacer un esfuerzo mucho menor en el mercado extranjero. No sólo eso, si ya se ha comenzado una relación con una de estas figuras, hay que tener en cuenta que existe un contrato de por medio y que, en muchas ocasiones, se especifica que el vendedor no puede llegar a los contactos que ésta proporciona por su cuenta una vez se empiece a exportar.

Sin embargo, continúa el especialista, hay instituciones que pueden apoyar a aquellas empresas que quieren exportar de manera directa, como ProMéxico, que cuenta con oficinas de representación en varios países y que se dedica a captar las demandas locales y poner esta información a disposición de los exportadores a través de bases de datos.

Sobre a cuánto puede ascender el beneficio para el productor que decida saltarse al intermediario, depende del producto, cada uno tiene un margen de ganancia. Lo que sí es cierto, reconoce Pérez Murguía, es que los productos de consumo son los más fáciles de colocar en el extranjero de manera directa.

Una oportunidad aún poco explorada la representan los productos de valor agregado, como los alimentos congelados, semicongelados, precocidos o listos para el consumo, afirma Patricio Robles desde la Caades. México, sin embargo, sigue vendiendo mayoritariamente productos frescos a granel, mientras que otros intermediarios, a lo largo de la cadena, procesan estos productos agregándole valor y cobrando por ello varias veces más que el productor inicial.

No sólo es el margen de ganancia, también se trata de diferenciarse en un mercado muy competitivo en el que otros países, como Honduras, empiezan a ganar mercado. "Tenemos el cálculo de que como productor, México obtiene aproximadamente 25% del valor total del consumo de frutas y verduras frescas. Tres cuartas partes del valor total del producto final se queda en el intermediario.

Hay mucho donde crecer".

El momento que vive Estados Unidos, con caídas en el consumo, no es, en opinión de Villarelo, un impedimento para que los productores intenten reducir los eslabones comerciales que intervienen en la exportación. Por el contrario, es una opción viable para que quienes ya envían sus productos al exterior lo hagan de forma directa o con menos intermediarios que los actuales.

