



Venta directa: la estrategia de Masisa con la que busca dejar atrás los números rojos en la región

■ EEUU y Chile siguen siendo los principales mercados de la firma, pero está apostando por “las ventanas de oportunidades” en países como Venezuela y en nuevas líneas de negocios donde ya está consolidada.

POR DÉBORAH DONOSO

Salir de los números rojos de los últimos tres años no ha sido sencillo para la forestal chilena Masisa. Sin embargo, la gerencia de la compañía decidió emplear una estrategia de eficiencia de costos y empezar a realizar la venta directa de sus productos para hacer frente a esta situación.

Con ello, concentra la producción y distribución en una ubicación central, maximizando la eficiencia operativa, reduciendo costos y tiempos de entrega. En este caso, centraliza las operaciones en Chile y exporta a los distintos mercados los productos y soluciones.

Perú fue el primer mercado en el que se probó este modelo a fines de 2023, seguido de Colombia y Ecuador, como parte de los denominados países PEC.

En el caso de México, en diciembre, después de desprenderse de la planta de Chihuahua como parte del plan de desinversión, la firma empezó a implementar el plan de trabajo, buscando replicar lo que ya se implementaba, con éxito, en

Costa Rica y Panamá.

“Vimos que tener un modelo de venta directa tenía grandes ventajas: primero nos acercaba un poco más al cliente, eliminando algunos intermediarios en la cadena; y, en segundo lugar, nos permitía generar eficiencias”, explicó el gerente general corporativo, Alejandro Carrillo, en entrevista con DFSUD.

Y explicó que “al eliminar ciertas bodegas e intermediarios, se reducen costos y mejora el capital de trabajo”. Eso sí, reconoció que “la decisión le resta pulmón a toda la operación de la cadena”, por lo que ha sido necesario “ser mucho más eficientes en planificación”.

Los mercados

Al analizar la operación por mercados, Carrillo detalló que Estados Unidos representa cerca del 40% de las ventas de Masisa, siendo el más relevante, incluso más que su país de origen, que representa el 30% del total. “El otro 30% está repartido entre México -con un 20%- y países de Asia y Centroamérica”.

En todos, dijo, ve oportunidad de crecimiento y puso como ejemplo

a la primera economía global que, a pesar de representar el porcentaje más alto de ventas, tiene espacio para “crecer en muchas otras categorías donde no estamos presentes, como los revestimientos de interior”.

A esto sumó que en Europa vendieron algunos activos, pero “ello no implica que no podamos volver”.

Venezuela: la reserva de valor

La forestal chilena es una de las pocas compañías extranjeras que aún mantiene activos en Venezuela, ya que es considerada “una reserva de valor” para la empresa.

En el país caribeño opera hace más de 23 años una planta de fibropanel (MDF, su sigla en inglés) “que, dependiendo de cuándo se abran ciertas ventanas de oportunidad, las capturamos para la exportación”.

Tal fue el caso de un período entre 2021 y 2022, cuando experimentó un alza importante en los envíos.

Sin embargo, esa bonanza no está presente hoy por “las variables macroeconómicas, que son un poquito volátiles”. En ese contexto



ALEJANDRO CARRILLO
 GERENTE GRAL. CORPORATIVO DE MASISA

-señaló- “no somos muy competitivos para la exportación”.

Por tal razón, Masisa está actualmente enfocada en el mercado interno de ese país, aun cuando se ha contraído durante la

última década.

“La operación es autosustentable y autosuficiente en términos de caja, producto de un fuerte control de costos y gastos, y de buenas estrategias”, explicó.

En ese sentido, aseguró que permanecer en el país “no representa un apoyo de parte de la operación en Chile y vemos el potencial que tiene el país a largo plazo”.

“Para nosotros es una reserva de valor que esperamos, en algún momento, poder capitalizar, porque somos el actor más relevante en el mercado”, afirmó.

Desafíos de la industria

Consultado sobre los desafíos de la industria, Carrillo destacó: “Volver a recuperar el crecimiento en los mercados donde operamos, especialmente en Chile y EEUU porque otros, como por ejemplo Colombia, están muy dinámicos y estamos creciendo bastante”.

Enfatizó que la firma está en un muy buen pie para retomar el crecimiento “por el buen nivel de costos y gastos”.

Lee más en DFSUD.com

40%

DE LAS VENTAS DE MASISA SE REALIZAN EN EEUU.