

Casa Olympia Ltda.¹

En abril del 2003, Casa Olympia Ltda. era el distribuidor de los productos fitosanitarios de la Bayer para la zona Occidental de Bolivia. Hacia un año y medio la Bayer suspendió casi el total de operaciones en Bolivia. Uno de los motivos fue su reestructuración. A finales del 2001 la empresa BAYER adquirió Aventis CropScience. Esta adquisición (cuyo valor ascendía a 7.250 millones de euros, incluidas las deudas asumidas) fue la mayor en la historia de Bayer hasta ese entonces. Las actividades fitosanitarias estarían concentradas en una sociedad independiente que bajo el nombre de Bayer CropScience, reflejaría la nueva y ampliada orientación estratégica de estos negocios.

Casa Olympia Ltda. atravesaba por una situación en la que debía tomar decisiones y efectuar negociaciones que definirían su futuro; y les preocupaba si la propuesta de trabajo definida con los representantes de la Bayer CropScience funcionaría. También eran conscientes de la urgencia de definir o no una nueva cartera de representaciones. Otra preocupación era la continuidad de Casa Olympia Ltda. a largo plazo y la posibilidad de que el hijo del gerente quisiera hacerse cargo de la empresa a futuro.

FUNDADOR Y GERENTE

Jürgen Berodt nació en una población cercana Hamburgo. Curso la escuela en Alemania y realizó un estudio técnico en el área de comercio. En 1958, a los 22 años de edad, consiguió un trabajo en la empresa Casa Bernardo con sede en La Paz; para el cuál fue elegido entre varios postulantes por su gran determinación, a pesar de no dominar el idioma. Luego de interiorizarse sobre los productos y la metodología de trabajo, empezó a realizar viajes en calidad de agente vendedor a lo largo y ancho del país, acompañado de 10 grandes cajas conteniendo muestras. Visitó clientes en las minas de Atocha, Uyuni y Villazón y otras zonas como el Chaco y Yacuiba. Los frecuentes viajes, la radio, la lectura y la amabilidad de la gente le ayudaron bastante a conocer Bolivia y aprender el idioma.

Sucursal de Casa Bernardo S.A.

Se decidió abrir una sucursal de Casa Bernardo S.A. en Cochabamba, instalando una oficina pequeña en la Plaza Principal a inicios de 1961. Se nombró Gerente de la misma a Jürgen Berodt, quien debía continuar efectuando algunos viajes hacia el oriente del país y otras regiones, mas no a las minas, puesto que éstas continuaron siendo atendidas directamente por la casa central. Inicialmente solo contaba con una secretaria, que apoyaba en la oficina y atendía a los clientes durante su ausencia. Luego de dos años se decidió ampliar la oficina y contar con un salón de exposición.

En 1963 se trasladaron a la calle España donde se abrió un local de ventas para el público; y se incorporaron tres vendedores para atenderla y visitar a la clientela. Las líneas más fuertes de comercialización fueron: máquinas de escribir, máquinas de calcular, cintas y repuestos. También se incorporaron líneas de medicamentos y la línea veterinaria de Bayer.

¹ Resumen del caso escrito en Abril del 2003 por Pablo Eduardo Zegarra Saldaña PhD. para la Universidad Privada Boliviana, bajo la dirección del Profesor Carlos René Lagos (Ph. D.)

El periodo 1961 - 1973 fue de bastante crecimiento para la empresa y la sucursal de Casa Bernardo en Cochabamba; se consolidó una buena cartera de clientes con nuevos segmentos de mercado; como sindicatos, empresas e instituciones como el ejército. El mercado para los productos que comercializaban era bastante grande, lo que permitió el crecimiento de operaciones. Algunos de los productos se vendían a crédito mediante el sistema de cuotas mensuales, sin mayores problemas en la recuperación de los créditos. La contabilidad se llevaba en la oficina central de la ciudad de La Paz. Semanalmente se enviaba la documentación para este propósito, dedicándose mayor tiempo a la labor comercial de la sucursal.

Inicio del negocio propio

En 1973 el Laboratorio INTI, que era el laboratorio más grande de Bolivia, a través de su gerente Ernesto Schilling (padre), le ofreció a Jürgen Berodt la representación para Cochabamba. Entonces, este comunicó a Casa Bernardo la decisión de “independizarse”; y estos le pidieron que liquidara la sucursal y se hiciera cargo de la comercialización de las líneas de productos de Casa Bernardo en calidad de su representante.

Para ello, se decidió crear dos empresas: por un lado Casa Olympia, que se ocuparía de manejar las representaciones de Casa Bernardo (máquinas de escribir, instrumentos de precisión y la línea Wella) bajo la responsabilidad de la esposa; y otra empresa, bajo el nombre de *Jürgen Berodt*, manejaría la representación de la línea de productos médicos y farmacéuticos del Laboratorio INTI.

Previo al inicio de actividades, Jürgen recibió entrenamiento e información del anterior representante de INTI en Cochabamba. También viajó a la Ciudad de La Paz pasando un tiempo en el laboratorio para conocer las instalaciones, los procesos y productos. En el primer mes de funcionamiento, gracias a los cambios introducidos y la preparación, se lograron triplicar las ventas.

A finales de 1978 la presión de los hijos del Sr. Ernesto Schilling, quienes se hicieron cargo del negocio, llevó la relación a una situación insostenible. Ellos querían controlar todos los aspectos del negocio y además exigían dedicación exclusiva hacia INTI, presionando para que Jürgen dejara de lado las otras representaciones y cerrara Casa Olympia. El 30 de Junio de 1978, habiendo acordado quedar como buenos amigos, dejó la representación de INTI y siguió trabajando con Casa Bernardo y otras líneas.

CASA OLYMPIA LTDA.

En 1979 se decidió fusionar “Casa Olympia” y “*Jürgen Berodt*”, puesto que no valía la pena tener dos empresas; naciendo Casa Olympia Ltda. A finales del mismo año le ofrecieron comercializar en la ciudad de Cochabamba los productos de Corimex, importante empresa importadora con sede en la ciudad de La Paz.

A lo largo de su historia, Casa Olympia Ltda había sido representante de importantes empresas y había comercializado sus productos en el mercado local y nacional. Los principales productos y marcas que habían comercializado eran: máquinas de escribir y calcular OLYMPIA, productos de cosmética capilar WELLA, medicamentos e insumos para laboratorio de diferentes marcas, semillas ROYAL SLUIS, equipos audiovisuales APOLO y productos agroquímicos BAYER. Pero, en los últimos años, Casa Olympia Ltda había reducido el volumen de sus operaciones debido a la recesión, el contrabando y la falsificación.

En los últimos cinco años habían dejado paulatinamente de comercializar algunas importantes líneas, como: semillas, medicamentos y productos WELLA. Por otra parte, afectó el cambio en la estructura de su proveedor de productos fitosanitarios. Consecuentemente, se había reducido la estructura y el número de personal al mínimo. Así, en marzo del 2003, las líneas más importantes de comercialización de Casa Olympia Ltda. eran los productos fitosanitarios de Bayer y los equipos audiovisuales Apolo.

RECURSOS HUMANOS

La estructura de Casa Olympia Ltda. en marzo del 2003 era simple: a la cabeza se encontraba su fundador y gerente Jürgen Berodt. A cargo de la parte agrícola desde 1991 estaba Alberto Flores. La contabilidad y apoyo de oficina estaba a cargo de Edith, esposa de Jürgen. Además, colaboraba en el manejo de información y comunicaciones Kai-Uwe, hijo mayor de Jürgen. Finalmente, contaba con personal operativo para el manejo de almacenes y despacho.

Fitosanitarios

Luego de un proceso de selección y una entrevista con el Gerente General, Alberto Flores (que aún estudiaba agronomía) ingresó a trabajar en Casa Olympia Ltda. como responsable del área agrícola. La experiencia previa y los conocimientos sobre el rubro adquirido mediante los folletos y otra bibliografía, le ayudaron inicialmente en el desarrollo de sus actividades

Contabilidad

Edith, hija de alemanes, nació en La Paz. Después del bachillerato boliviano estudio contabilidad en una escuela técnica de Alemania. Se casó en 1964 con Jürgen y en 1973 se hizo cargo de Casa Olympia, mientras su esposo manejaba la representación de INTI. Hasta marzo del 2003, Edith colaboró medio tiempo a Casa Olympia Ltda, encargándose del manejo de depósitos, arqueos, kardex, emisión de facturas y apoyo en ventas.

Apoyo a Casa Olympia Ltda.

Kai-Uwe, el hijo mayor de Jürgen, luego de terminar el colegio en Cochabamba, estudió ingeniería industrial en Berlín. En 1998 volvió a Bolivia y pasó los primeros dos meses en Casa Olympia Ltda., interiorizándose sobre lo que hacían y cómo se realizaban las importaciones. Realizó varios viajes al campo para conocer a los agricultores y principales zonas de cultivos de Cochabamba con las que Casa Olympia Ltda tenía relación.

Casa Olympia Ltda fue representante de las líneas de Corimex hasta mediados de 1998, fecha en que Corimex abrió una sucursal en Cochabamba, dejando a Jürgen como gerente. A fines de 1998, Kai-Uwe se haría cargo de los asuntos de esta empresa. A fin de conocer más a fondo el manejo de la misma, se trasladó cuatro meses a ciudad de La Paz para trabajar en la central de Corimex. Así, el principal campo de acción de Kai-Uwe a marzo del 2003 era Corimex; aunque también apoyaba a Casa Olympia Ltda en lo que se refería a estudios, análisis económicos, cartas importantes, comunicación con el interior y exterior, búsqueda de nuevas líneas y negociaciones.

PRODUCTOS Y PROVEEDORES

Las principales líneas de productos que había comercializado Casa Olympia Ltda. desde su inicio en 1973 hasta marzo del 2003 se resumen en el siguiente cuadro, con fechas de inicio y término por línea.

MATRIZ DE PRODUCTOS - RESUMEN

<i>Producto</i>	<i>Proveedor</i>	<i>1973 - 1983</i>					<i>1983 - 1993</i>					<i>1993 - 2003</i>				
<i>Máquinas de escribir</i>	<i>Casa Bernardo</i>															
<i>Cosmética capilar Wella</i>	<i>Casa Bernardo</i>															
<i>Semillas</i>	<i>Royal Sluis</i>															
<i>Pistas Atléticas</i>	<i>GebrüderBecker</i>															
<i>Medicamentos y equipos</i>	<i>Cormesa</i>															
<i>Varios</i>	<i>Corimex</i>															
<i>Equipos Audiovisuales</i>	<i>Apollo</i>															
<i>Fitosanitarios</i>	<i>Bayer</i>															

Máquinas de Escribir

Una de las líneas fuertes de Casa Olympia Ltda era la comercialización de máquinas de escribir y calcular marca Olympia. Las ventas las realizaban directamente al público en su local de la calle España. También se realizaban ventas a instituciones y empresas, con un equipo de vendedores. En algunos casos se otorgaban créditos con el sistema de cuotas. Casa Olympia Ltda contaba con un departamento técnico, el cuál ofrecía el servicio de mantenimiento y reparación de sus productos.

A Casa Olympia Ltda le fue bien en este negocio, inclusive con la incursión de las máquinas eléctricas. Sin embargo, no pudo hacer frente a la incursión de los equipos de computación; por lo que a finales de 1998 dejaron de comercializar las máquinas de escribir Olympia.

Productos “Wella”

Casa Olympia Ltda comercializaba productos Wella como único representante para Cochabamba. Las ventas se efectuaban a salones de belleza (a través de vendedores que los visitaban), así como al mercado de la “Cancha”. Inicialmente el trabajo con Wella era en consignación, pero el porcentaje de comisión que pagaba Casa Bernardo no era muy atractivo, por lo que se decidió realizar compras de stock, lo que mejoró las condiciones de precios y el margen de utilidad.

Luego de unos años, Casa Bernardo empezó a producir algunos productos en Bolivia, abriendo una fábrica bajo el nombre de Belmed. Debido a esta situación cambiaron las condiciones y surgieron nuevas exigencias sobre los volúmenes de compras. Además,

Belmed empezó a vender directamente a los clientes de la “Cancha”, que tenían un gran movimiento; lo que hizo que los clientes de Casa Olympia Ltda se limitaran a los Salones de Belleza, lo que redujo las ventas. Finalmente, en el año 2000, Casa Olympia Ltda abandonó la representación de los productos Wella.

Medicamentos y material de laboratorio

Otra de las representaciones de Casa Olympia Ltda. fue la línea de medicamentos y material de laboratorio de la firma Cormesa. El grueso de las ventas se realizaba a farmacias, a las que se les otorgaba créditos. Una dificultad era el control de créditos y la recuperación de cobranzas, a cargo de los vendedores, que al final del día presentaban su informe y hacían la rendición de cuentas.

Al principio todo andaba bien, sin embargo, el volumen de las cuentas por cobrar se incrementó en número de clientes deudores y montos adeudados. El problema mayor era uno de los vendedores que no entregaba todas las cobranzas. Por todos estos motivos, Casa Olympia Ltda dejó de comercializar la línea de medicamentos e insumos para laboratorios en 1997.

Representaciones propias y directas

Una de las preocupaciones de Jürgen era buscar representaciones propias o directas, puesto que la experiencia le había demostrado que cuando se trabajaba como agente de una empresa importadora percibiendo comisiones por las ventas, era difícil tener buenos márgenes para cubrir los costos fijos. Además, se tenía limitado poder de negociación con los compradores. Por ello, decidió trabajar algunas representaciones directas, como semillas y pistas atléticas, entre otras.

La empresa Holandesa “Royal Sluis” le ofreció a Casa Olympia Ltda. la comercialización de una línea de semillas de muy buena calidad. Sin mayores esfuerzos se introdujo el producto al mercado boliviano. En poco tiempo los agricultores estaban buscando la semilla de Holanda, en particular la de tomate, por el buen sabor de los productos.

Terminada la construcción de la nueva carretera a Santa Cruz, el antiguo camino se empezó a deteriorar debido a la falta de un adecuado mantenimiento. Esta situación afectó el mercado del tomate, puesto que el producto se malograba debido a los retrasos ocasionados para llegar de los centros productores a la ciudad de Cochabamba para su comercialización. En ese momento, la competencia ofreció un producto más duro y resistente, por lo que el negocio bajó. Así, en 1998 se dejó de comercializar la línea de semillas.

Pistas Atléticas

Otra de las representaciones directas de Casa Olympia Ltda fueron las pistas atléticas. Si bien era un producto que no se vendía todos días ni todos los años, constituyó un buen negocio para la empresa. Se lograron vender dos pistas atléticas y una cancha múltiple para el Colegio Alemán de ciudad de La Paz.

Sistemas Audiovisuales “APOLLO”

En 1999 Casa Olympia Ltda obtuvo la representación de los Sistemas Audiovisuales marca Apollo, con retroproyectores de transparencias en varios modelos, pantallas y equipos multimedia.

Los primeros años se lograron interesantes ventas a instituciones y organizaciones, como Universidades y Centros de Formación. En los últimos años la competencia se había intensificado con la introducción de otras marcas, como Médium y 3M. Casa Olympia Ltda tenía dificultades para competir en precio y para desarrollar el mercado, ya que se había contratado a alguien sin la motivación y conocimiento suficiente.

Hasta marzo del 2003, Casa Olympia Ltda mantenía la representación de Apollo, aunque las ventas habían disminuido considerablemente en los últimos años.

Fitosanitarios “Bayer”

En 1990 Casa Olympia Ltda obtuvo la representación de la línea fitosanitarios de Bayer, a través de Corimex. El contacto con la Bayer era directo, lo que le permitía realizar las importaciones bajo el nombre de Casa Olympia Ltda., con el beneficio de tener mayor libertad para la especificación de las condiciones de negociación, precios y condiciones de ventas.

Inicialmente, el área de cobertura para la comercialización de los productos fitosanitarios de Bayer era el departamento de Cochabamba. A partir de 1995 se amplió la cobertura a los departamentos de La Paz, Chuquisaca, Oruro y Potosí.

FACTORES EXTERNOS

“El contrabando es un freno enorme para la industria y el comercio formalmente establecido”, decía Jürgen y en su opinión los gobiernos no ejecutaban las medidas que anunciaban, quizás por miedo o falta de voluntad política real para ello. Otro problema que mencionaba, era la decisión del gobierno de mantener el régimen simplificado. Por un lado, se quería incrementar las recaudaciones; sin embargo, con esta medida se estaba ayudando a que muchos contrabandistas se camuflaran bajo este régimen para seguir con la actividad ilícita y no pagar impuestos:

Falsificación de productos Bayer

En el mercado existían comerciantes inescrupulosos que estaban comercializando productos falsificados y adulterados de Bayer. Estos productos estaban mezclados con agua, aceites u otras sustancias, los cuales no ofrecían ninguna garantía e iban en contra de la imagen de Bayer y Casa Olympia Ltda. Se había llegado al extremo de falsificar etiquetas con el nombre del producto de Bayer y el nombre de Casa Olympia Ltda. con la dirección, teléfono y otros datos como importador. Se habían identificado tres depósitos, pero lamentablemente la justicia no hizo nada al respecto.

Las tiendas minoristas agropecuarias que comercializaban al detalle eran clientes de Casa Olympia Ltda., pero también compraban de contrabando y productos falsificados. Cuando se realizaba la denuncia al SENASAG (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria), esta no tomaba las medidas establecidas por ley; y tanto minoristas, como imprentas y otros implicados salían impunes.

Además, las medidas del gobierno y las tarifas (inscripción SENASAG, Registro en Fundempresa, certificación fitosanitaria de la aduana, entre otros) *están en contra del comerciante, importador y distribuidor, lo que lamentablemente recae en el consumidor final, por el incremento del precio del producto.*

Situación de la Agricultura

En la zona occidental - asignada a Casa Olympia Ltda. para la distribución de Bayer - las parcelas estaban muy esparcidas y el sistema de cultivo era tradicional en algunos lugares. El arado se realizaba mediante bueyes y era difícil la tecnificación por la topografía, sobre todo en las laderas de los cerros, lo que dificultaba realizar el arado con tractores. Sin embargo, en la parte Oriental el cultivo era más fácil, pues se realizaba en terrenos más grandes y el agro tenía mayor tecnificación. Estas condiciones afectaban notablemente el volumen de operaciones de Casa Olympia Ltda.

Por otro lado, la erradicación de los cultivos de la hoja de Coca había bajado las ventas en algunos productos fitosanitarios; pero la sustitución de cultivos alternativos no estaba logrando los resultados esperados. Otro aspecto era la dificultad de competir con productos "genéricos", los cuales, en algunos casos, contenían productos nocivos para la salud. Sin embargo, como la mayor parte de la producción estaba destinada para el consumo interno y los controles no eran muy estrictos, los agricultores, por el precio más bajo, preferían productos genéricos.

COMPETENCIA Y COMPETIDORES

La principal competencia formal que identificaba Casa Olympia Ltda eran las firmas distribuidoras de la BASF, 3M y Médium. Específicamente, en la línea de productos fitosanitarios, se identificaba como principal competencia legal a: Dawn, Basf, Agripac y Novartis. Sin embargo, no se contaba con información cuantitativa sobre los volúmenes de ventas, número de personal, ni fortalezas y debilidades de la competencia.

Las empresas competidoras se dirigían al mismo mercado. La pelea era por los mismos clientes, que eran las agropecuarias ubicadas en la zona de la calle Honduras y República de la ciudad de Cochabamba y también visitaban directamente al campesino, agricultor o consumidor para asesorarlo en la correcta utilización de los productos. El cliente, al percibir que no existían diferencias técnicas significativas entre los productos de las diferentes firmas competidoras, basaba su decisión sobre todo en el precio y servicio; aspecto en el cuál la empresa puso mucho empeño.

En la lucha por el mercado, algunas empresas competidoras llegaron al extremo de aplicar ellos el producto; sin enseñar cómo hacerlo ni las medidas de seguridad por adoptar. Por eso, Casa Olympia Ltda había realizado varios cursillos para distintos sindicatos y asociaciones de agricultores en colaboración con el IBTA (Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria) y varios programas del Ministerio de Agricultura. También se habían dejado muestras, tanto de productos fitosanitarios como semillas.

En Bolivia se tenían dos distribuidores para los productos fitosanitarios de Bayer, la firma Pentagro para la zona oriental más Tarija y Casa Olympia Ltda para la zona occidental. En algún momento, los distribuidores se convirtieron en competidores; por problemas en el avance de zonificación así como preferencia de los clientes por uno u otro distribuidor.

Competencia Genérica

La competencia en los productos fitosanitarios se daba a nivel del mismo grupo químico. Genéricamente los productos son similares, pero existen diferencias en la calidad y, por lo tanto, en el precio. Esta fue una de las dificultades que enfrentaba la empresa; ya que el agricultor se iba al precio más bajo, a pesar de tener algunas dificultades con la fumigación, intoxicación, rendimiento del producto, etc.

LA LÍNEA FUERTE DE CASA OLYMPIA LTDA. – FITOSANITARIOS

Corimex Ltda era el representante para Bolivia de Bayer. Además de la línea fitosanitaria, contaba con otros insumos para la industria de: curtiembres, textiles, plásticos y químicos auxiliares. La línea de Salud de la Bayer era manejada de forma independiente por la Droguería y Laboratorios INTI S.A.

Antes que Casa Olympia Ltda tomara la distribución de la Bayer para el mercado occidental en 1990, este mercado estaba descuidado. La empresa Pentagro, con sede en Santa Cruz, no lograba abastecerlo y cómo algunos productos ya estaban posicionados y tenían demanda, este vacío facilitó la labor de la falsificación y adulteración de los productos. Cuando Casa Olympia Ltda se hizo cargo de la atención de este mercado, se pudo controlar un poco la falsificación y adulteración.

Inicio de la comercialización

Antes de la comercialización de productos fitosanitarios, Casa Olympia Ltda. comercializaba Semillas “Royal Sluis”, por lo cual ya había establecido una cartera de clientes. Este fue uno de los motivos que apoyaron la decisión de ingresar al rubro de fitosanitarios, puesto que se lograría sinergia, se mejorarían las condiciones y argumentos de ventas.

El primer paso para la introducción de los productos fitosanitarios en 1991 fue el reconocimiento del terreno, para lo cuál se realizaron varios viajes a Santa Cruz, Sucre, Tarija y La Paz; con una lista de clientes y contactos; que facilitó el levantamiento de las necesidades específicas, así como el requerimiento de productos fitosanitarios según la región, cultivo y otros factores.

Para introducir los productos de Bayer al mercado occidental, Casa Olympia Ltda se contactó con el Proyecto para la Investigación y Mejoramiento de la Papa (PROIMPA). Se realizaron algunos ensayos y demostraciones en “parcelas demostrativas” con los distintos productos fitosanitarios de Casa Olympia Ltda, así como con otros productos de la competencia, con los que se estableció un acuerdo para el aval técnico. Fue una ventaja que el agrónomo hablara quechua y tuviera conocimiento de la cultura local, ya que las relaciones comerciales se basaban fundamentalmente en la confianza.

Para que el negocio fuera integral y estuviera bien engranado, se debía contar con al menos dos de las siguientes líneas: Semillas, Agroquímicos y equipos de fumigación (mochilas). Pero, Casa Olympia Ltda no podía complementar con una línea de equipos de fumigación, puesto que “Guaraní” que estaba muy bien posicionada, ya que tenían el menor precio del mercado con una calidad aceptable.

Productos Fitosanitarios

Casa Olympia Ltda contaba con tres líneas de productos agroquímicos: insecticidas de suelo, funguicidas y productos para la parte foliar. Estas líneas permitían acompañar en las distintas etapas del cultivo, desde la siembra hasta la cosecha.

Para Cochabamba, el principal paquete era el de la papa y toda la familia de solanáceas (tomate, locoto y pimentón). Los agricultores de Saipina, Omereque y zonas aledañas compraban los insumos necesarios, entre ellos fitosanitarios, para sus cultivos. La cantidad y frecuencia de aplicaciones dependía de la zona. Si era muy endémica, el “agricultor empresarial” realizaba hasta siete aplicaciones; mientras que el que cultivaba solo para su consumo realizaba solo una fumigación y se conformaba con los resultados.

La parte más compleja en el tratamiento fitosanitario eran los funguicidas, ya que si no se utilizan correctamente los productos, en vez de ayudar podían perjudicar; por lo que se necesitaba dar una buena asistencia técnica y cursillos; a diferencia de los insecticidas, donde los requerimientos técnicos eran menores.

Para los cultivos de frutales, Casa Olympia Ltda contaba con insecticidas (acaricidas) para la horticultura y frutales, sobre todo el durazno, típicos cultivos de la zona occidental. Para el cultivo de la cebolla Casa Olympia Ltda tenía un bajo nivel de participación en el mercado, ya que contaba solamente con un herbicida. Para los cultivos “orgánicos”, como la quinua real – orientada a la exportación - se tenían productos específicos, pero el precio de venta de estos fitosanitarios era más alto.

Estrategias de Comercialización

Al inicio, los principales clientes de fitosanitarios estaban constituidos por las agropecuarias y clientes intermediarios. Si bien la distribución de los productos se había realizado a través de las agropecuarias, era necesaria la promoción con el cliente final, sobre todo en productos nuevos. El trabajo se realizaba articulando la distribución y oferta mediante las agropecuarias y fomentando la demanda mediante acciones de comunicación directa y promoción en las comunidades, tal como: demostraciones, charlas y cursillos; trabajo que realizaba casi exclusivamente el encargado del área agrícola de la empresa. Desde el 2000 la política de comercialización procuró llegar directamente al agricultor, bajando, de esta manera, los precios al consumidor; cambio que requería más esfuerzo e infraestructura.

Otro sistema de trabajo era la entrega de productos en calidad de consignación a las asociaciones de riego, cooperativas de productores y otras asociaciones; misma que se realizaba en la comunidad y puntualmente.

Fraccionamiento

Otra de las preocupaciones de Casa Olympia Ltda había sido bajar costos. Para ello, habían importado algunos productos en grandes contenedores e instalado una fraccionadora para envasar en cantidades más pequeñas y según el requerimiento de los clientes. Los envases y etiquetas los adquirían de industrias locales.

Nuevo esquema de comercialización

Las agropecuarias pequeñas tenían un bajo volumen de compras y plazos muy largos de crédito, que no guardaba relación con el monto de sus compras. Presentaban además, una excesiva mora, que oscilaba entre el 15 y 20 %. Frente a este problema se llegó a la conclusión de que estos clientes no eran rentables para Casa Olympia Ltda, por lo que se realizó una depuración de los mismos, identificando quiénes eran los clientes que contaban con la capacidad e infraestructura para manejar volúmenes mayores; los que tenían un buen conocimiento del mercado; así como clientes con experiencia en ventas al menudeo. A partir del 2000 se reestructuró la política de precios, de modo que estos tuvieran una ventaja en descuentos, para que puedan comercializar a menor escala con clientes pequeños.

Si bien este esquema (que también se aplicaba en La Paz, Tarija y Sucre) había mejorado y simplificado el trabajo, no era bueno hacerse dependientes de pocos clientes, puesto que le restaba capacidad de negociación a Casa Olympia Ltda. Además, se presentaban algunas dificultades con las agropecuarias más pequeñas, las cuales - al no adquirir productos originales Bayer y al existir la demanda en el mercado - optaban por la falsificación o adulteración.

Estimación de ventas y programación

Las importaciones se realizaban en base al año agrícola, programando pedidos para tener el producto a tiempo. La estimación del potencial de mercado se realizaba, además, a partir de datos sobre la superficie cultivada; con cuya información se elaboraba el pronóstico de ventas, tomando en cuenta el nivel de participación objetivo de la empresa.

Las visitas a clientes estaban programadas y en ellas se planificaba las compras en cantidades, precios, fechas de despachos, forma de pago y tipo de envases. A partir del año 2000 las visitas mensuales se sustituyeron, en gran parte, por el teléfono. A principio de año se elaboraba un pronóstico de ventas y cada mes se fijaban los objetivos de ventas. Se elaboraba un cronograma de actividades y se evaluaba el cumplimiento. Un factor que incidía negativamente en la ejecución eran los continuos bloqueos de caminos.

Registro de productos

Para tomar la decisión de importar un producto fitosanitario se debía realizar un bio ensayo para probarlo técnicamente. También se debía analizar el mercado. Si se llegaba a la conclusión de que el producto tenía potencialidades y existía la demanda necesaria, se realizaba el registro, que era realizado por el mismo fabricante o el representante del fabricante en el país. Una vez aprobado se debía informar al fabricante que el producto tenía la autorización para ser comercializado en Bolivia y una vez certificado se podía empezar a desarrollar el producto en el campo y promocionarlo.

Ventas

El volumen de operaciones de Casa Olympia Ltda había bajado en los últimos años, debido a la contracción del mercado, pérdida de representaciones, disminución del promedio de compra de los clientes actuales, incremento de la competencia (sobre todo productos más económicos de China), incremento de productos sustitutos, disminución de la superficie de los cultivos agrícolas y las regulaciones del mercado.

El campesino generalmente sembraba porque era su trabajo y luego de la cosecha comercializaba su producto con precios similares a años anteriores. Siendo que los precios de *fertilizantes, fitosanitarios y otros insumos importados se incrementaban cada año, estos ya no podían recuperar su inversión y decidían ya no utilizar fertilizantes ni fitosanitarios, disminuyendo la calidad y cantidad de su producción, cayendo en un círculo vicioso.* Por la crisis económica del país, solo algunos los agricultores tenían sus propios camiones, invertían y manejaban sus cultivos con una visión empresarial. Las zonas de “cultivos empresariales” en Cochabamba eran Morochata, Colomi y Montepunku; en las que se cultivaba durante todo el año.

Retiro de BAYER

Casa Olympia Ltda. y Pentagro eran los distribuidores para Bolivia de la línea de productos fitosanitarios de Bayer. Como ya se mencionó anteriormente, el primero cubría el mercado occidental y el segundo el mercado oriental. El volumen de operaciones de Pentagro era mucho mayor que el de Casa Olympia Ltda., pero, por el incremento en la cartera de cuentas por cobrar de Pentagro y la demora en los pagos, se debilitó la relación al extremo que Bayer retiró la distribución a mediados del 2001. Bayer ya no atendía el mercado boliviano desde ese entonces, excepto con algunos productos, lo que había originado que la competencia como Agripac, Agrobol, Basf y Dawn fueran ganándole terreno a Casa Olympia Ltda.

Cambios en el proveedor Bayer - Aventis

La Bayer se había fusionado con Aventis CropScience, que también fabricaba productos para la agricultura y habían decidido fundar Bayer CropScience para el área agrícola. La entidad había crecido y existían mayores exigencias, así como desorganización en proveedores, y más trámites legales; pero también mayor variedad de productos, lo cuál era una ventaja para el negocio.

Todo esto generó incertidumbre sobre seguir o no con la representación de la línea de productos fitosanitarios de Bayer que era la principal representación para Casa Olympia Ltda. A fines de marzo del 2003 no estaba aún claro cómo se encararía la comercialización para Bolivia en el futuro. No deseaban importar mucho para no sobre estocarse, ya que se había perdido un 80 % del mercado en la zona oriental y un poco menos en la zona occidental; pero estaban dispuestos a seguir intentando

BUSCANDO PERSPECTIVAS FUTURAS

Sobre las perspectivas futuras del negocio, Casa Olympia Ltda contaba con el capital necesario, infraestructura y experiencia para encarar nuevos emprendimientos. Pero, en ese momento estaban analizando cuál sería el futuro de la relación con Bayer CropScience y en sí el propio futuro de Casa Olympia Ltda.

“La ventaja es que somos una empresa comercial y tenemos la versatilidad de cambiar de mercados y productos fácilmente. Sabemos trabajar, tenemos la experiencia y conocimiento. Sabemos vender y podemos ofrecer un buen servicio”, comentaba Jürgen.

La situación por la que atravesaba el país era muy crítica; habían empresas en quiebra, bajas en el sector de la construcción, mora en los bancos, entre otros. El mayor problema de Casa Olympia Ltda era la baja en el volumen de ventas. Tenían el capital para importar, pero no valía la pena tener mercadería en depósito.

A fines del mes de Marzo del 2003 se realizó una reunión con los personeros de la Bayer CropScience y el representante para Bolivia, que sería la empresa de Santa Cruz. Se decidió que todas las importaciones serían realizadas por esta empresa; y Casa Olympia Ltda le compraría, teniendo asignada inicialmente la zona de Cochabamba y quizás se podría ampliar a Oruro en el futuro.

Casa Olympia Ltda temía que si no se definía una política transparente y clara de precios se podría llegar a una guerra de precios o a ser simples revendedores. Esto sucedería en el caso que los precios otorgados a Casa Olympia Ltda no les permitieran competir con el precio que le ofertara el representante en Santa Cruz al agricultor. En otras palabras, si el precio que tendría que pagar el agricultor, incluido el costo de transporte, fuera menor en Santa Cruz que el ofertado por Casa Olympia Ltda en Cochabamba, los agricultores preferirían comprar directamente del representante en Santa Cruz.

Por ello, Casa Olympia Ltda ha solicitado un cálculo de precios estimados al que le venderían los productos para poder tomar una decisión para el futuro. A corto plazo aceptaron las condiciones actuales, pero a largo plazo debían ver otras alternativas. Debido al nombre y prestigio ganado, les llegaban algunas ofertas vía E-mail o a través de amigos; y tenían contactos con otras empresas similares a la Bayer.

Según el representante de la BayerAventis, existían buenas posibilidades que Casa Olympia Ltda continuara como distribuidor de los productos fitosanitarios; en cuyo caso sería necesario incrementar el número de empleados y ampliar la infraestructura. A fines de marzo se estaba elaborando un proyecto para construir nuevas oficinas y trasladarlas al terreno donde estaban sus depósitos. A esa misma fecha Casa Olympia Ltda contaba con un stock de productos que podría comercializar por unos 6 meses más.

Kai-Uwe Berodt comenta: “Casa Olympia Ltda se ha rezagado un poco frente a los cambios y evolución del mercado. Con la comunicación actual y rapidez con la que se mueve el mercado no se puede estar pensando mucho tiempo para tomar una decisión. Al igual que ha pasado con las máquinas de escribir Olympia, no reaccionaron a tiempo y se quedaron fuera. Casa Olympia Ltda tiene la infraestructura, se ha ganado un nombre y eso se debía aprovechar. Es necesario impulsar una nueva dinámica de trabajo. Existen oportunidades sobre nuevas líneas y productos que ya se han introducido en el mercado. Para aprovechar estas oportunidades es necesario hacer un estudio para ver las potencialidades y las condiciones de trabajo. Teniendo la infraestructura, el nombre y razón social, se tiene que aprovechar. La ventaja es que Casa Olympia Ltda es una empresa comercial y se puede cambiar”. Por el momento, el que yo esté a cargo de Corimex Ltda. y mi papá de Casa Olympia Ltda. es cómodo, pero creo que es necesario empezar a trabajar más en conjunto”.

Sobre las perspectivas futuras de Casa Olympia Ltda., Edith comentaba: “Es importante que se dé el “salto”. El mercado ha cambiado y todo se ha vuelto más dinámico. Actualmente en Casa Olympia Ltda. todo se hace a mano, no estamos tecnificados. Debemos incorporar Marketing y otras cosas. La nueva generación tiene que ayudar...los riesgos no podemos afrontarlos solos”