

***Ante la crisis mundial que está azotando con fuerza al sector ornamental, se buscan soluciones para abaratar costes sin rebajar la calidad del producto para un cliente cada vez más exigente.***

## **Estructuras del comercio ornamental mayorista en Europa**

**DR. MIGUEL MERINO-PACHECO**  
mittelmeer@gmail.com

En reciente contribución se describieron y comentaron con cierta amplitud los flujos comerciales mundiales de flor cortada y planta ornamental, tanto en dirección de los movimientos como en volumen, con el trasfondo de la crisis económica que nos afecta. Ahora bien; esos movimientos de “materiales” y financieros se desarrollan mediante estructuras comerciales reales, las empresas que participan en esos intercambios. En el presente artículo se describen algunas de las estructuras que llevan adelante ese intercambio, desde el productor hasta el consumidor, en Europa. La característica principal de la intermediación comercial de flor y planta ornamental en Europa es su alta atomización. Junto a un cierto número de grandes unidades comerciales, se encuentran miríadas de pequeños participantes que atienden determinados nichos de mercado. Son varios miles a lo largo y a lo ancho de toda Europa occidental; entre el 80 y el 90% de estas empresas realizan ventas anuales inferiores a los 5.000.000.

La mayor concentración de estas empresas comerciales se encuentra en los Países Bajos, donde se localizan unas 4.000. Esto ya da una idea de cómo es que desde ese país se controlan las corrientes comerciales europeas y mundiales de productos ornamentales. Por otra parte, y además de las grandes subastas de flores holandesas, existen en Europa unas quince grandes empresas comercializadoras de flor y planta ornamental, cuyo volumen de venta se sitúa por encima de los 100 millones anuales. Otra vez, la mitad de ellas

se encuentran localizadas en los Países Bajos. Una de las razones de la existencia de este gran número de empresas es que las llamadas “barreras de acceso” al sector han sido siempre muy bajas. Una “barrera de acceso” es un impedimento legal, técnico, económico o de otro tipo que hace difícil tanto el iniciar una actividad en un sector como, también, el abandonarla. Altas necesidades de capital son una barrera de entrada típica, que dificultan el inicio de actividades en industrias que necesitan maquinaria especializada, por ejemplo. Las máquinas son costosas de adquirir, y su valor de reventa no suele estar en proporción con su costo de adquisición, si es que el intento resulta fallido y hay que desinvertir.

En la intermediación de planta ornamental esas barreras han sido tradicionalmente casi inexistentes – un buen conocimiento del mercado suele ser suficiente para iniciar una actividad de intermediación –, aunque en los últimos años esas barreras se han incrementado, al irse introduciendo paulatinamente en el proceso el uso de sistemas informáticos complejos o al volverse las clientelas más exigentes en aspectos de calidad, que a menudo hay que certificarla mediante procedimientos costosos. Otros aspectos que son comunes a estas empresas comercializadoras europeas son los altos costos de personal y de transporte, la imposibilidad de almacenar un producto altamente perecedero, la marcada estacionalidad del consumo.

Por otro lado, hay una creciente presión de los clientes para

que se incremente la calidad del producto manteniendo bajos los precios, y algunos de estos clientes – las cadenas de supermercados – se están convirtiendo en competidores de la intermediación al dirigirse ellos mismos directamente a los productores para obtener el material. Una tendencia particularmente marcada en algunos países, como en el Reino Unido. La reacción a estas mayores exigencias es aumentar la eficiencia – lo que se intenta mediante fusiones empresariales o cooperaciones interempresariales en busca de “sinergias”, aunque esto no siempre funciona –, recortar pasos de la cadena de valor, eliminando algunos de intermediación, o extenderse hacia arriba o hacia abajo a lo largo de esa cadena, interviniendo en la producción o en escalones comerciales más próximos al consumidor. Algunos de esos cambios estructurales han llevado a la transformación de antiguas empresas familiares en corporaciones profesionalizadas, debido a las exigencias de un mercado más complejo. Otra de las estrategias “defensivas” utilizadas frente a este incremento del nivel de com-

---

**La característica principal de la intermediación comercial de flor y planta ornamental en Europa es su alta atomización. Junto a un cierto número de grandes unidades comerciales, se encuentran miríadas de pequeños participantes que atienden determinados nichos de mercado**

---

petencia es el centrarse en determinadas áreas del mercado. Los dos segmentos más importantes que se dibujan actualmente son el masivo, con gran volumen de venta y márgenes bajos, que crece principalmente a través de la distribución organizada (supermercados); y el de productos exclusivos – nichos –, en donde encuentran su desarrollo los floristas, centros de jardinería, tiendas de diseño de interiores. Otras formas de especialización son la geográfica, por tipo de producto o por determinada eslabón de la cadena de valor.

No es necesario remarcar que es el segmento de nichos de alto precio el que se está viendo más afectado por la crisis presente. A este respecto, es de señalar que los efectos de la crisis están siendo ya recogidos estadísticamente, y sin dejar lugar a dudas. De acuerdo con el Consejo Holandés de Mayoristas de Flores y Plantas (HBAG; [www.hbagbloemen.nl](http://www.hbagbloemen.nl)), las exportaciones holandesas a diez países europeos han caído un 8 % en enero de 2009 en relación con el mismo mes del año anterior. Los más afectados son el Reino Unido (-25,2 %) y Rusia (-16,0 %), y los menos, Alemania (-2 %) y Austria (-2,7 %). Hasta hace pocas semanas, el sector intentaba mantener el espejismo de que nada grave ocurría, recurriendo a cifras de incremento de ventas ya irrelevantes (2007/2008) o a razonamientos poco convincentes (“talk up the market”). En la – impopular – opinión de este experto, eso equivale a hacerse trampas al solitario y a no mirar la realidad a los ojos. Realidad que impone reestructuras, tanto más dolorosas cuanto más tiempo se las postergue.

### Las unidades comerciales. Las subastas

Las grandes subastas de flores y planta ornamental localizadas en los Países Bajos han dominado tradicionalmente los intercambios mayoristas de estos productos en todo el continente y fuera de él. Pese a la aparición de



**Internet permite la compra on-line sin necesidad de visitar mercados, ofreciendo además mayor calidad en el producto, al no ser necesario transportar la mercancía hasta el momento de la venta.**

nuevas estructuras comerciales, su importancia sigue siendo clave en este comercio. Lo estrecho de los márgenes comerciales en esta industria determina que para que estructuras importantes puedan mantenerse es necesario que atraigan enormes volúmenes de negocio, lo que no siempre es posible. La más importante subasta es Flora Holland, resultado de la fusión en 2008 de Flora Holland and Flower Auction Aalsmeer. Flora Holland es básicamente una empresa proveedora de servicios de intermediación comercial con estructura de cooperativa de primer grado. Sus propietarios son sus aproximadamente 6.000 miembros, la mayoría de ellos localizados en los Países Bajos.

Flora Holland actúa comercialmente en quince regiones, trece de ellas localizadas en su país de origen, más Bélgica e Israel. Estas regiones desarrollan una importante función de comunicación interna de la empresa, sirviendo de nexo entre los miembros y los órganos de gestión y supervisión de la cooperativa. Flora Holland dispone de

seis sedes de negocios, de 39 relojes de subasta, de 10.000 proveedores y de 5.500 clientes. Importa mercadería desde Kenya, Israel y Etiopía principalmente, y exporta mayormente hacia Alemania, el Reino Unido y Francia. El “reloj” es el corazón del método de venta denominado “subasta holandesa”. Este tipo de subasta – así denominado, precisamente, por ser el usado en las ventas holandesas de flores – se caracteriza por comenzarse por un alto precio, que va descendiendo hasta que uno de los participantes de la puja inversa declara su intención de pagar el último precio mencionado. O sea que el “reloj” no marca tiempos, sino precios descendentes. Se utiliza cuando es necesario subastar una gran cantidad de mercadería, generalmente percedera, muy rápidamente; puesto que se escucha una sola oferta.

La subasta de pescado en el puerto de Hamburgo sigue el mismo método. En Flora Holland, los 39 relojes están en funcionamiento todos los días, presidiendo sobre 125.000 transacciones diarias.

Esto significa 12.000 millones de flores y más de 500.000 plantas todos los años. Estos grandes volúmenes de ventas explican cómo la cooperativa es muy competitiva, aun manejando márgenes comerciales muy estrechos.

Además de los relojes físicos, Flora Holland ofrece a potenciales compradores la posibilidad de adquirir mercadería de forma virtual, sin estar presentes en la sala de subasta. También se está sustituyendo el sistema de presencia física del género en la sala de subasta por imágenes del mismo que se proyectan allí. De esta manera se evita tener que retirar las flores de las salas climatizadas para enseñarlas, saliendo ya de allí con destino a las instalaciones del comprador.

Además de su función comercial, la cooperativa desarrolla importantes tareas representando los intereses de sus miembros a distintos niveles y en contacto con gestores políticos y sociales y ofrece servicios de asistencia a las ventas y de marketing a través de una filial, Flora Holland Connect.

### Las unidades comerciales. Otros intermediarios

En el panorama de la comercialización de ornamentales europeo destacan también empresas de capital privado, que a su vez desarrollan distintas estrategias comerciales para competir. Ciccolella es un gigante italiano cuya propiedad está determinada por acciones que cotizan en bolsa, aunque el control se mantiene en manos de la familia homónima.

Esta empresa ha crecido por integración vertical, a partir de producción de rosas en la región de Bari, y actualmente cubre la producción y comercialización de flor cortada y planta en maceta. En el aspecto productivo, se especializa en la producción de rosas y Anthurium bajo régimen protegido.

Lanzada a un proceso de expansión en la distribución, Ciccolella adquiere en 2006 tres empresas de distribución holandesas:

Zurel, Leliveld y Flower Plant Partners. El Grupo Zurel está dedicado a la exportación, tanto de flor cortada como de planta en maceta. Está compuesto por cuatro empresas: Zurel Flowers, Zurel Plants, Zurel Italy y BBE Bloemen. Su sede se encuentra en Aalsmeer.

El Grupo Leliveld, también centrado en Aalsmeer, está especializado en la preparación de ramos, arreglos florales y accesorios, todo a la medida de las necesidades de los minoristas. Top Flora, una de las empresas del grupo, se especializa en la distribución internacional a cadenas minoristas, supermercados y centros comerciales.

Fleura es una distribuidora holandesa especializada en el canal "cash and carry", que comercializa flor y verdes de corte tanto a intermediarios como a floristas y otros minoristas. Dispone de una red de 46 "cash & carry" concentrados en los Países Bajos y en Alemania, aunque el grupo se ha expandido recientemente a Austria, Italia, Polonia y Chequia.

La compañía busca su competitividad en la integración de la cadena de valor, teniendo sus propias filiales de importación-exportación, sus propios transportes y logística y sus 46 mercados "cash & carry" en seis países. Todo el sistema funciona en base a una estrecha coordinación y comunicación entre todas sus partes. Las dos filiales de importación y exportación son Fleura Herogen y Fleura Export, esta última ubicada en un nuevo centro logístico en Aalsmeer.

### Landgaard: una cooperativa en reestructura

Alemania es el primer mercado europeo de flor cortada y planta ornamental. Landgaard es una organización comercializadora de estructura cooperativa, con evidentes similitudes con las subastas holandesas. Sus propietarios son los agricultores y productores de planta ornamental y su actividad comercial cubre numerosos renglones: planta en maceta, flor cortada,

accesorios para jardinería y floristería; y también frutas y hortalizas producidas por sus socios.

Ambos tipos de productos se comercializan a través de dos sociedades independientes: Landgaard Blumen & Pflanzen GmbH (flores y plantas) y Landgaard Obst u. Gemüse (frutas y hortalizas). La organización cooperativa administra, hasta ahora, cuatro grandes subastas de planta en maceta y de flor cortada – en ubicaciones separadas para macetas y flores – y más de 30 mercados "cash & carry". En la única subasta de planta en maceta, ubicada en la ciudad de Lüllingen (Renania del Norte-Westfalia, a pocos kilómetros de la frontera con los Países Bajos) se comercializan anualmente 650.000 contenedores con más de 150 millones de plantas.

En 2009 la empresa está llevando adelante una fuerte reestructura, que deberá culminarse

---

**Alemania es el primer mercado europeo de flor cortada y planta ornamental. Landgaard es una organización comercializadora de estructura cooperativa, con evidentes similitudes con las subastas holandesas**

---

hacia 2010. Las subastas se concentrarán en la localidad de Herongen-Straelen, muy cerca de la anteriormente mencionada Lüllingen., donde hasta ahora se subastaban solo flores, así como también otras actividades administrativas y de intermediación. A partir de 2010 se producirán más concentraciones regionales, llevándose actividades de venta a la distribución organizada – cadenas de supermercados – a Lüllingen. Con ello se espera crear núcleos "cluster"- de actividad comercial de ornamental, concentrando también actividades logísticas, con las con-

siguientes ventajas económicas.

Landgaerd se caracteriza, no obstante, por su organización descentralizada. Solo se concentran aspectos esenciales del proceso de venta y apoyo al mismo, comunes a todas las unidades. Las tiendas locales afiliadas al sistema y "cash & carries" actúan como sociedades independientes; como "profit centers", (centros de beneficio), siendo sus gestores responsables tanto de sus costos como de las medidas para incrementar las ventas – y las ganancias, en consecuencia. En la central se atienden aspectos tales como finanzas, contabilidad consolidada, control y revisión, informática, administración inmobiliaria, marketing. Los "cash & carries", que ofrecen una enorme variedad de planta en maceta, se encuentran en todo el territorio alemán. En 2002 se abrió uno en Viena y en 2005, dos más en Praga. La estructura de la dis-

tribución de ornamentales en Europa es enormemente compleja, como lo demuestra esta rápida descripción de algunas pocas de sus unidades constitutivas. Es un proceso que se encuentra, además, en constante proceso de cambio, empujado tanto por las modificaciones de los gustos y expectativas de los consumidores – que se reflejan en las exigencias de los minoristas, algunos con enorme poder de mercado – como también por el innovaciones tecnológicas en el área de la logística y la poscosecha.

Todo esto se ha complicado aun más desde mediados de 2008 por la irrupción de la crisis, que ha contraído la demanda brutalmente, hecho migrar las preferencias de los consumidores hacia productos mas económicos, detenido la industria de la construcción por tiempo indeterminado...en fin, puesto presión sobre todo el sistema a fin de recortar costos y pro-

ceder de forma más eficiente. El problema radica en que el problema de la eficiencia no se resuelve simplemente recortando costos. Echar una rápida ojeada a un balance y concluir que tales y cuales actividades son superfluas y eliminarlas sin más puede desbarbolar una empresa y terminar con ello sus posibilidades presentes y futuras de desarrollo. Pues la crisis durará seguramente bastante, pero no eternamente. Y el día que todo haya terminado y volvamos al camino del crecimiento económico, será mejor que aun contemos con el conocimiento y las estructuras adecuadas.

#### Para saber más...

- La primera parte de este texto se encuentra publicada en la revista RH-211 y en: [www.horticom.com?73071](http://www.horticom.com?73071).



**agrotek**  
Calderas de condensación por BIOMASA



*Plàstics Tècnics i Agrotecnologia, S.L. inició hace veinte años la comercialización de las calderas Agrotek por el sistema de condensación (humos a 40°C) y recuperación del calor de dichos humos.*

*Hoy presentamos las calderas Agrotek bajo el mismo principio y con Biomasa como combustible.*

*Al crédito obtenido por las calderas Agrotek a gas queremos añadir el nuevo principio de ignición por Biomasa con un rendimiento de 107% PCI i aprovechamiento de los humos 40°C comprobables a la salida de la chimenea.*

*Las calderas Agrotek de combustión Biomasa en forma automática son una realidad a vuestra disposición.*

**PLÀSTICS TÈCNICS I AGROTECNOLOGIA, S.L.**  
 Camí del Mig s/n. (Pol.Ind. Plà d'en Boet)  
 Apdo. de correos 120 - 08300 MATARÓ (Barcelona)  
 Tel.93 757 30 25 · Fax 93 757 21 83  
 e-mail: [info@plasticstecnicos.com](mailto:info@plasticstecnicos.com)  
 web: [www.plasticstecnicos.com](http://www.plasticstecnicos.com)