

The Greenery International B.V.
**Marketing y venta de frutas
 y hortalizas en Holanda**



Linda de Jong

Linda.deJong@student.kun.nl

Durante años, la horticultura holandesa ha prosperado: la exportación ha crecido y también el consumo interno de frutas y hortalizas ha aumentado cada año. A finales de los años ochenta, esa situación favorable cambió drásticamente. La competencia, sobre todo desde Europa meridional, aumentó cada vez más.

**La fusión:
 The Greenery International B.V.**

La única manera de afrontar permanentemente esta creciente compe-

tencia era una unión de fuerzas, lograr una organización de marketing y venta conjunta para acercar a los cultivadores y al cliente final.

Así en 1996 nació, después de la fusión de nueve subastas de frutas y hortalizas y la «Centraal Bureau van de Tuinbouwveilingen» (la oficina central holandesa de las subastas de frutas y hortalizas), The Greenery International B.V. Era el primer paso hacia una estrategia internacional del producto, marketing y venta de las frutas y hortalizas holandesas.

"The Greenery International" surgió en una situación de crisis. En principio parecía que todas las subastas de frutas y hortalizas en Holanda querían trabajar bajo un nombre. Finalmente,

la subasta ZON y Fruitmasters no fusionaron con The Greenery International» según informó Simon Roos, director de la comunicación corporativa de "The Greenery International".

Debido a la gran cantidad de producción holandesa de fruta y hortaliza que se exportaba, (un 70%), pareció necesario un nombre atractivo e internacional como «The Greenery International», comenta Roos en cuanto al nombre de la organización.

"The Greenery International" es la organización de marketing y venta de la cooperativa «Voedingstuinbouw Nederland (VTN)» (la cooperativa holandesa de la horticultura de los productos alimenticios).Vende los productos de 6.000 cultivadores asociados, concentra



Una logística eficiente es uno de los aspectos centrales del concepto de comercialización de "The Greenery"

la atención en estos productos y trabaja por un futuro «sano» de la horticultura holandesa alimentaria.

Las cinco puntas de lanza

El objetivo de "The Greenery International" es garantizar una posición estable y lucrativa para la horticultura holandesa alimentaria. Para llevarlo a cabo, se han determinado cinco puntas de lanza:

- La ampliación a escala: de nueve subastas en 1996 a una gran organización, "The Greenery International". Esto era necesario para poder negociar en igualdad de condiciones con las grandes organizaciones de compra.

- La eficiencia y el control de gastos: menos gastos y más rendimiento,

dentro de la organización y en la cadena del cultivador hasta el consumidor.

- El valor añadido trata de la calidad y la conservabilidad constante, una variación en gusto y forma y la seguridad del producto.

- La orientación hacia el mercado: el consumidor y el cliente son el punto de partida del planteamiento de mercado de "The Greenery International".

- El funcionamiento de la cadena se basa en el suministro rápido y flexible de los productos.

Su misión

"The Greenery International" aspira a contar con un surtido amplio y de alta calidad de frutas y hortalizas para poder suministrar lo que el consumidor

demanda durante todo el año, «Fresco, sano, rico y un extenso surtido», eso es lo que quiere el cliente, y eso es lo que The Greenery International quiere dar.

El método de venta

"The Greenery" ofrece sus productos a través del aparato de adjudicación y, más frecuentemente, vía convenios de mediación.

Los clientes pueden contratar los convenios con "The Greenery" por una semana, un mes, una temporada o más tiempo. Estos métodos de venta permiten garantizar seguridad de suministro y precios más estables.

Las alianzas estratégicas

Hace casi dos años, en marzo de

1998, "The Greenery International" absorbió unas empresas líderes de comercio, entre ellas Van Dijk Beheer B.V., Hagé International B.V., Disselkoe Holding B.V. Pertenecen a estas organizaciones empresas de importación, exportación, transporte y comercio.

Además de estas empresas, "Greenery" absorbió dos empresas que se dedican a la elaboración de frutas y hortalizas: Nefo Roden B.V. y Groentesnijderij De Boer Delft B.V. Con esta unión estratégica de fuerzas, "The Greenery International" da un paso importante en su aspiración a ofrecer frutas y hortalizas frescas durante todo el año. Esto, finalmente, tiene que llevar a una cadena más corta de cultivador a consumidor, de modo que se reduzcan los gastos y "The Greenery" puede ofrecer más valor para su dinero.

1998, el año de la corrección del curso

A pesar del buen motivo que impulsó la fundación de "The Greenery International" y las absorciones con empresas líderes en el sector, no todo era un camino de rosas. La falta de éxitos en el dominio comercial y organizativo en la primavera de 1998 influía de gran manera en la confianza de los cultivadores asociados de "The Greenery".

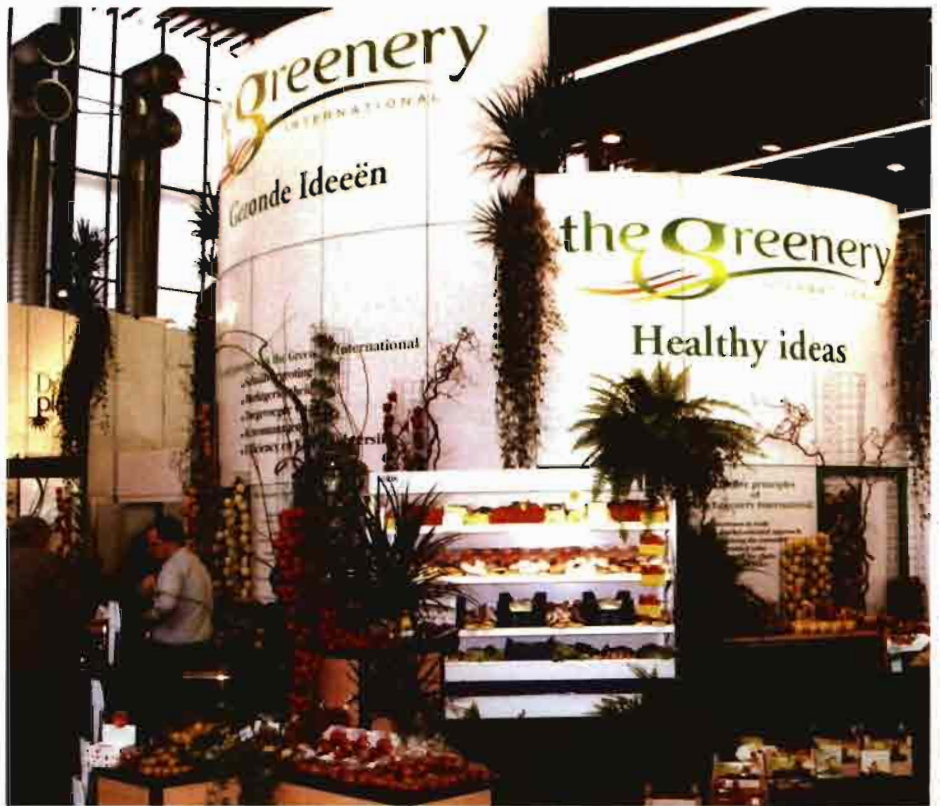
Debido a la dimisión de los cultivadores asociados y los problemas ope-

Al comienzo, no todo fueron rosas.

En 1998 se realizaron importantes correcciones del curso

racionales era necesario entrar en una importante corrección del curso. En agosto de 1998 se concentraron las actividades al rendimiento operacional. Otras partes de la estrategia de "The Greenery" recibieron menos prioridad. Esta elección resultó en la construcción de «business units» cada una con su responsabilidad, que se realizó en el año 1999.

En segundo lugar "The Greenery" prestó mucha atención a la mejora de la



En su stand de AGF Totaal, en Rotterdam, The Greenery presenta sus productos en los envoltorios y embalajes más novedosos.

relación con sus cultivadores asociados. A través de un proyecto de discusión "Samenwerking telers" (la colaboración con los cultivadores) se han determinado nuevos planes de gestión como un nuevo sistema de tarifas, entre otros.

1999, un año agitado

1999 fue un año agitado para el sector de frutas y hortalizas y por lo tanto, también para "The Greenery".

«No era un año fácil para nuestra organización, caracterizada entonces por las modificaciones en la dirección y por una reorganización global en la cuál "The Greenery" cambió su estructura empresarial, pasando de una organización dirigida central hacia una organización de «Business Units».

En 1999, los Business Units: Greenery Operations, Greenery Processing, Greenery Trading y Greenery Retail entraron en vigor.» comenta Roos en cuanto al año 1999.

A pesar de que los resultados de las empresas absorbidas eran satisfactorios, el beneficio estimado resultó ser 10 millones de florines menos que el

esperado por "The Greenery".

En junio del mismo año, The Greenery anunció que iba a colaborar con Fruitmasters, pero al final de 1999 Fruitmasters abandonó la colaboración. Respecto a este tema, Roos opina que «abandonaron sin buena razón. Desgraciadamente, porque queremos impedir una desintegración del mercado. En el marco de la ampliación a escala, nuestra puerta está abierta para todas subastas holandesas, como «veiling ZON» y Fruitmasters. Afortunadamente, ahora vamos por buen camino con la subasta en Zaltbommel en cuanto a la colaboración en el ámbito de champiñones.»

A pesar de las dificultades, "The Greenery" entra con renovados ánimos en el nuevo milenio, según se desprende tanto de una entrevista con Bart Jan Constandse, publicada en "Vakblad AGF" el 16 de diciembre 1999 (la revista profesional holandesa para el sector de frutas y hortalizas) sobre su visión respecto al año 2000, como de nuestra conversación con Simon Roos a principios de febrero de este año.



ALUMINET®

PANTALLA TERMO-REFLECTORA

**MÁS DE 25 AÑOS
DE EXPERIENCIA**

**REPRESENTANTES EN
TODO EL MUNDO**



- Ahorro de energía en invernaderos a calefacción.
- Evita enfriamiento por reflexión terrestre (heladas).
- Repele plagas y Trips.
- Equilibrio de las temperaturas diurnas y nocturnas.
- Provee hasta un 20% de luz difusa adicional, activando la fotosíntesis.



Polysack Europa

Tel: 34-93-2282103

Fax: 34-93-2282104

E-mail: europa@polysack.com

DISTRIBUIDORES EN TODA ESPAÑA:

*BORRAS RIBES S.A

TEL: (96) 248 24 71

*COMERCIAL J. HUETE, S.L.

TEL: (968) 80 73 68

FAX: (968) 80 75 33

*ESTABLIMENTS SABATER, S.A.

TEL: (93) 757 92 95

*SEMILLAS CÁN JUANITO, S.L.

TEL: (971) 42 95 94

*CATYAGRO

TEL: (922) 34 08 67

FAX: (922) 35 37 68

*AGROTECNICA FERRER S.L.

TEL: (950) 61 27 16

*RAISA

TEL: (94) 671 30 80



Polysack Plastic Industries (R.A.C.S.) Ltd.

Nir Yitzhak, D.N. Negev 85455, ISRAEL. Tel: 972 7 9989720 /1, Fax: 972 7 9989710

Internet: <http://www.polysack.com> Email: sales@polysack.com

ALUMINET es la marca registrada de Polysack Plastic Industries (R.A.C.S.) Ltd. El producto ALUMINET está protegido por la Patente No. 5.458.957 de los E.E.U.U., la Patente Europea No. 0 723 806 y la Patente Israelí No. 103937.

La visión del 2000

Más concentración de la oferta y la demanda, suministrar productos de calidad constante en todo el año, pensar junto con los minoristas, seguridad alimenticia e innovación. Estos son las cinco tendencias que caben en la visión del 2000 en el sector de las frutas y hortalizas. También Bart Jan Constandse, presidente del consejo de administración de The Greenery International, comparte esta idea. Según él, en el futuro, el embalaje, el transporte y la logística obtendrán cada vez más importancia.

"Tenemos que tratar con una cadena de productos en fresco, en la cual el mundo se reduce".

Por lo tanto, la importancia de la logística sigue aumentando. Además, el bienestar, el medio ambiente y la salud ocupan cada vez un lugar más importante. En este marco, Constandse prevé que el área de los productos biológicos aumentará. Comparte la misma idea del ministro holandés de Agricultura, acerca de que la cantidad de productos biológicos pueden crecer hasta un diez por ciento dentro de diez años.

El bienestar, el medio ambiente y la salud ocupan cada vez un lugar más importante. En este marco, se prevé un aumento en el área de comercialización de productos biológicos

Según Constandse, también la venta a través de Internet obtendrá en el futuro más importancia. Se muestra seguro cuando se refiere al "business-to-business", la venta a través de Internet irá ganando terreno. También "The Greenery International" usará este medio, aunque Constandse no nos informa sobre cómo y cuándo.

La respuesta a las tendencias

Una organización de marketing y venta que acerca el cultivador al cliente final.

Por esta razón se fundó "The Greenery International" y según Constandse será la posición en los

Holanda quiere reforzar su cooperación comercial con España

Sonsoles Osset -
sosset@ediho.es

El gran desarrollo y cada vez mayor concentración de las grandes cadenas europeas de distribución detallista, exige una adecuación paralela de la oferta. Holanda se está adaptando continuamente a esta realidad, tanto en su infraestructura productiva y comercial como en la búsqueda de una mayor cooperación con países líderes de la horticultura, caso de España.

El pasado febrero, las costas mediterráneas de Murcia y Almería recibieron la visita profesional de J. van der Veen, presidente del Product Board for Horticulture (Productschap Tuinbouw), la organización interprofesional de los horticultores holandeses, B.J. Constandse, presidente de The Greenery International B.V y Hans van Es, director de asuntos corporativos de esta organización de marketing y venta, acompañados por Gerard J. A. de Vent, Consejero Agrónomo de la Embajada Real de los Países Bajos.

Mayor cooperación

El motivo de la visita fue, según van der Veen, «conocer qué está pasando en el sector español actualmente y buscar una mayor cooperación entre los productores españoles y holandeses».

La visita permitió contactar con productores españoles y holandeses que han invertido en España, con cooperativas y asociaciones comerciales de ambos países, y con representantes de FEPEX y del Ministerio de Agricultura.

A parte de los contactos habituales que existen entre Tuinbouw y FEPEX por los asuntos sectoriales que ambas organizaciones tratan en Bruselas, por ahora no hay proyectos concretos de colaboración derivados de esta visita.

The Greenery quiere intensificar los contactos con los exportadores y la distribución española y con los productores, para incrementar la cooperación comercial entre ambos países.

B.J. Constandse valora esta visita como un acercamiento al sistema productivo y comercial español. «Estamos



B.J. Constandse y J. van der Veen, acompañados por Hans van Es, Director de asuntos corporativos de "The Greenery" y por G.J.A. de Vent, Consejero agrónomo de la embajada holandesa en España

viendo que en Europa el desarrollo del comercio detallista se concentra en doce grandes empresas. Por ello buscamos una oferta concentrada y constante a lo largo del

«The Greenery International quiere intensificar los contactos con los exportadores, productores y distribuidores, con el principal objetivo de incrementar la cooperación comercial entre España y Holanda»

año. España, como representante de la horticultura de Europa, y Holanda somos países complementarios con muchas oportunidades de cooperar más».

El consumidor, protagonista

The Greenery es una organización cooperativa de 5.200 productores y empresas dentro de su estructura, con una facturación anual de 2 mil millones de euros y un equipo humano de 3000 personas. Esta gran organización de marketing y comercia-



El presidente de esta organización opina que el consumidor europeo cada día adquiere más calidad: «Nuestros productos tienen muy buena imagen en los mercados, son muy saludables y tienen muy buena presencia. Esta imagen nos permite mantener una muy buena relación con los consumidores, por lo que es fácil promocionar los productos».

Respecto a la sensibilidad del sector hortícola hacia las necesidades del consumidor, señala: «cada día debemos escuchar más al consumidor para así satisfacerle mejor. Estamos cambiando de una orientación productora a una orientación dirigida al consumidor».

Además de productos de calidad y sanos, tenemos que ofrecer productos de conveniencia, como los productos listos para preparar, pero también hay demandas nuevas y más caprichosas que ofrecen un aspecto de ocio y diversión al consumidor con presentaciones novedosas.

lización de productos hortícolas, ha sumado al sistema tradicional de comercialización a través de la subasta, el de la distribución directa, a través de la adquisición de importantes empresas operadoras de comercio holandesas.

La horticultura holandesa mantiene un crecimiento dinámico dentro de la agricultura de este país, a pesar de que durante 1999 el valor de la facturación de las hortalizas descendió un 3-4%, debido principalmente a una caída de los precios de las hortalizas de invernadero de un 15%, mientras que el sector ornamental se mantuvo estable.

Producción biológica

Es interesante conocer cuál es la perspectiva holandesa respecto al desarrollo de los productos biológicos. Según Gerard de Vent, «éste es un segmento muy interesante del mercado».

Comercialmente hay más demanda que oferta.

«En España hay bastante producción y estamos intentando trabajar con ella». Por otra parte, en Holanda en el 80% de la producción de tomate y pimiento se utilizan métodos de producción integrada sin productos químicos. «Cada día, observa de Vent,

«Estamos cambiando hacia una orientación dirigida al consumidor»

vemos cómo la “moderna” horticultura, que incluye el empleo de producción integrada, y los sistemas de producción biológica se están acercando más en sus conceptos técnicos».

La experiencia de este país en la adopción de estos sistemas de producción es que durante los dos primeros años el productor invierte en costos de adaptación y una vez superado este plazo es capaz de obtener un 60% más de cotización por su producto.

Defendiendo cuotas de mercado

Respecto al mercado ornamental, el valor del comercio está creciendo más deprisa que en la horticultura: «Tenemos un 60% del mercado mundial pero este porcentaje está descendiendo. Debido a la internacionalización, los productores holandeses invierten fuera tal y como nosotros trabajamos en España: para obtener una oferta todo el año».

Nuevas herramientas

Además de la evolución tecnológica de la producción el desarrollo de internet es un área en la que se trabaja intensamente, especialmente en el comercio ornamental, que ya cuenta con subastas virtuales y una base de datos con todas las variedades ornamentales tipificadas. Hay sistemas de información electrónica que, desde las cajas de los supermercados, permiten conocer a los proveedores los niveles de stocks para mejorar la logística y la distribución y cada día más productores pueden saber los precios a tiempo real, mejorar su competitividad, ahorrar energía, etc.

Las conclusiones de los profesionales holandeses tras su visita a España se resumen en las oportunidades de trabajar juntos, el desarrollo de la tecnología española y la búsqueda por parte del productor español de una buena normativa de calidad. «España, explica el presidente de Tuinbouw, está haciendo un estupendo trabajo y para mantener nuestra posición de competitividad debemos conocer su trabajo, así como el de otros países punteros por su horticultura».



A la izquierda, B.J. Constandse, Presidente de "The Greenery International" a su lado J. van der Veen, Presidente de la Junta de Productos Hortícolas de Holanda



Modelo VP-230 Brocoli, lechuga, col, etc.

- 2 líneas de trabajo.
- Ajustable de 30 a 40 cm. entre líneas.
- Ajustable de 4,1 a 62 cm. entre plantas.
- Producción hasta 10.000 plantas/hora aproximadamente (1 sola persona).

NOVEDAD

Economizar mano de obra...
Homogeneizar marco de plantación...
Optimizar resultados...



Vila Grancha S.L.
MAQUINARIA AGRICOLA

Avda. P. Carlos Ferris, 99
 46470 ALBAL (Valencia)
 Tel.: 96 126 02 11 - Fax: 96 126 05 58

Modelo OPR-4 Trasplantadora para cebollas y puerros

- 4 líneas de trabajo.
- Separación entre líneas de 27 cm.
- Ajustable de 8 a 14 cm. entre plantas.
- Producción hasta 50.000 plantas/hora aproximadamente (1 sola persona)

NOVEDAD



próximos años. "El planteamiento de "The Greenery" es la respuesta correcta a las tendencias en los negocios internacionales.

Gracias a la integración vertical en las empresas de negocios, "The Greenery" se encuentra más cerca del minorista y podemos suministrar paquetes totales. Se determina el precio de los productos en el estante de la tienda.

Como "The Greenery" acerca a los cultivadores y al minorista cada vez más, finalmente queremos generar un mejor rendimiento para el cultivador.

En los próximos años queremos realizar un aumento en la cuota de mercado, tanto mediante crecimiento autónomo como por adquirir nuevos cultivadores. A través de mucho trabajo, ser claro y modesto y tener los pies bien firmes en el suelo, queremos ganar confianza.

Estoy convencido de que los cultivadores esperan lo mismo," dice Constandse con seguridad.

Según Constandse, cada empresa tiene derecho a existir mientras incorpore un cierto valor añadido. Para generar suficiente valor añadido, Constandse opina que la concentración aumentará tanto por parte del cultivador como de los negocios.

"En este momento tenemos que negociar con un gran número de cultivadores que ofrecen sus productos a 6 ó 7 organizaciones de venta.

A continuación, los negociantes compran estos productos y vuelven a venderlos a minoristas, que se encargan del 80% de la venta de frutas y hortalizas. En reali-

dad eso es una situación insana.

Por lo tanto, preveo una gran concentración de los mayoristas. Dentro de poco lo mismo ocurrirá con los minoristas y serán entre 8 y 10 grandes minoristas los que vendan el 80% de los productos.

La fuerza del producto holandés está en la buena calidad y precio, la logística, la distribución y un buen conocimiento del mercado

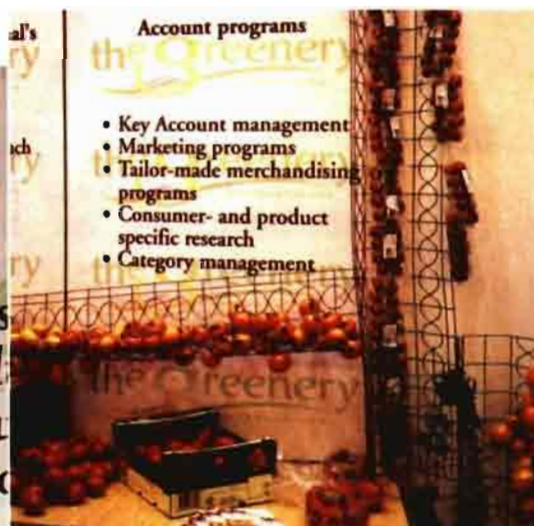
La respuesta a todo eso será que también la oferta se concentrará. La cadena de establecimientos comerciales no quiere 150 suministradores pequeños, quiere hacer negocios con una sola fuente, o sea "The Greenery International".

La fuerza del producto holandés hay que buscarla en la buena calidad, la relación entre calidad y precio, la logística, la distribución y un buen conocimiento del mercado". El valor añadido está en la misma línea que la fuerza del producto holandés. Una gran red de logística y distribución, un surtido amplio, los productos de buena calidad y





8.500 highly skilled
On-going quality ins
'Super Quality' prod
Direct feedback produ
biological pest-contro



Marketing, gestión y presentación del producto: puntales de la orientación al consumidor de "The Greenery"

ZLTO ha concedido un préstamo retardado a "The Greenery International B.V." de 25 millones de florines.

Finalmente comenta Roos: "Aunque somos todavía un niño, si reforzamos la relación comercial con los cultivadores y damos más forma a nuestras puntas de lanza vamos por buen camino a un mejor futuro de la horticultura holandesa.»

Los «Business Units»

1. Greenery Operations consta de las subastas fusionadas.

2. Greenery Processing incluye las empresas absorbidas dedicadas a elaborar frutas y hortalizas: Nefo Roden B.V. y Groentesnijderij De Boer Delft B.V.

3. Greenery Trading está formada por las empresas absorbidas de comercio: Van Dijk Beheer B.V., Hagé International B.V., Disselkoen Holding B.V.

4. Greenery Retail es el Business Unit que se dedica a la mediación entre el cultivador y el mayorista a través de contratos.

una cantidad tan grande que "The Greenery International" sea un suministrador para toda la cadena de establecimientos comerciales.

La optimización de la posición

Tanto Constandse como Roos mencionan la tarea principal de "The Greenery" para este año, o sea la optimización de la posición actual y la mejora de la balanza financiera.

"Debido a los problemas en la fase de salida, la imagen sufrió un serio revés. El buen trabajo tiene que recuperar

la buena imagen", dice Roos. Para realizar esta tarea, "The Greenery International" ha empezado dando forma a la relación en la organización y a la realización de buenas relaciones comerciales con los partidos del mercado.

En cuanto a la mejora de la balanza financiera, llegamos en el momento oportuno, porque el día de la entrevista con Simon Roos (a principios de febrero) se anunció en público que había realizado un contrato entre The Greenery International y ZLTO (la organización de agricultura y horticultura del sur de Holanda). Un contrato en el que



Para saber más...

The Greenery International B.V.
Postbus 3344
4800 DH Breda, HOLANDA

Tel: +31 (0)76 528 80 00
Fax: +31 (0)76 528 82 09

greentime@thegreenery.com
s.roos@thegreenery.com
www.thegreenery.com