

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE AGRONOMÍA



**“ESTRATEGIAS DE ACOPIO, DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PLANTAS ORNAMENTALES
EN TIENDAS DE RETAIL”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

PARA OPTAR EL TÍTULO DE

INGENIERA AGRÓNOMA

AURORA GUADALUPE BAZÁN PALOMINO

LIMA – PERÚ

2024

**La UNALM es la titular de los derechos patrimoniales de la presente investigación
(Art. 24. Reglamento de Propiedad Intelectual)**

TSP

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 13% | 12% | 0% | 7% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 1% |
| 2 | view.genial.ly Fuente de Internet | 1% |
| 3 | blog.eclass.com Fuente de Internet | 1% |
| 4 | thekoolhub.com Fuente de Internet | 1% |
| 5 | www.coursehero.com Fuente de Internet | 1% |
| 6 | pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 7 | Submitted to Universidad Nacional Agraria La Molina Trabajo del estudiante | 1% |
| 8 | florespatry.blogspot.com Fuente de Internet | <1% |
| 9 | repositorio.uchile.cl Fuente de Internet | |

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA
FACULTAD DE AGRONOMÍA

**“ESTRATEGIAS DE ACOPIO, DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PLANTAS ORNAMENTALES
EN TIENDAS DE RETAIL”**

Aurora Guadalupe Bazán Palomino

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de:

INGENIERA AGRÓNOMA

Sustentado y aprobado ante el siguiente jurado:

Ing. Mg. William Alberto Arteaga Donayre
PRESIDENTE

Ph. D. Rember Emilio Pinedo Taco
ASESOR

Ing. Mg. Sc. Giovanna Patricia Rivera Oballe
MIEMBRO

Ing. Mg. Sc. Juan Carlos Melchor Jaulis Castro
MIEMBRO

LIMA – PERÚ

2024

DEDICATORIA

A Dios por su infinita bondad y misericordia, a mis padres Eva y Fidel por la vida y el apoyo constante. A mi esposo Aldo y mis hijos Esteban y Francisco por ser mi fortaleza. A mis Hermanos Daniel y Abraham por siempre estar para mí.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor, Ing. Ph. D. Rember Pinedo Taco por todo su apoyo con mi TSP. A Maestro Home Center por las bases fuertes que sumaron en mi crecimiento profesional.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Problemática | 2 |
| 1.2. Objetivos | 2 |
| II. REVISIÓN DE LITERATURA | 4 |
| 2.1. Definición de <i>Retail</i> | 4 |
| 2.1.1. El <i>Retail</i> en el Perú | 5 |
| 2.1.2. Los Homecenter | 5 |
| 2.1.3. Los Homecenter en el Perú | 6 |
| 2.2. Las Plantas Ornamentales | 9 |
| 2.2.1. La Jardinería | 9 |
| 2.2.2. Las plantas y su clasificación | 9 |
| 2.2.3. Las Plantas en el <i>retail</i> | 11 |
| 2.3. Conceptos relacionados al proceso de Acopio, Distribución y comercialización de Plantas Ornamentales en tiendas Retail | 13 |
| 2.3.1. Proceso | 13 |
| 2.3.2. Estrategia | 14 |
| 2.4. EL FODA | 14 |
| 2.5. Fuerzas de Porter | 15 |
| 2.6. Las 5 P del marketing | 16 |
| III. DESARROLLO DEL TRABAJO | 18 |
| 3.1. Localización de la experiencia | 18 |
| 3.2.1. Almacenamiento de plantas | 27 |
| 3.2.2. Comercialización de plantas | 30 |
| 3.3. Organigrama en tiendas | 34 |
| 3.4. Diagnóstico estratégico | 35 |
| 3.5. Las 5 fuerzas de Porter | 37 |
| 3.6. Estrategias mediante las 5 P | 39 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN..... | 41 |
| 4.1. Recurso Humano..... | 41 |
| 4.2. Producto..... | 41 |
| 4.3. Infraestructura..... | 42 |
| 4.4. Empresa..... | 43 |
| V. CONCLUSIONES..... | 44 |
| VI. RECOMENDACIONES..... | 46 |
| VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 47 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Tiendas por zona | 19 |
| Tabla 2. Familias de productos | 20 |
| Tabla 3. Venta mensual en unidades de plantas en la cadena de tiendas Maestro Homecenter a nivel Nacional en el año 2010. | 22 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Número de tiendas de las principales cadenas de Homecenter en el Perú. | 7 |
| Figura 2. Número de tiendas en lima y provincias 2023 | 7 |
| Figura 3. Proceso de Acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de plantas ornamentales. | 25 |
| Figura 4. Muestrario de exhibición de plantas por niveles | 29 |
| Figura 5. Cuidado y exhibición de las plantas en tienda..... | 30 |
| Figura 6. Identificación mediante código de barra. | 31 |
| Figura 7. Capacitación en el uso de maquinaria y equipos agrícolas..... | 33 |
| Figura 8. Capacitación en trasplante de grass..... | 33 |
| Figura 9. Capacitación en sustratos; abonos y tierra preparada. | 34 |
| Figura 10. Organigrama en tiendas..... | 35 |
| Figura 11. Análisis FODA para la planeación estratégica. | 37 |
| Figura 12. Las cinco fuerzas de Porter..... | 39 |
| Figura 13. Variables con relación a las 5P de Marketing. | 40 |

RESUMEN

En el sector de plantas ornamentales en tiendas de mejoramiento del hogar, la evolución constante exige estar al día con las tendencias para destacar con la competencia. La estandarización en la producción de flores y plantas es esencial para satisfacer la demanda de grandes cadenas como Homecenter, requiriendo procesos y productos uniformes. Es de suma importancia en la cadena comercial que los viveristas sean capaces de ofrecer planes de entrega, cumplir con los requisitos de calidad y cantidad en un mercado cada vez más competitivo. Lo anterior indicado ha llevado a que los productores de flores y plantas ornamentales deban tener una mentalidad más enfocada en la gestión empresarial para adaptarse a las exigencias del mercado. Las tiendas de retail en Perú están enfocándose en mejorar los ambientes y viveros de tránsito dentro de sus instalaciones para ofrecer una experiencia de compra satisfactoria para el cliente final. Además, la segmentación de productos por tipo de jardín o ambiente, junto con la inclusión de asistencia técnica y capacitación, muestra un compromiso por parte de las tiendas de mejorar la experiencia del cliente y ayudarlos a obtener los mejores resultados con las plantas. Uno de los formatos pioneros en Perú son los homecenter, que empezaron a funcionar desde el 5 de junio de 1978, bajo el recordado nombre de Ace Perú. Después llamado Maestro. En el presente trabajo de suficiencia profesional se detallan, analizan y se plantean oportunidades de mejora sobre las estrategias de adquisición, distribución y venta de plantas ornamentales en las tiendas Maestro basados en experiencias propias. Es importante comentar que estas estrategias contribuyeron al éxito y crecimiento de la cadena de tiendas adquirida posteriormente por el Grupo Falabella en el año 2010.

Palabras Clave: Retail, Homecenter, cliente final; plantas ornamentales, marketing.

ABSTRACT

In the ornamental plant sector in home improvement stores, constant evolution requires staying up to date with trends to stand out from the competition. Standardization in the production of flowers and plants is essential to satisfy the demand of large chains such as Homecenter, requiring uniform processes and products. It is of utmost importance in the commercial chain that nurserymen are able to offer delivery plans, meet quality and quantity requirements in an increasingly competitive market. The above has led producers of flowers and ornamental plants to have a mentality more focused on business management to adapt to market demands. Retail stores in Peru are focusing on improving the environments and transit nurseries within their facilities to offer a satisfactory shopping experience for the end customer. Additionally, segmenting products by garden type or environment, along with the inclusion of technical assistance and training, shows a commitment by stores to improving the customer experience and helping them get the best results from their plants. One of the pioneer formats in Peru are the homecenters, which began operating on June 5, 1978, under the memorable name of Ace Perú. Later called Master. In this professional proficiency work, opportunities for improvement are detailed, analyzed and proposed regarding the acquisition, distribution and sale strategies of ornamental plants in Maestro stores based on own experiences. It is important to comment that these strategies contributed to the success and growth of the chain of stores later acquired by the Falabella Group in 2010.

Keywords: Retail, Homecenter, end customer; ornamental plants, marketing.

I. INTRODUCCIÓN

La demanda de plantas para mejorar la calidad del aire y crear ambientes relajantes y tranquilos en los hogares y lugares de trabajo es cada vez mayor, por lo que es importante que las tiendas estén a la vanguardia en cuanto a la variedad, calidad de plantas y productos que ofrecen. *Retail* es un término en inglés, que en español significa comercio minorista o comercio detallista, esto sería, la venta de productos finales para su consumo dentro de un establecimiento. El concepto de *retail* compone tanto la transacción de un bien o servicio al cliente final como también todas las estrategias necesarias para que esta suceda (Contreras, 2018).

El negocio del *retail* se ha desarrollado globalmente y se ha percibido un importante crecimiento en América Latina estos últimos años (Guerrero, 2012). El sector del *retail* de plantas ornamentales es una importante fuente de empleo y contribuye significativamente al aumento del consumo interno del país. Tanto empresas nacionales como extranjeras han encontrado en este sector un canal de venta crucial, convirtiéndose así en un importante motor de la economía peruana y global.

Easy, por ejemplo, tiene 82 tiendas en tres países (Colombia, Chile y Argentina), factura US\$ 2.000 millones al año y ofrece un stock de 35.000 artículos para el rubro de mejoramiento del hogar. Entre estos últimos se encuentran productos de jardinería, los que representan un 5% de las ventas; la comercialización de plantas alcanza al 1%. “Con la jardinería metemos a la mujer en las tiendas; ellas son las que deciden las compras”, indica Claudio García, gerente de negocios jardín, mascota y piscina en Easy Chile (Redagricola, 2017).

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) ha identificado una cartera de inversión para el desarrollo de 18 centros comerciales estimados en US\$ 1.440 millones para el periodo 2022- 2025. De este total, 15 se desarrollarán en Lima y tres en provincias (El Comercio, 2022).

El cultivo de plantas ornamentales viene adquiriendo importancia tanto en el mercado nacional como internacional, por lo que se hace necesario incentivar su desarrollo a fin de desplegar esta actividad con fines comerciales y poder manejar los factores que influyen en el cultivo con el propósito de obtener productos de calidad (Quispe, 2016).

Generar espacios comerciales más verdes, atractivos y confortables es una de las misiones de muchas marcas de retail. Los motivos que hay detrás no responden únicamente al auge de apostar por una imagen más ecológica y sostenible, o a las demandas de los consumidores por una mejor integración de la naturaleza en los espacios urbanos. La presencia de plantas, flores y árboles en las tiendas aporta una serie de beneficios que influyen tanto en la experiencia de los clientes como en el día a día de los trabajadores (KOOL, 2020).

Las plantas ornamentales en las grandes ciudades presentan un panorama de crecimiento sostenido. Las tiendas de mejoramiento del Hogar como los *homecenter* han implementado secciones donde especialistas en manejo de plantas ornamentales ofrecen plantones, maceteros, sustratos, herramientas, productos para el manejo de plagas y otros accesorios. Las tiendas de *retail* que cuentan con rubros de venta de plantas ornamentales aplican estrategias de comercialización donde se prioriza el producto, la plaza, el precio, promoción y las personas. Se da prioridad al segmento del público o las personas que buscan la asistencia técnica para el manejo de las plantas ornamentales en sus hogares; sin embargo, es importante definir y documentar las estrategias para el posicionamiento sostenible del producto en un mercado tan competitivo como son las plantas ornamentales.

1.1. Problemática

Por lo *indicado* el objetivo del presente TSP fue compilar experiencias de trabajo desarrollado en *homecenter* identificando estrategias de acopio, distribución y comercialización de plantas ornamentales en tiendas de *retail*.

1.2. Objetivos

Objetivo general

Describir las estrategias de planificación logística y marketing para la distribución de plantas ornamentales en tiendas de *retail*.

Objetivos específicos

- Describir los procesos de acopio, distribución, almacenamiento y comercialización para la promoción y venta de plantas ornamentales utilizadas por las tiendas de *retail*.
- Analizar el proceso de adquisición, distribución y comercialización de plantas ornamentales en tiendas minoristas que existen en el mercado mediante el análisis FODA.
- Analizar los viveros de tránsito en las *homecenter* mediante las 5 fuerzas de Porter;
- Identificar los posibles productos complementarios a las plantas ornamentales que brinden una mejor experiencia al cliente.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Definición de *Retail*

Levy y Weitz (2012), señalan que el negocio del *retail* o venta al detalle se refiere a la venta de bienes y servicios a los consumidores finales a través de tiendas físicas o en línea. Los ejemplos de *retail* más comunes que existen en el mercado son (Perú-Retail, 2023):

- Supermercados,
- Tiendas departamentales,
- Tiendas para el mejoramiento del hogar, per
- Tiendas de indumentaria y moda
- Librerías
- Farmacias.

En este tipo de establecimiento, los consumidores tienen la oportunidad de descubrir una diversidad extensa de productos en un solo lugar, o que les proporciona facilidad y practicidad al llevar a cabo sus compras. Además, las empresas de *retail* generalmente implementan ofertas, rebajas y sistemas de lealtad con el propósito de atraer y mantener a su clientela.

Actualmente se indica que existen otras formas de clasificar a los *retail*, debido a la importancia de las ventas por internet, muchos *retailers* han comenzado a operar online o con un modelo mixto entre online y offline. En general, hoy en día se pueden distinguir los siguientes tipos de *retail*:

- a) *Retailers offline*: son aquellos cuyo modelo de negocio opera únicamente en tiendas físicas.
- b) *E-retailers*: son aquellos cuyo modelo de negocio opera únicamente a través de Internet, es decir, que se le denomina E - *commerce*.

- c) **Brick and Mortar**: se trata de un modelo mixto que combina las tiendas físicas con el e-Commerce.

Cabe destacar que, según sea el punto de venta, es importante recopilar toda la información posible del entorno y los clientes, es decir, aplicar Retail Intelligence, para optimizar las ventas y obtener mayor rentabilidad (EAEE Business School, 2021).

2.1.1. El *Retail* en el Perú

La historia del *Retail* en Perú se inició en los años 50, en medio del auge económico que experimentaba el país, y se vio impulsada por el incremento de la clase media en Lima, que buscaba seguir patrones y hábitos de consumo estadounidenses (Apoyo y Asociados, 2016). Fue en ese contexto donde surgieron los conceptos de supermercados, almacenes y tiendas por departamento en la capital del país. Desde entonces, el *Retail* en Perú ha ido evolucionando y diversificándose, con la entrada de nuevas cadenas y la consolidación de otras ya existentes. Hoy en día, el sector *Retail* es uno de los más importantes y dinámicos de la economía peruana, y se espera que siga creciendo en los próximos años.

Contreras J.E (2018) indica que la llegada del *Retail* en el Perú ha sido una consecuencia de los cambios que se han dado en la sociedad y la economía del país, así como de la globalización que ha permitido una mayor exposición a nuevas tendencias y formas de gestión. La sociedad peruana ha evolucionado en sus gustos y necesidades, y ha buscado satisfacerlas a través de nuevos canales de compra y acceso a marcas internacionales. En este sentido, el *Retail* ha sido un motor para el desarrollo del comercio en el país, ofreciendo a los consumidores nuevas opciones y experiencias de compra, y generando empleo y oportunidades de negocio para empresas nacionales e internacionales.

2.1.2. Los Homecenter

La tienda retail es la tienda para el mejoramiento del hogar también llamadas Homecenter. El término "homecenter" hace referencia a establecimientos especializados en mejoras para la casa, los cuales proporcionan una gran cantidad de productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades del hogar, desde materiales de construcción y herramientas hasta muebles y decoración. Estas tiendas se han vuelto cada vez más populares en todo el mundo debido a su amplia selección de productos y a la conveniencia de tener todo lo que necesita para el hogar en un solo lugar.

Dentro de las áreas que poseen los homecenter está el Jardín; suele ser una sección importante de la tienda, donde se pueden encontrar productos relacionados con el cuidado de plantas y jardines, como plantas ornamentales, herramientas de jardinería, recipientes, fertilizantes, tierra para macetas, entre otros. Esta sección puede estar ubicada tanto en el interior de la tienda como en el exterior, y generalmente cuenta con personal especializado para brindar asesoría a los clientes sobre los productos y el cuidado de las plantas.

La inclusión de áreas de jardín en los Homecenter es una estrategia importante para atraer a clientes interesados en el cuidado de plantas y jardines, y también para diferenciarse de la competencia. Además, esta sección puede contribuir significativamente a las ventas totales de la tienda, especialmente en épocas del año como la primavera y el verano, cuando hay una mayor demanda de productos de jardinería.

2.1.3. Los Homecenter en el Perú

Actualmente en el Perú existen varias cadenas de homecenter que ofrecen productos y servicios para la construcción, remodelación y decoración del hogar que incluyen a las plantas ornamentales. Algunas de las tiendas de *retail* más importantes son Maestro, Sodimac y Promart:

- a. **Maestro:** cadena de tiendas de mejoramiento del hogar que ofrece una amplia gama de productos; también puedes encontrar una variedad de plantas ornamentales como flores, arbustos, árboles y plantas de interior. También ofrecen sustratos, abonos y recipientes para ayudarte a crear y mantener un jardín saludable. Maestro posee 26 tiendas en todo el país.
- b. **Sodimac:** otra cadena de *homecenter* que ofrece productos para el mejoramiento del hogar, decoración. además de ofrecer plantas ornamentales, se puede encontrar una variedad de productos de mantenimiento y sanidad para ayudar a que las plantas se mantengan saludables y en óptimas condiciones después de adquirirlas. Maestro y Sodimac pertenecen a grupo Falabella. Sodimac cuenta con varias tiendas en Lima y algunas en provincias, siendo un total de 29 tiendas a nivel nacional.
- c. **Promart:** es la última cadena de los *homecenter* que se fundó en el año 2011. Aquí se puede encontrar otros accesorios y elementos decorativos relacionados con la jardinería, como macetas, jardineras, estacas, guías para trepadoras, entre otros, que permitirán embellecer y personalizar el espacio verde. Promart cuenta con más de 30 tiendas en todo el país y pertenece al grupo Intercorp.

A nivel nacional, la cantidad de tiendas de las tres principales cadenas de *Homecenter* se presenta en la Figura 1, siendo Promart el último *Homecenter* en abrir, el cual supera en cantidad de tiendas a las cadenas de Maestro y Sodimac.

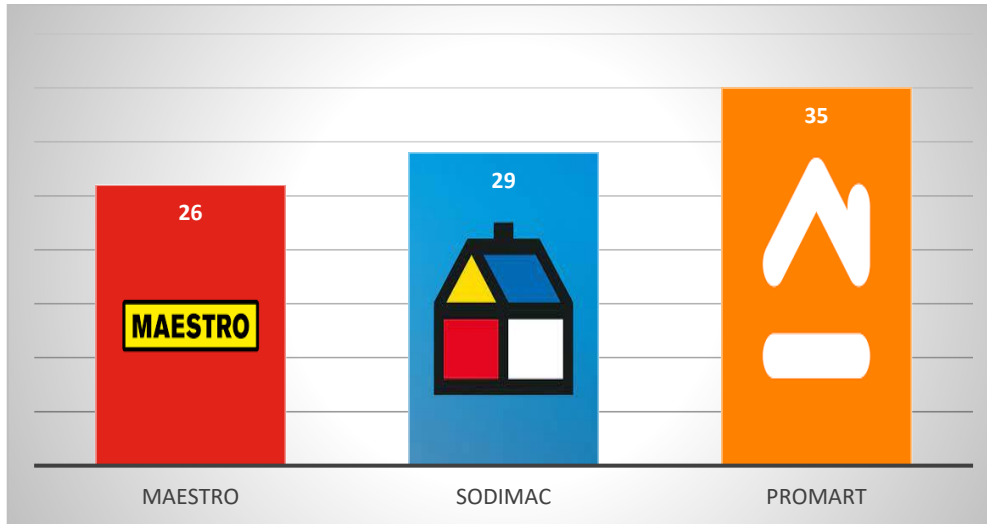


Figura 1: Número de tiendas de las principales cadenas de Homecenter en el Perú.

En la Figura 2, se presenta el número de establecimientos en Lima y provincias correspondiente al año 2023, donde se observa que el liderazgo de las tiendas del grupo Intercorp supera a las marcas del grupo Falabella con mayor presencia en provincias.

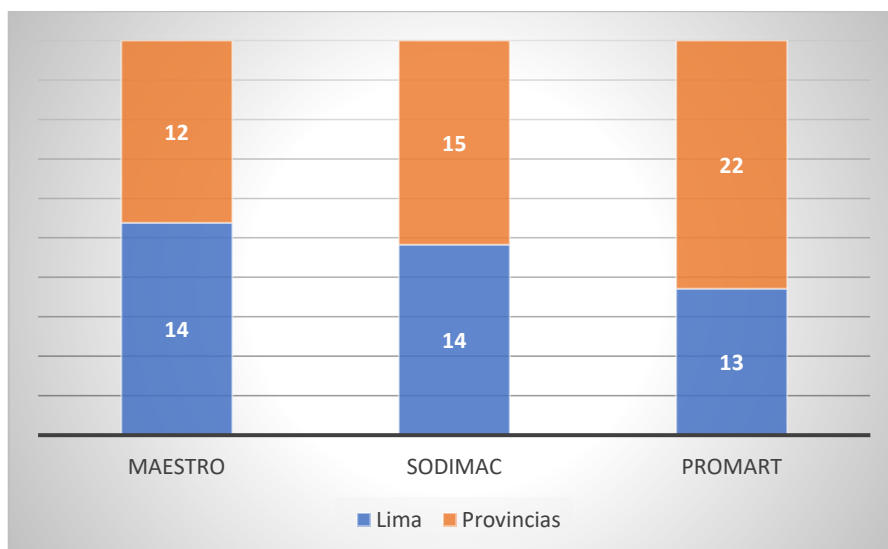


Figura 2: Número de tiendas en Lima y provincias, 2023.

La experiencia profesional que se detalla se realizó en la cadena de tiendas de Maestro Home center entre el año 2005 al 2010. A continuación, se detalla brevemente algunos aspectos de las tiendas Maestro (El Comercio, 2014):

- Maestro es la pionera en el Perú en la creación del concepto de tienda de gran tamaño centrada en el mejoramiento del hogar y la construcción. Su meta era simplificar la ejecución de los proyectos de sus clientes al proporcionarles todo lo necesario en un solo lugar, destacando especialmente por ofrecer el mejor servicio y asesoramiento.
- Maestro Home Center fue establecida en el Perú el 5 de junio de 1978 con la denominación legal Ace Perú S.A.C., fundada por la familia Vurnbrand. La primera tienda abrió sus puertas en 1994. Luego, el 21 de febrero de 2006, la razón social se modificó a Maestro Home Center S.A.C., y en el último trimestre de 2008, experimentó otro cambio a Maestro Home Center S.A. En marzo de 2008, la cadena comenzó su expansión a nivel nacional con la inauguración de su tienda en Arequipa. Finalmente, en septiembre de 2010, la marca cambió oficialmente a Maestro Perú.
- En el año 2007, el grupo de inversión Enfoca, liderado por el empresario peruano Jesús Zamora León, quien también es accionista de la cadena de televisión Frecuencia Latina y de Pesquera Diamante, adquirió una participación minoritaria en las acciones de la empresa (Perú Retail, 30 de enero de 2020). Para enero de 2010, el fondo de inversión Enfoca Descubridor incrementó su participación del 8.95% al control mayoritario de las acciones del negocio. Este cambio significó la salida de la familia Vurnbrand de la dirección de la cadena.
- Con la entrada del grupo inversor, se promovió la expansión nacional de la cadena, inaugurando un total de 24 tiendas, de las cuales 17 se ubicaron en Lima y 13 en provincias. Esta estrategia resultó en un aumento significativo de las ventas de Maestro Perú, multiplicándose por cinco. En 2014, el conglomerado de retail Falabella Perú concretó la compra del 100% de las acciones de la cadena de mejoramiento del hogar Maestro Perú por un monto de S/.1.404 millones.

2.2. Las Plantas Ornamentales

Las plantas son fundamentales para el sostenimiento de la vida en la concepción humana, ya que generan el oxígeno que se respira y representan la principal fuente de alimentos. Además, desempeñan un papel crucial al estabilizar y proteger la tierra contra los elementos erosivos naturales, como la lluvia y el viento. En la actualidad, aproximadamente el 50% de la fuerza laboral mundial está involucrada en actividades relacionadas con el cultivo de plantas. La agricultura sigue siendo esencial para la alimentación de la humanidad y constituye prácticamente la única fuente, directa o indirecta, de producción de alimentos. (Botánica-online, 2021).

2.2.1. La Jardinería

La jardinería se reconoce como una forma de expresión artística que se dedica a la planificación y cuidado de jardines. Esta actividad puede llevarse a cabo tanto en áreas al aire libre como en espacios cerrados, incluyendo pequeñas áreas dentro de una vivienda, patios internos de edificaciones, entre otros. (Trillini, 2013).

De acuerdo con Quispe (2016), El cultivo de plantas ornamentales está ganando relevancia tanto a nivel nacional como internacional. Por lo tanto, es fundamental promover su crecimiento para llevar a cabo esta práctica con objetivos comerciales y gestionar los diversos factores que afectan el cultivo con el objetivo de lograr productos de alta calidad.

2.2.2 Las plantas y su clasificación

Investigaciones recientes han logrado identificar y catalogar más de ocho millones y medio de especies de plantas. Sin embargo, existe aún un número considerable de tipos de plantas por descubrir, siendo las plantas marinas las menos conocidas.

Se encuentran una amplia variedad de categorías de plantas, como árboles, palmeras, coníferas, herbáceas, arbustos, musgos, helechos, algas y cactus, entre otras. Cada una de estas categorías posee características distintivas que las convierten en especies únicas. Aunque comparten el sistema de obtención de energía mediante la fotosíntesis, podemos agruparlas en bloques más amplios que resaltan sus diferencias (Acosta, 2019).

a) Según su tamaño

Según su tamaño y la rigidez de su tallo y ramas, las plantas pueden clasificarse en árboles, arbustos y plantas herbáceas (Ecología Verde, 2019)

- **Árboles:** representan las plantas de dimensiones más considerables, presentando una diversidad de formas y tamaños. Se caracterizan por tener un solo tallo resistente y leñoso. Entre ellos, se encuentran los árboles de hojas caducas, que las desprenden en invierno como medida contra el congelamiento, y los de hoja perenne, que renuevan sus hojas a lo largo del año sin perderlas en invierno, como es el caso del pino. Además, los árboles pueden tener una vida muy extensa
- **Arbustos:** son vegetales más pequeños que los árboles. Sus ramas nacen desde el suelo. Poseen varios tallos, algunos leñosos y otros no. Pueden ser de hoja caduca o perenne. Hay una gran variedad de especies. Tienen una vida media.
- **Matas o sub arbustos:** Son plantas con tallos leñosos que no alcanzan una altura superior a un metro. Estas plantas tienden a tener tallos de baja estatura y suelen perdurar a lo largo de varias temporadas.
- **Plantas herbáceas:** se trata de plantas pequeñas que se elevan ligeramente sobre el suelo, caracterizadas por tener tallos blandos y flexibles. Estas plantas suelen tener un ciclo de vida corto. El ser humano cultiva las plantas herbáceas con diversos propósitos, ya sea como alimento o con fines ornamentales.

b) Según su duración

Las plantas pueden clasificarse en términos de su longevidad: plantas anuales, bianuales y perennes o vivaces. (López, 2014).

- **Plantas anuales:** las plantas anuales son aquellas que tienen un ciclo de vida de una sola temporada. Esto implica que germinan, crecen y florecen durante la primavera y el verano, producen sus frutos en esta época y finalmente, en otoño o invierno, completan su ciclo al morir. Este tipo de plantas tiende a dispersar numerosas semillas como estrategia para garantizar su supervivencia. Dentro de la categoría de plantas anuales se incluyen diversas especies, desde plantas ornamentales de jardín hasta verduras, hierbas silvestres y las comúnmente conocidas como 'malas hierbas'.
- **Bianuales:** las plantas bianuales, también llamadas bienales, tienen un ciclo de vida que abarca dos temporadas. Durante la primavera, experimentan crecimiento y desarrollo, mientras que en la segunda temporada se producen las flores y los frutos.

Este grupo incluye tanto plantas ornamentales como alimentos, y algunas especies pueden adoptar la condición bianual dependiendo del clima.

- **Perennes:** las plantas perennes o vivaces son aquellas que tienen una vida que se extiende más allá de dos temporadas. Son especies robustas con una capacidad notable para resistir condiciones climáticas adversas. Este grupo se subdivide en dos categorías: las de hoja perenne, que conservan sus hojas durante varias temporadas, y las de hoja caduca, que renuevan sus hojas anualmente. Aunque el término "perenne" se aplica comúnmente a plantas y arbustos de menor tamaño, también engloba arbustos más grandes y árboles. Dado que el uso de este término puede generar confusiones, las plantas de hoja perenne a veces se denominan también plantas de hoja resistente o perennifolias.

2.2.3. Las Plantas en el *retail*

Hay una corriente mundial hacia la preservación del medio ambiente, y el Ministerio de Ambiente ha declarado que pronto se requerirá el reciclaje en los hogares. Las plantas ofrecen ventajas tanto para las personas como para el entorno, aliviando el estrés y promoviendo la salud al contribuir a un entorno estéticamente agradable y placentero. (Monzón, 2020). La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda tener al menos 9 m² por habitante, en Lima se cuenta solamente con 3.9 m² por habitante (Zucchetti y Freundt, 2019).

De acuerdo con García (2017), Algunos de los criterios esenciales en la industria minorista incluyen la estandarización de productos y planes de entrega. La venta de flores y plantas ornamentales ya no se limita a un enfoque artesanal, sino que se orienta hacia la estandarización tanto de procesos como de productos. Esto es lo que, al menos, demanda la industria minorista, en particular, cadenas globales como Easy y Homecenters.

Al respecto, Redagricola (2017), Se señala que los cultivadores de plantas deben cumplir con varios requisitos. Por un lado, las expectativas del sector minorista se centran en la satisfacción del cliente y su fidelidad, lo que requiere uniformidad en aspectos como la altura, ramificación (volumen), floración, el empleo de contenedores (macetas) y la presencia de etiquetas informativas. Por otro lado, las tiendas demandan programas de producción que garanticen un suministro constante a lo largo del tiempo.

Las plantas ornamentales desempeñan un papel importante en las tiendas retail por varias razones:

- a. **Decoración y ambiente agradable:** las plantas ornamentales agregan belleza y color a las tiendas, creando un ambiente agradable y acogedor para los clientes. La presencia de plantas puede hacer que los espacios interiores se sientan más frescos y naturales, lo que a su vez mejora la experiencia de compra.
- b. **Incremento en las ventas:** la inclusión de plantas ornamentales en establecimientos minoristas tiene el potencial de generar un impacto positivo en las ventas. Investigaciones han evidenciado que la presencia de plantas en entornos comerciales puede incrementar la disposición de los clientes a realizar compras, al mismo tiempo que prolonga su permanencia en la tienda. Las plantas pueden funcionar como elementos decorativos atractivos, captando la atención de los clientes y estimulándolos a explorar una variedad más amplia de productos.
- c. **Bienestar y salud:** las plantas ornamentales ofrecen ventajas significativas para el bienestar y la salud de las personas. Su presencia en los establecimientos minoristas puede desempeñar un papel en la disminución del estrés y en la mejora del estado de ánimo de los clientes. Además, contribuyen a mejorar la calidad del aire al filtrar sustancias tóxicas y liberar oxígeno, creando así un entorno más saludable tanto para los clientes como para el personal de la tienda.
- d. **Complemento para otros productos:** En una tienda de decoración del hogar, las plantas pueden ser presentadas junto a muebles, accesorios y elementos decorativos, mostrando a los clientes cómo pueden integrarlas en sus propias casas. Esto no solo aumenta la venta de plantas, sino también la de otros productos relacionados.
- e. **Diversificación y diferenciación:** la inclusión de plantas ornamentales en una tienda retail puede ayudar a diversificar la oferta y diferenciarla de la competencia. Las tiendas de mejoramiento del hogar y de decoración ya ofrecen plantas, por lo que tener una selección de plantas ornamentales puede atraer a un público específico interesado en las plantas y el embellecimiento de espacios.

Las plantas ornamentales en las tiendas retail no solo agregan valor estético y crean un ambiente agradable, sino que también pueden influir positivamente en las ventas, mejorar el bienestar de los clientes y diferenciar la oferta de la tienda.

2.3. Conceptos relacionados al proceso de Acopio, Distribución y comercialización de Plantas Ornamentales en tiendas Retail

2.3.1. Proceso

Según el manual de la American Psychological Association (APA, 2020), el concepto de "proceso" se refiere a una serie de etapas, pasos o acciones que se realizan para alcanzar un objetivo o completar una tarea determinada. Este término se utiliza comúnmente en diferentes disciplinas, incluyendo la psicología, la ingeniería, la administración de empresas, entre otras.

Las plantas ornamentales son un recurso importante para la decoración y el embellecimiento de jardines, parques y espacios verdes en general. Para que estas plantas lleguen a los consumidores finales, se requiere una serie de procesos que involucran el acopio, la distribución y la comercialización. A continuación, se describen brevemente estos procesos:

- a. **Acopio de plantas:** el acopio de plantas ornamentales se refiere al proceso de recolección y almacenamiento de plantas con fines decorativos y estéticos en jardines y paisajes. Este proceso puede involucrar la recolección de plantas silvestres o la compra de plantas cultivadas. El almacenamiento de plantas ornamentales se refiere al proceso de mantener las plantas en condiciones óptimas después de su cosecha o adquisición, para garantizar su supervivencia y apariencia durante el transporte y la venta.
- b. **Distribución de plantas:** la distribución de plantas ornamentales abarca la actividad de trasladar y vender plantas con propósitos estéticos y decorativos en entornos como jardines y paisajes. Este procedimiento engloba la gestión logística de transporte, almacenamiento y comercialización de las plantas.
- c. **Comercialización de plantas:** La comercialización de plantas ornamentales comprende la etapa de venta y distribución de estas mediante transacciones financieras con el propósito de utilizarlas con fines decorativos y estéticos en jardines y paisajes.

La asistencia técnica en plantas ornamentales se refiere al servicio de asesoramiento y orientación técnica que se ofrece a los productores de plantas ornamentales para mejorar la calidad y la productividad de sus cultivos. Este servicio puede ser proporcionado por

extensionistas, consultores, técnicos o agrónomos especializados en el cultivo de plantas ornamentales.

En resumen, el acopio, la distribución y la comercialización son procesos importantes en la producción y venta de plantas ornamentales. La adecuada gestión de estos procesos puede asegurar la calidad y el éxito del negocio de las plantas ornamentales.

2.3.2. Estrategia

A lo largo de la historia, el término "estrategia" ha sido utilizado en diversos contextos y aplicado en múltiples ámbitos, originándose inicialmente en el ámbito militar. Este concepto se ha extendido a campos como los políticos, administrativos, económicos, religiosos, culturales y sociales, ganando reconocimiento como un referente en cada uno de ellos debido a la forma en que ha sido aplicado (Contreras, 2013). La toma de decisiones en la gestión de una organización se ve profundamente influenciada por la estrategia, considerada como un componente crucial. En este marco, es necesario utilizar de manera eficiente una diversidad de recursos para alcanzar las políticas y metas establecidas. En el contexto de un entorno globalizado, la estrategia se convierte en una apuesta en la que las empresas compiten para mantenerse en el mercado. Para lograr este objetivo, emplean todas las herramientas a su disposición y adoptan políticas de gestión flexibles y agresivas, con el fin de posicionarse con éxito y asegurar su continuidad en el futuro (Contreras, 2013)

Mintzberg et al. (1998), explica que el concepto de estrategia puede ser sintetizado en cinco términos fundamentales: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. El plan se refiere a la ruta de acción conscientemente definida, sirviendo como una guía para enfrentar situaciones específicas. La pauta de acción se concentra en la formulación de maniobras para superar a oponentes o competidores. El patrón describe el comportamiento a lo largo de las acciones de una organización. La posición identifica la ubicación de la organización en su entorno, abarcando la categoría de negocio o actividad, entre otros aspectos. Además, la perspectiva vincula a la organización con su entorno, facilitando la formulación de acciones específicas a emprender.

2.4. EL FODA

Realizar una evaluación interna y externa en cualquier entidad es crucial para enfrentar desafíos y capitalizar nuevas oportunidades de desarrollo. El análisis FODA, también denominado DAFO, representa una herramienta estratégica valiosa para llevar a cabo este

procedimiento, ya que posibilita la evaluación de factores internos y externos que impactan en una organización, proyecto o negocio. Este análisis facilita la identificación de áreas a fortalecer y aquellas que requieren mejoras.

El análisis FODA posibilita obtener una visión más completa de la empresa, generando un diagnóstico preciso y beneficioso para identificar ventajas competitivas, así como problemas internos y externos. Esto ayuda a establecer la dirección que la compañía debe seguir y a comunicar de manera más efectiva las características de valor del negocio tanto a los miembros del equipo como a los clientes y clientes potenciales. (HubSpot, Inc, 2023)

Consiste en realizar un análisis interno y externo de la organización o proyecto, identificando las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas externas, para luego desarrollar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, así como minimizar las debilidades y amenazas.

El análisis interno se enfoca en las fortalezas y debilidades de la empresa, considerando aspectos como la estructura organizacional, recursos humanos, tecnología, finanzas, entre otros. Mientras que el análisis externo se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno, considerando aspectos como la competencia, el mercado, la economía, entre otros.

En resumen, el FODA es una herramienta útil para el análisis estratégico que permite a las empresas y proyectos conocer su situación actual y desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar sus objetivos.

2.5. Fuerzas de Porter

(Santander Universidades, 2022) utiliza el análisis en la industria para comprender la competencia y la rentabilidad de una empresa. Consiste en analizar cinco fuerzas que influyen en la estructura competitiva de una industria, que se describen a continuación:

- a) **Competencia entre Competidores Establecidos:** Hace referencia a la intensidad de la rivalidad entre las empresas ya posicionadas en la industria. A medida que esta rivalidad se intensifica, se vuelve más complicado para las empresas obtener beneficios.

- b) **Amenaza de Nuevos Competidores:** Se refiere a la probabilidad de que entren nuevos participantes en la industria. Una amenaza significativa de nuevos competidores puede aumentar la rivalidad existente y disminuir la rentabilidad.
- c) **Amenaza de Sustitución de Productos o Servicios:** Indica la probabilidad de que los consumidores opten por alternativas en lugar de los productos o servicios de la industria en cuestión. Una variedad considerable de opciones puede reducir la demanda y la rentabilidad de la industria.
- d) **Poder de Negociación de los Proveedores:** Hace alusión a la capacidad que tienen los proveedores para influir en el precio y la calidad de los insumos o servicios que suministran a la industria. Si los proveedores tienen un fuerte poder de negociación, pueden elevar precios y afectar la rentabilidad de las empresas.
- e) **Poder de Negociación de los Compradores:** Se refiere a la capacidad que tienen los compradores para influir en el precio y la calidad de los productos o servicios de la industria. Un alto poder de negociación por parte de los compradores puede presionar para obtener precios más bajos y reducir la rentabilidad de las empresas.

2.6. Las 5 P del marketing

Philip Kotler, reconocido como uno de los principales impulsores y pioneros del marketing, definió las 4P como "el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para generar una respuesta deseada en el mercado objetivo. Esta mezcla de mercadotecnia o marketing mix abarca todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto".

Con el tiempo, se reconoció la necesidad de agregar un nuevo elemento a esta lista, ya que previamente el enfoque estaba centrado únicamente en lograr ventas y metas comerciales. En la actualidad, es igualmente crucial satisfacer al cliente para impulsar una mayor rentabilidad y, por ende, alcanzar las metas y objetivos. Es por ello que se incorpora una quinta P, orientada hacia la venta personal y la atención post venta (ECLASS, 2022).

a) **Producto:** Este término alude a la oferta de bienes o servicios proporcionada por la empresa al mercado. Engloba aspectos como diseño, calidad, características, packaging, entre otros elementos.

b) **Precio:** Se refiere al valor monetario asignado al producto o servicio ofrecido. Involucra aspectos tales como estrategias de fijación de precios, descuentos, promociones, entre otras consideraciones financieras.

c) **Plaza:** Hace referencia a la manera en que el producto o servicio se distribuye y se pone a disposición del cliente. Incluye aspectos como canales de distribución, logística, almacenamiento, entre otros elementos logísticos.

d) **Promoción:** Se refiere a las acciones llevadas a cabo para dar a conocer y promocionar el producto o servicio ofrecido. Comprende aspectos como publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promociones, entre otras estrategias de marketing.

e) **Persona:** Debido a los cambios en el mercado y la intensificación de la competencia, las empresas han reconocido la importancia de mantener relaciones continuas con sus clientes después de la compra, añadiendo así este nuevo elemento a las cuatro P tradicionales del marketing.

III. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Localización de la experiencia

La experiencia se desarrolló entre los años 2005 al 2010 en la tienda de mejoramiento del hogar denominados home Center. Este tipo de establecimiento se concentra en ofrecer y desarrollar soluciones para los proyectos de remodelación y construcción de sus clientes, así como en atender las necesidades relacionadas con la mejora y decoración de los hogares. La tienda se encuentra ubicada en Av Caminos del Inca N° 100 Mz. A Lt 12345 Urb. Tambo de Monterrico, 15038 Lima.

La experiencia laboral y los aportes profesionales se desarrollaron entre los años 2005 y 2006, inicialmente en el puesto de jefe de sección del área de Jardinería en las tiendas de Chacarilla, Jockey Plaza y Pueblo Libre identificadas como T4, T5 y T8, respectivamente. Posteriormente, como jefe de Línea de Jardinería en el área comercial, posición de la experiencia realizada impactaron en un total de 12 tiendas a nivel nacional. Estas tiendas antes detalladas mantenían un inventario diferenciado, área de plantas y *lay out* por tipo de mercado. En la Tabla 1, se detalla la nomenclatura utilizada en Maestro para identificar las tiendas, el tipo de mercado y el distrito en el cual se ubican tanto en Lima como en algunas provincias.

Tabla 1: Tiendas de la cadena Maestro según tipo de mercado y ubicación a nivel nacional.

| Nomenclatura | Tipo de Mercado | Ubicación |
|---------------------|------------------------|------------------|
| T4 | M1 | Chacarilla |
| T5 | M1 | Jockey |
| T7 | M1 | Surquillo |
| T8 | M1 | Pueblo Libre |
| T09 | M1 | Chorrillos |
| T10 | M1 | Ate |
| T11 | Provincia | Arequipa |
| T12 | M2 | Naranjal |
| T14 | M2 | Colonial |
| T15 | M2 | Callao |
| T16 | M2 | Independencia |
| T17 | Provincia | Piura |

Nota: Según el tipo de mercado donde se encuentran las tiendas: M1 (tiendas que estaban en zonas céntricas dentro de la ciudad de Lima), M2 (tiendas que estaban ubicadas en zonas periféricas de auge económico) y finalmente, en ese año dos tiendas en provincia; una en la zona Norte (Piura) y otra en la zona Sur (Arequipa).

Sin embargo, todas estas tiendas manejaban las mismas familias de productos lo que permitía tener el surtido idóneo para que el cliente final pueda completar la compra de las plantas ornamentales. En la tabla 2, se presenta la taxonomía a nivel familia de producto utilizada dentro de la línea de Jardinería en las tiendas de Maestro. A continuación, se detallan estas familias de productos:

- a. La familia de mangueras y accesorios para riego incluía productos como mangueras de diferentes tamaños y materiales, pistolas de riego, conectores, rociadores y regadores, entre otros.
- b. La familia de herramientas manuales para jardinería incluía tijeras de podar, palas, rastrillos, picos, entre otros.

- c. En la familia de máquinas para jardinería se encontraban productos como cortacéspedes eléctricos y a gasolina, sopladores de hojas, motosierras, entre otros.
- d. La familia de macetas y recipientes incluía macetas de diferentes tamaños y materiales, jardineras, jardineras colgantes y cestas, entre otros. Por último,
- e. La familia de fertilizantes e insecticidas incluía productos como abonos orgánicos y químicos, plaguicidas y fungicidas para prevenir y tratar enfermedades y plagas en las plantas ornamentales.

Tabla 2: Familias de productos de la línea de Jardinería en las tiendas de Maestro.

| Familia | Sub Familias |
|---------------------------------------|---|
| Mangueras y accesorios para riego | Colgadores, conectores para el sistema de riego, regadores y aspersores. |
| Herramientas manuales para jardinería | Escobas, rastrillos, guantes, botas, tijeras y pinzas, palas, picos, trinchas, mangos y herramientas manuales en general. |
| Máquinas para jardinería | Fumigadoras a motor y manuales, motoguadañas a motor y eléctricas, motosierras, podadoras a gasolina y manuales, accesorios para máquinas. |
| Macetas y recipientes | Macetas de arcilla, cemento y plásticas, piedras de ornamento, regaderas, estatuas, fuentes, bolsas y bandejas para almácigos. |
| Fertilizantes e insecticidas | Fertilizantes líquidos y sólidos, humus de lombriz, compost, tierra preparada, insecticidas en aerosol y solubles, ahuyentadores eléctricos, trampas. |

En relación con los proveedores, la estrategia consistía en colaborar con empresas confiables y de alta calidad para asegurar la satisfacción del cliente y la excelencia de los productos proporcionados. También se cultivaba una relación positiva con los proveedores con el objetivo de negociar condiciones y precios beneficiosos para la empresa.

En lo que respecta a las marcas, la estrategia consistía en colaborar con marcas bien establecidas en el mercado y apreciadas por los clientes, con el propósito de garantizar la calidad y durabilidad de los productos ofrecidos. Entre las marcas con las que se establecían relaciones se encontraban Truper, Husqvarna, Sthil, Shindaiwa, Jacto, Hortus, Vivero 4 estaciones, Ximesa, Ilko, Plastinico, Tramontina, Bellota, Ace, entre otras

Con respecto a las plantas que se comercializaban en los viveros de tránsito de las tiendas de Maestro se detallan a continuación:

- Plantas ornamentales: son aquellas que se utilizan con fines decorativos en jardines, parques y espacios públicos. El mayor surtido era en este tipo de plantas.
- Plantas medicinales: son aquellas que se utilizan con fines terapéuticos para tratar diferentes enfermedades. Se comercializaban de forma decorativa y/o uso en las cocinas. Por ejemplo; la manzanilla, el romero, la menta y la hierba buena.
- Plantas aromáticas: Son aquellas que se utilizan por su aroma y sabor en la preparación de alimentos y bebidas. También se comercializaba como planta decorativa. Por ejemplo; la albahaca, el orégano, la menta, el cilantro y la lavanda.
- Plantas frutales: Son aquellas que producen frutos comestibles. Ejemplos de plantas frutales son el mango, la manzana, el plátano, la naranja y el durazno. Con mayor frecuencia se comercializaban estas plantas en las tiendas de provincia.

La clasificación de las plantas puede variar dependiendo de la fuente consultada y la disciplina científica que la estudia. A continuación, en la Tabla 3 se detalla las principales especies de plantas incluyendo árboles frutales y plantas aromáticas, los cuales se comercializaban en las tiendas de Maestro correspondiente al año 2010, donde se aprecia que los volúmenes más altos de comercialización se refieren al Grass americano y las flores de estación.

Tabla 3: Venta mensual en unidades de plantas en la cadena de tiendas Maestro Homecenter a nivel Nacional en el año 2010.

| Descripción | Familia | Nombre Científico | Venta promedio mensual |
|-----------------------------|------------------------|---|------------------------|
| ACALIFA | <i>Euphorbiaceae</i> | <i>Acalypha</i> spp. | 52 |
| AGAVE | <i>Asparagaceae</i> | <i>Agave attenuata</i> . | 113 |
| AGLAONEMA SILVR QUEEN | <i>Araceae</i> | <i>Aglaonema</i> spp. | 30 |
| AJI | <i>Solanaceae</i> | <i>Capsicum frutescens</i> . | 280 |
| ALBAHACA | <i>Lamiaceae</i> | <i>Ocimum basilicum</i> . | 284 |
| ALEGRIA D/ HOG | <i>Balsaminaceae</i> | <i>Impatiens walleriana</i> . | 88 |
| ALHELI AZ | <i>Brassicaceae</i> | <i>Matthiola incana</i> . | 1428 |
| ANTURIO ROJO | <i>Araceae</i> | <i>Anthurium andraeanum</i> . | 37 |
| ARBOLITO CHINO | <i>Amaranthaceae</i> | <i>Kochia scoparia</i> . | 563 |
| AZALEA | <i>Ericaceae</i> | <i>Rhododendron</i> spp. | 39 |
| BALSAMINA MIX | <i>Balsaminaceae</i> | <i>Impatiens balsamina</i> . | 186 |
| BLANCA NIEVE | <i>Asteraceae</i> | <i>Dusty Miller</i> . | 68 |
| BOA | <i>Araceae</i> | <i>Epipremnum aureum</i> . | 26 |
| BOUGANVILLEA ENANA | <i>Nyctaginaceae</i> | <i>Bougainvillea glabra</i> Choisy. | 35 |
| BOUGANVILLEA | <i>Nyctaginaceae</i> | <i>Bougainvillea</i> spp. | 39 |
| CACTUS VARIADOS DECORATIVOS | | S/N | 1079 |
| CALANCHOE | <i>Crassulaceae</i> | <i>Kalanchoe blossfeldiana</i> . | 719 |
| CEBRA GIGANTE | <i>Acanthaceae</i> | <i>Aphelandra squarrosa</i> . | 33 |
| CEDRON | <i>Verbenaceae</i> | <i>Aloysia citrodora</i> . | 424 |
| CELOCIA | <i>Amaranthaceae</i> | <i>Celosia argentea</i> . | 22 |
| CHIFLERA | <i>Moraceae</i> | <i>Ficus elastica</i> . | 234 |
| CHRYSANTEMO | <i>Asteraceae</i> | <i>Chrysanthemum</i> spp. | 319 |
| CICLAMEN | <i>Primulaceae</i> | <i>Cyclamen</i> spp. | 477 |
| CINTA DE NOVIA | <i>Araceae</i> | <i>Epipremnum aureum</i> . | 313 |
| CIPRES | <i>Cupressaceae</i> | <i>Cupressus</i> spp. | 100 |
| CLAVELINA | <i>Caryophyllaceae</i> | <i>Dianthus chinensis</i> . | 3168 |
| COLEUS | <i>Lamiaceae</i> | <i>Solenostemon scutellarioides</i> . | 254 |
| CORDILINEA ROJ | <i>Liliaceae</i> | <i>Cordyline fruticosa</i> . | 22 |
| COSMOS MIX | <i>Asteraceae</i> | <i>Cosmos bipinnatus</i> . | 410 |
| CROTONS | <i>Euphorbiaceae</i> | <i>Codiaeum variegatum</i> . | 375 |
| CUBRESUELO | <i>Urticaceae</i> | <i>La Lentajita o Pilea microphylla</i> . | 420 |
| CUCARDA | <i>Malvaceae</i> | <i>Hibiscus rosa-sinensis</i> . | 20 |
| CULANTRO | <i>Apiaceae</i> | <i>Eryngium foetidum</i> . | 230 |

Nota. flores de estación: agrupación de varias especies dentro del mismo lote.

Tabla 3 (continuación)

Venta mensual en unidades de plantas en la cadena de tiendas Maestro Homecenter a nivel Nacional en el año 2010.

| Descripción | Familia | Nombre Científico | Venta promedio mensual |
|-----------------------|-------------------------------|---------------------------------|------------------------|
| DALHIA | Asteraceae | <i>Dahlia spp.</i> | 1569 |
| DOGO | Scrophulariaceae ¹ | <i>Antirrhinum majus.</i> | 524 |
| DRACAENA | Asparagaceae | <i>Dracaena spp.</i> | 173 |
| FICUS | Moraceae | <i>Ficus benjamina.</i> | 100 |
| FLOR DE ESTACION | | S/N | 500 |
| FLORIDA | Lamiaceae | <i>Stachys floridana.</i> | 242 |
| GARDENIA | Rubiaceae | <i>Gardenia jasminoides.</i> | 46 |
| GERANIO | Geraniaceae | <i>Pelargonium spp.</i> | 1100 |
| GERBERA | Asteraceae | <i>Gerbera spp.</i> | 40 |
| GRASS AMERICANO | Poaceae | <i>Stenotaphrum secundatum.</i> | 15500 |
| GRASS BERMUDA | Poaceae | <i>Cynodon dactylon.</i> | 98 |
| GRASS JAPONES | Poaceae | <i>Zoysia japonica.</i> | 201 |
| HELECHO ALEMN | Lomariopsodaceae | <i>Nephrolepis exaltata.</i> | 140 |
| HELECHO ANGOR B5 A60 | Dryopteridaceae | <i>Arachniodes standishii.</i> | 54 |
| HELECHO BABILONICO | Lomariopsidaceae | <i>Nephrolepis exaltata.</i> | 48 |
| HELECHO ENANO | Dennstaedtiaceae | <i>Pteridium aquilinum.</i> | 559 |
| HELECHO NEGRO | Aspleniaceae | <i>Asplenium nidus.</i> | 97 |
| HIEDRA | Araliaceae | <i>Hedera spp.</i> | 1560 |
| HIPOESTES | Acanthaceae | <i>Hypoestes phyllostachya.</i> | 1750 |
| ISABELITA | Apocynaceae | <i>Catharanthus roseus.</i> | 237 |
| LANTANA | Verbenaceae | <i>Lantana spp.</i> | 272 |
| LAUREL ENAN | Rosaceae | <i>Prunus laurocerasus.</i> | 24 |
| LLAMADOLLAR | Lamiaceae | <i>Plectranthus australis.</i> | 562 |
| LLAMAPLATA | Urticaceae | <i>Pilea nummulariifolia.</i> | 252 |
| MANZANILLA | asteráceas | <i>Matricaria chamomilla.</i> | 25 |
| MARGARITA | Asteraceae | <i>Leucanthemum Superbum.</i> | 297 |
| MARIGOLD AM DISCOVERY | Asteraceae | <i>Tagetes spp.</i> | 5200 |
| MENTA | Lamiaceae | <i>Mentha spp.</i> | 293 |
| NUEVA GUINEA | Balsaminaceae | <i>Impatiens hawkeri.</i> | 193 |
| OREGANO | Lamiaceae | <i>Origanum vulgare.</i> | 424 |

Nota. Algunas descripciones indican flores de estación como una agrupación de varias especies dentro del mismo.

Tabla 3 (continuación)

Venta mensual en unidades de plantas en la cadena de tiendas Maestro Homecenter a nivel Nacional en el año 2010.

| Descripción | Familia | NOMBRE CIENTIFICO | Venta promedio mensual |
|--------------------|---------------|-------------------------------------|------------------------|
| PALMERA CHAMAEDORA | Lamiaceae | <i>Chamaedorea elegans</i> . | 117 |
| PALMERA HAWAINA | Arecaceae | <i>Chrysalidocarpus lutescens</i> . | 125 |
| PALMERA RUBELLINI | Arecaceae | <i>Phoenix roebelenii</i> . | 61 |
| PAPIRO | Cyperaceae | <i>Cyperus papyrus</i> . | 325 |
| PENSAMIENTO | Violaceae | <i>Viola spp.</i> | 3300 |
| PEREJIL | Apiaceae | <i>Petroselinum crispum</i> . | 294 |
| PETUNIA | Solanaceae | <i>Petunia spp.</i> | 1764 |
| PORTULACA | Portulacaceae | <i>Portulaca grandiflora</i> . | 30 |
| ROMERO | Lamiaceae | <i>Rosmarinus officinalis</i> . | 332 |
| ROSA ENANA | rosáceas | <i>Pink symphonie</i> . | 272 |
| RUDA | Rutaceae | <i>Ruta graveolens</i> . | 426 |
| SALVIA AZUL | Lamiaceae | <i>Salvia farinacea</i> . | 320 |
| SANGUINARIA | Amaranthaceae | <i>Alternanthera sp.</i> | 291 |
| SAUCE COMUN | Salicaceae | <i>Salix spp.</i> | 70 |
| SPATHIFILIUM | Araceae | <i>Spathiphyllum spp.</i> | 157 |
| SYNGONIUM | Araceae | <i>Syngonium spp.</i> | 54 |
| THUJA | Cupressaceae | <i>Thuja spp.</i> | 240 |
| TOMILLO | Lamiaceae | <i>Thymus spp.</i> | 271 |
| TORONJIL | Lamiaceae | <i>Melissa officinalis</i> . | 220 |
| VERBENA | Verbenaceae | <i>Verbena spp.</i> | 702 |
| YUCA | Asparagaceae | <i>Yucca spp.</i> | 300 |

Nota. Algunas descripciones indican flores de estación como una agrupación de varias especies dentro del mismo.

3.2. Descripción de procesos

Para la gestión de acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de plantas ornamentales en tiendas de *retail* se identificaron cuatro procesos (Figura).



Figura 3: Proceso de Acopio, distribución, almacenamiento y comercialización de plantas ornamentales.

La evaluación de la calidad de las plantas ornamentales fue un procedimiento esencial para asegurar que los productos puestos en tienda cumplan con los estándares deseados. Algunos aspectos tomados en cuenta en la evaluación de calidad fueron:

- Estado General; observar el estado general de la planta, asegurándose de que esté saludable, sin signos evidentes de enfermedades o plagas.
- Raíces: examinar las raíces aleatoriamente para verificar que estén firmes, bien desarrolladas y libres de pudrición.
- Hojas: hojas vibrantes, con coloración adecuada y sin manchas, decoloración o daños significativos.
- Forma y Tamaño: verificar que la planta tenga una forma y tamaño consistentes con la especie y la variedad esperadas.
- Flores y Frutos: si la planta debe tener flores o frutos, verificar que estén presentes, sanos y representativos de la especie.

- f. Embalaje: inspeccionar el embalaje para asegurarse de que proteja adecuadamente la planta durante el transporte y exhibición.
- g. Información del Producto: verificar que la planta esté etiquetada correctamente.
- h. Historial del Proveedor: considerar el historial y la reputación del proveedor en términos de calidad y confiabilidad.

Al realizar una evaluación detallada en estos aspectos, los compradores y minoristas pueden garantizar que las plantas ornamentales cumplen con los estándares deseados y están en condiciones óptimas para su venta y posterior cuidado por parte de los clientes.

Además, se requirió llevar a cabo la coordinación logística del transporte y la entrega de los productos dentro de los plazos definidos. La negociación de precios y condiciones de pago también se destacó como un elemento crucial en este procedimiento, asegurando así la rentabilidad y eficacia en la operación.

En este punto Maestro a nivel de plantas trabajó estratégicamente con 3 a 4 proveedores:

- Proveedor de solo Grass americano y japonés; este último solo A Pedido.
- Proveedor de flores de estación, aromáticas, plantas de sol.
- Proveedor de flores listas para llevar como Ciclamen, violetas africanas, plantas de sombra.
- Proveedor de plantas más exclusivas como Pony tail, Bromelias, etc.

Con cada uno los proveedores se realizan un acuerdo comercial donde se indicaban:

- Plazo de pago
- Línea de crédito
- Porcentaje de cambio por merma
- Días y horas de entrega
- Campañas específicas por días especiales o encartes.

El transporte utilizado para la distribución de las plantas ornamentales en dirección a las tiendas fue aspecto crítico del proceso de acopio. En este sentido, fue importante contar con

una red de transporte eficiente que permita llevar las plantas en las mejores condiciones a su destino final. A continuación, algunos aspectos clave considerados en la creación de esta red:

Selección de Transporte: elegir vehículos adecuados que brinden condiciones óptimas para el transporte de plantas, como camiones con sistemas de sujeción y ambientes controlados.

Embalaje Especializado: utilizar envases adecuados que protejan las plantas durante el transporte, asegurando que lleguen en condiciones óptimas a las tiendas.

Rutas Eficientes: planificar rutas eficientes que minimicen el tiempo de viaje y optimicen la entrega de las plantas a múltiples tiendas en una sola ruta.

Programación de Entregas: establecer un programa de entregas que tome en cuenta la demanda estacional y la capacidad de las tiendas para recibir y exhibir las plantas.

Coordinación con Tiendas: coordinar estrechamente con las tiendas de retail para programar entregas en momentos convenientes y garantizar una recepción adecuada.

Al tener en cuenta estos aspectos, se pudo establecer una red de transporte eficiente que asegure la entrega oportuna y en condiciones óptimas de las plantas ornamentales a las tiendas minoristas.

3.2.1. Almacenamiento de plantas

Previo al ingreso de las plantas a tienda, se lleva a cabo una revisión de calidad y cantidad a cargo del viverista, jefe de área o un estudiante con conocimientos técnicos, en colaboración con el personal del almacén de la tienda. Este proceso incluía los siguientes pasos:

- a. Verificación de Unidades: Confirmación de las unidades solicitadas en la orden de compra y en la factura emitida por el proveedor.
- b. Estado General de la Planta: observación del estado general de la planta, asegurándose de que esté saludable y sin signos evidentes de enfermedades o plagas.
- c. Examen de Raíces: examinación aleatoria de las raíces para verificar su firmeza.
- d. Flores o Frutos: en caso de que la planta deba tener flores o frutos, se verifica la presencia de estos, ya sea expuestos o en botón, asegurándose de que estén sanos.
- e. Etiquetado Correcto: confirmación de que la planta esté etiquetada correctamente, proporcionando la información precisa sobre la especie y otros detalles relevantes.

- f. Este proceso de revisión garantiza que las plantas recibidas cumplan con los estándares de calidad requeridos antes de ser puestas a disposición de los clientes en la tienda.

Luego, las plantas se ubican dentro del *layout* definido por el jefe del área en el vivero, el cual podía cambiar semanalmente dependiendo de las variedades de plantas disponibles.

Durante este proceso, se aprovecha la oportunidad para cambiar las plantas que presenten mal estado. El mal estado de una planta puede deberse a diversos factores que afectan su salud y apariencia. Estas plantas se devuelven o cambian con el proveedor previa coordinación y cumplen con los siguientes criterios:

- Plantas devueltas por el cliente.
- Productos con presencia de plagas.
- Plantas con caída de hojas.
- Plantas estresadas por condiciones ambientales inadecuadas.

Evaluar y abordar las plantas en mal estado es esencial para mantener la calidad y presentación en un vivero o tienda de plantas, garantizando la satisfacción de los clientes y preservando la reputación del establecimiento.

Dentro de la negociación con el proveedor se acuerda reemplazar entre el 5% y 10% del producto ingresado. Esta operación se documenta y audita por personal de seguridad de la tienda.

Algunas tiendas, especialmente las más antiguas, carecían de un entorno óptimo para el almacenamiento de plantas. Se caracterizaban por:

- Espacios totalmente cerrados sin un adecuado flujo de aire.
- Ambientes desprovistos de puntos de agua cercanos para un riego adecuado.
- Exhibidores sin pendiente y sin desagüe.
- Áreas sin puntos de desagüe.

Estas condiciones podrían afectar el cuidado y la salud de las plantas, siendo necesario abordar y mejorar estos aspectos para garantizar un entorno más propicio.

Se tomó en cuenta que estos eran viveros de tránsito y no todas las tiendas tenían las mismas condiciones. Se disponía de un punto de agua y un sumidero para que corra el agua posterior al riego. Para regar las plantas se utiliza en algunos casos con un aspersor difuso disponible en la tienda y se llevaba a cabo en horario de venta para que los clientes pudieran observar el proceso y posteriormente también adquirir el proyecto completo. En la Figura 4, se observa la pendiente que existe en modulo exhibidor; está pendiente permite que caigan los residuos y el agua sobrante posterior al riego. Asimismo, se puede visualizar que en la parte baja se colocan los complementos a las plantas como son sustratos y macetas.



Figura 4: Muestrario de exhibición de plantas por niveles.

La responsabilidad de mantener las plantas atractivas y visibles para los clientes recae en los especialistas encargados de su cuidado. Este equipo realiza tareas como la limpieza regular y la poda, además, de llevar a cabo el control manual de plagas, especialmente ácaros. Por lo general, los encargados de estas labores son trabajadores de la tienda. Sin embargo, en aquellas tiendas con una alta demanda de plantas de alto valor, el proveedor tiene la opción

de designar a una persona externa que visite la tienda en horarios establecidos para brindar apoyo en el mantenimiento de las plantas.

El cuidado y exhibición de las plantas se presenta en la Figura 5, se observa la distribución en estratos o escalas de las plantas lo que le permite al cliente poder cogerlos fácilmente. Otro aspecto importante es el exhibidor movable con ruedas, este permite modificar el lay out con facilidad.



Figura 5: Cuidado y exhibición de las plantas en tienda.

3.2.2. Comercialización de plantas

Este es el último punto de la experiencia de compra de un cliente y clave para no llevar un solo producto, en este caso la planta ornamental sino también el proyecto completo. Con respecto a la planta ornamental, fue importante ubicar dentro de la tienda de fácil acceso, que el cliente pueda observarla, tocarla, inclusive olerla.

La identificación mediante un código de barra (Figura 6), permite que la venta pase por caja y el nombre en cada una de ellas para que el cliente sepa el detalle del producto es esencial, así como como colocar las características y cuidados por tipo de plantas. Esta dinámica ha ido cambiando en el tiempo.



Figura 6: Identificación mediante código de barra.

La asistencia técnica fue un componente importante en el proceso de comercialización de plantas ornamentales, ya que permitió que los clientes se sientan seguros al adquirir un producto y contar con el conocimiento necesario para cuidar y mantener las plantas ornamentales en óptimas condiciones. La asistencia técnica incluía desde el asesoramiento en la selección de las plantas adecuadas para un espacio en particular, hasta la capacitación en técnicas de riego, poda, fertilización, entre otros aspectos.

En este contexto, resulta crucial que las empresas especializadas en la venta de plantas ornamentales cuenten con personal debidamente capacitado y entrenado en la asistencia técnica. Este aspecto no solo puede incidir significativamente en la satisfacción del cliente, sino también en su lealtad hacia la marca. Además, la asistencia técnica emerge como un elemento clave para diferenciarse en un mercado competitivo y destacar entre la competencia.

La prestación de asistencia técnica no solo representa una oportunidad para construir relaciones sólidas y de confianza con los clientes, sino también para recabar comentarios valiosos sobre los productos y servicios ofrecidos. Este feedback puede resultar fundamental para realizar mejoras y optimizar el proceso de comercialización.

Con relación al tema de asistencia técnica, en el año 2010, dentro de las tiendas, se comenzaron a contratar alumnos de la Universidad Nacional Agraria La Molina para realizar jornadas de trabajo de tiempo parcial. Los estudiantes de agronomía, en particular, eran asignados a tareas durante este tipo de jornada laboral, lo que les permitía continuar con sus estudios mientras trabajaban. Esto permitió a las tiendas contar con un mejor asesoramiento técnico para los clientes. Además, otro aspecto importante fueron las capacitaciones para los clientes que se realizaban todos los jueves a las 4 pm en la tienda de Chacarilla, donde se llevó a cabo la experiencia descrita. Entre los temas que se trataban se incluían:

- Sanidad en plantas y control.
- Cuidado de plantas siempre verdes y de hojas caducas.
- El riego en invierno y/o verano en plantas.
- Poda de limpieza o renovación de plantas ornamentales.
- Cuidado de plantas de interior.

Las capacitaciones estaban abiertas al público en general y se anunciaban a través de una pizarra dentro del mismo vivero, y se realizaban en el lugar. En la Figura 7, se aprecia a una asesora de tienda siendo capacitada en maquinaria; en este caso con el uso de una motosierra.



Figura 7: Capacitación en el uso de maquinaria y equipos agrícolas.

Otra de las actividades de capacitación realizadas al personal de las tiendas se muestra en la Figura 8, donde se observa a los asesores de tienda aprenden a preparar la tierra para un trasplante de Gras.



Figura 8: Capacitación en trasplante de grass.

En el caso de las capacitaciones a los asesores de tiendas (Figura 9), también se capacitaba en distintos temas entre ellos, preparar la tierra para un trasplante de grass.



Figura 9: Capacitación en sustratos; abonos y tierra preparada.

3.3. Organigrama en tiendas

El organigrama de las tiendas se presenta en la Figura 10, el cual refleja la estructura jerárquica del equipo de jardinería en las tiendas de Maestro, destacando la importancia del especialista en plantas sobre la gestión y cuidado de este aspecto específico del negocio.



Figura 10: Organigrama en tiendas

El rol del "Viveristas o estudiante de agronomía" desempeñó una función fundamental en el ámbito de la jardinería, siendo responsable de supervisar y administrar las operaciones vinculadas con las plantas. Este individuo colaboraba estrechamente con el equipo, operando bajo la dirección general del Jefe de Departamento de Jardinería, quien, a su vez, rendía cuentas al Subgerente de Tienda.

3.4. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico sobre la experiencia trabajada se realizó mediante el análisis FODA:

Fortalezas

- Variedad de plantas disponibles en las tiendas.
- Asesoramiento técnico en el cuidado de plantas.
- Ubicación estratégica; cercanía al cliente.
- Conocimiento en técnicas de comercialización y ventas.

Oportunidades:

- Demanda creciente de plantas ornamentales e interés por la onda ecológica en todos los ambientes de la casa y oficina.

- Posibilidad de expandir el negocio a través de ventas en línea.
- Mayor disponibilidad de recursos para invertir en publicidad y marketing.
- Fomentar las capacitaciones a los clientes (también llamadas clínicas)

Debilidades:

- Limitaciones en el espacio del vivero de paso para el almacenamiento y cuidados,
- Dependencia de proveedores externos para el suministro de insumos y materiales.
- Competencia de otros viveros en zonas cercanas.

Amenazas:

- Competencia de otros viveros establecidos en la zona.
- Alta rotación del personal capacitado.
- Plantas artificiales como alternativa de decoración.

A partir del diagnóstico estratégico en la Figura 11 se presenta el análisis FODA para la planeación estratégica en Maestro donde se presentan las fortalezas, destacando su personal capacitado y la variedad de productos complementarios. En cuanto a las debilidades, principalmente, al ser tiendas antiguas, no todas cuentan con un ambiente adecuado para las plantas ornamentales. En relación con las amenazas, los clientes están optando también por plantas artificiales debido a su bajo o nulo mantenimiento, así como a la alta rotación de personal capacitado. Como oportunidades de mejora, se sugiere diversificar en productos complementarios, considerando que Promart y Sodimac ofrecen una mejor variedad.

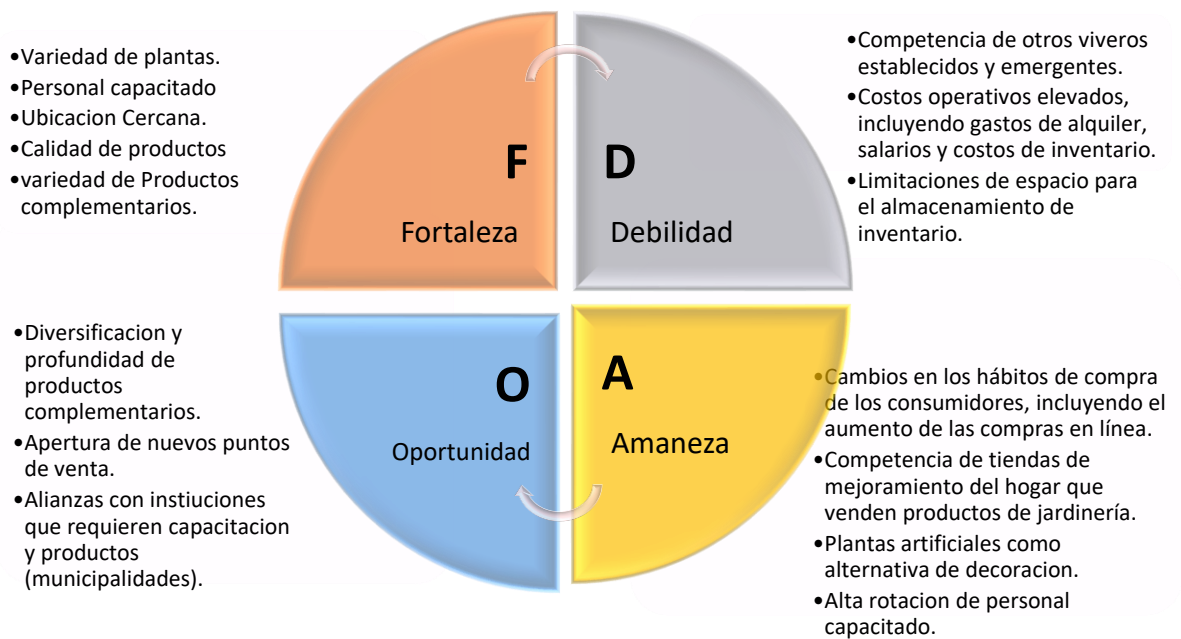


Figura 11: Análisis FODA para la planeación estratégica.

3.5. Las 5 fuerzas de Porter

Se emplearon las 5 fuerzas de Porter como una herramienta para analizar el mercado de las plantas ornamentales. La Figura 12 exhibe la aplicación de las 5 fuerzas al ámbito de la comercialización de plantas ornamentales.

- Amenaza de nuevos competidores: Aunque la amenaza de la entrada de nuevos competidores continúa siendo baja, se observa una tendencia constante de crecimiento y diversificación en el mercado de comercialización de plantas ornamentales. La venta de productos ya no se restringe únicamente a las tiendas físicas, sino que ha experimentado una expansión al ámbito virtual, permitiendo la adquisición de productos complementarios con tan solo un clic. En la actualidad, la venta de plantas no se limita exclusivamente a los homecenter o mercados tradicionales, sino que se ha ampliado a otros tipos de tiendas de retail, así como a establecimientos especializados en este tipo de productos.

- b. Rivalidad entre competidores: En la actualidad, dentro del ámbito de los Homecenter, se identifican tres cadenas principales: Maestro y Sodimac, pertenecientes al grupo Falabella, y Promart, propiedad de Intercorp. No obstante, no todas las tiendas de estas cadenas cuentan con viveros de tránsito. Además, la competencia entre los participantes en la industria de las plantas ornamentales se caracteriza por ser elevada, dado el considerable número de proveedores y minoristas que compiten por una mayor cuota de mercado. Esta rivalidad se ve influida por diversos factores, como la calidad de las plantas, los precios, la diversidad de productos, el servicio al cliente y la accesibilidad de la ubicación.
- c. Amenaza de productos sustitutos: En el mercado de la comercialización de plantas ornamentales, la amenaza de productos sustitutos se encuentra en un nivel moderado, ya que el interés de los consumidores por adquirir productos naturales está en aumento. No obstante, entre los posibles sustitutos se encuentran objetos decorativos fabricados con materiales como plástico, cerámica y tela, entre otros. Las plantas artificiales representan uno de los competidores más fuertes en esta categoría, ya que no requieren mantenimiento ni cuidado, a diferencia de las plantas naturales. A pesar de esta ventaja en términos de mantenimiento, muchos consumidores prefieren la belleza y los beneficios ambientales que ofrecen las plantas ornamentales naturales, mostrando disposición a pagar un precio premium por ellas.
- d. Poder de negociación de los proveedores: los proveedores en la industria de las plantas ornamentales tienen un bajo poder de negociación, aunque no es fácil para las cadenas de tiendas encontrar proveedores que puedan cumplir con todos los requisitos para atender adecuadamente los pedidos tales como estándar en tamaño, calidad de producto, mix de producto, sanidad, disponibilidad de stock.
- e. Poder de negociación de los clientes: en la industria de las plantas ornamentales, el poder de negociación de los clientes se considera moderado. Los clientes cuentan con diversas alternativas de compra y pueden comparar tanto los precios como la calidad entre diferentes minoristas. Sin embargo, las tiendas pueden marcar la diferencia a través de su infraestructura, productos complementarios, facilidades en medios de pago, la accesibilidad, comodidad y otros factores que les permitan atraer y retener a los clientes.

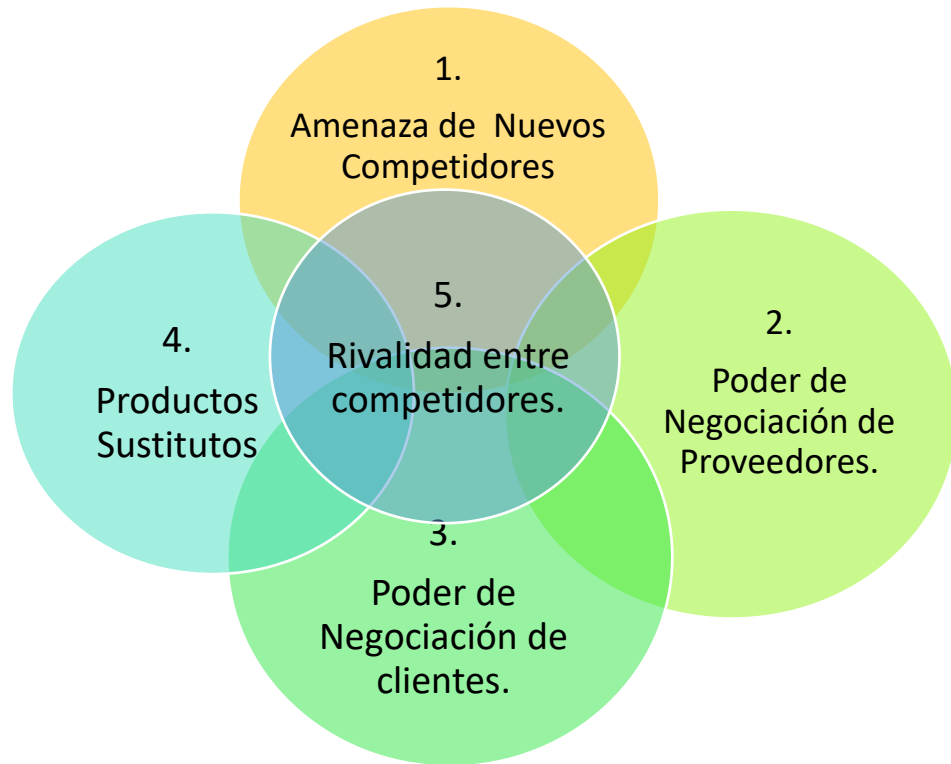


Figura 12: Las cinco fuerzas de Porter.

3.6. Estrategias mediante las 5 P

Las 5 P del marketing son una herramienta útil para que los viveros de plantas ornamentales planifiquen y gestionen su estrategia de marketing, considerando todos los aspectos importantes que intervienen en la comercialización de sus productos, esta herramienta se resume en la Figura 13.

- a. **Producto:** los viveros de tránsito en tiendas pueden ofrecer una amplia variedad de productos, desde plantas ornamentales hasta árboles frutales y plantas para jardinería. Pueden diferenciarse ofreciendo plantas raras o poco comunes, así como brindando información detallada sobre el cuidado y mantenimiento de estas.
- b. **Precio:** los viveros de tránsito en tiendas pueden competir en precio, ofreciendo precios más bajos que la competencia para atraer a los clientes. También pueden ofrecer promociones y descuentos para incentivar las ventas y fidelizar a los clientes.
- c. **Plaza (distribución):** es importante que los viveros de tránsito se ubiquen en lugares estratégicos, preferiblemente cercanos a zonas residenciales o comerciales.

También es importante que la tienda tenga un ambiente agradable para los clientes y que las plantas estén bien organizadas para facilitar la compra.

- d. Promoción: los viveros de tránsito pueden promocionar sus productos a través de diversas estrategias, como publicidad en medios locales, redes sociales, folletos y volantes, eventos y ferias de jardinería, entre otros. También pueden utilizar técnicas de merchandising, como exhibiciones atractivas y carteles informativos.
- e. Personas: es importante que el personal del vivero tenga conocimientos técnicos sobre las plantas y pueda brindar asesoramiento y atención personalizada a los clientes. Los viveros de tránsito pueden invertir en la capacitación del personal para mejorar la calidad del servicio. Además, es importante que el personal tenga una actitud amable y servicial para crear una experiencia positiva de compra para los clientes.



Figura 13: Variables con relación a las 5P de Marketing.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Recurso Humano

El recurso humano en los viveros de tienda *retail* tiene habilidades de atención al cliente, capacidad para brindar asesoramiento personalizado, conocimientos sobre los productos y accesorios disponibles, así como destreza en la manipulación y traslado de las plantas. El equipo de trabajo en los viveros de tienda *retail* estuvo compuesto por viveristas, estudiantes de agronomía y asesores capacitados en el manejo de plantas ornamentales. La dotación de personas por tienda dependía de la cantidad de transacciones y el ticket del área, así como el incremento de clientes de acuerdo a la venta horaria. El equipo podía constar de 5 a 15 personas incluyendo el jefe del área y los asesores podían ser full o *part time* y todos enfocados en la atención al cliente. Estos especialistas fueron responsables de la selección de las plantas, su cuidado y mantenimiento, así como de brindar asesoramiento a los clientes. Las cadenas de tiendas deben fomentar la capacitación continua por parte de los proveedores y de los mismos profesionales que trabajan en cada tienda.

4.2. Producto

El producto principal en la sección de jardinería de los homecenter eran las plantas ornamentales, las cuales se ofrecían en una amplia variedad de especies y tamaños. Además de las plantas, se disponían de productos complementarios igualmente relevantes para los clientes, quienes buscaban crear y mantener sus jardines. Era crucial para las tiendas mantener las plantas en condiciones óptimas, asegurando su frescura y belleza para que los clientes pudieran apreciar su potencial. Un surtido atractivo de plantas y productos complementarios permitía a los clientes elegir según sus necesidades y preferencias, proporcionando así una experiencia de compra satisfactoria. Por último, los precios de los productos eran adecuados y competitivos, considerando la ubicación de la tienda y el valor que los clientes atribuían a los productos y servicios ofrecidos.

En términos de demanda, las plantas más solicitadas en unidades eran el grass americano, que se comercializaba por metros cuadrados, con una venta mensual promedio de 15,000 m², seguido por las flores de estación, con un promedio mensual de 10,000 unidades. Ambos productos eran destacados en los anuncios mensuales.

4.3. Infraestructura

La infraestructura en los viveros de tiendas retail jugaron un papel fundamental en la comercialización de plantas ornamentales. Estos espacios demandaron de una adecuada planificación y diseño desde su creación para garantizar un entorno óptimo tanto para las plantas como para los clientes. Algunos aspectos importantes de la infraestructura que fueron tomados en cuenta para los viveros de tienda retail:

- a) Espacio físico: los viveros se dispusieron en un área amplia y bien distribuida para albergar diversas variedades de plantas. Fue esencial contar con espacios apropiados para la exhibición y almacenamiento de las plantas, así como áreas de circulación para los clientes. Los muebles exhibidores fueron seleccionados con cuidado para facilitar las ventas, realzar la belleza de las plantas y crear un entorno atractivo en el espacio.

Fue crucial considerar características específicas para destacar la belleza de las plantas y proporcionar un entorno propicio para su crecimiento. Los muebles fueron resistentes al agua, permitir una buena circulación de aire, ofrecer variedad de alturas, asegurar estabilidad, brindar versatilidad y movilidad, tener una estética atractiva, ser de fácil mantenimiento y proporcionar espacios de almacenamiento. Estas características aseguraron la selección de muebles que no solo realcen la presentación de las plantas, sino que también satisfagan sus necesidades específicas de cuidado y exhibición.

- b) Sistemas de riego: fue fundamental implementar un sistema de riego adecuado en tiendas retail para asegurar un suministro constante de agua y mantener la salud y atractivo visual de las plantas. Las características claves incluyeron la automatización para un riego regular, eficiencia hídrica para evitar el exceso de agua, sistema de drenaje eficiente, filtración adecuada para prevenir obstrucciones y un mantenimiento fácil para un rendimiento constante.
- c) Zonas de almacenamiento de productos complementarios: además de las plantas, los viveros contaron con áreas de almacenamiento para los productos complementarios

como macetas, sustratos, fertilizantes y herramientas de jardinería. Estas áreas fueron estar organizadas y accesibles para facilitar la reposición de productos y la atención a los visitantes.

La infraestructura de los viveros en los establecimientos de tiendas retail fue concebida considerando la comodidad y la satisfacción de los clientes, proporcionando un entorno agradable y atractivo para que disfruten de la experiencia de adquirir plantas ornamentales.

4.4. Empresa

Maestro, como empresa líder en el sector de mejoramiento del hogar, ha apostado siempre por el área de jardinería en sus tiendas. Satisfaciendo la creciente demanda de plantas ornamentales y productos relacionados. Uno de los pilares fundamentales de Maestro en el área de jardinería fue contar con un equipo de asesores bien capacitados. Estos profesionales poseen un amplio conocimiento sobre las plantas y brindan asesoramiento experto a los clientes. Su objetivo fue ayudarles a elegir las plantas adecuadas para sus necesidades, ofrecer consejos sobre su cuidado y proporcionar recomendaciones sobre productos complementarios como macetas, sustratos y fertilizantes.

La estrategia de Maestro era establecer relaciones sólidas con proveedores confiables que puedan cubrir la demanda de sus clientes. Esto implica trabajar en estrecha colaboración con viveros y otros proveedores de productos relacionados, asegurando la disponibilidad y calidad de los productos en sus tiendas.

V. CONCLUSIONES

- El análisis minucioso de los procesos que abarcan la adquisición, distribución, almacenamiento y comercialización está respaldado por prácticas destinadas a promover y vender plantas ornamentales de manera eficiente. La atención dedicada a cada fase de este ciclo demuestra un compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.
- En el proceso de adquisición, distribución y comercialización de plantas ornamentales, se destaca la comprensión de fortalezas tales como la diversidad de plantas, el asesoramiento técnico, la ubicación estratégica y la experiencia en comercialización, así como debilidades internas como las limitaciones de espacio en el vivero, la dependencia de proveedores externos y la competencia de viveros cercanos. Este enfoque estratégico proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y la adaptabilidad en un mercado dinámico.
- El análisis de los viveros de tránsito a través de las 5 fuerzas de Porter permite una comprensión más profunda de las dinámicas competitivas y los factores que afectan a este segmento específico. En cuanto a la amenaza de nuevos competidores, esta es baja, ya que el mercado de plantas ornamentales experimenta un crecimiento constante y se diversifica, abarcando el comercio virtual y diversificando los puntos de venta. Respecto a la rivalidad entre competidores, la competencia es elevada, especialmente entre las cadenas de Homecenter como Maestro, Sodimac y Promart, con factores como calidad, precios, variedad, servicio al cliente y ubicación influyendo en la lucha por la participación en el mercado. Aunque la amenaza de sustitutos es moderada, los productos decorativos de plástico, cerámica, tela y las plantas artificiales son competidores, aunque muchos consumidores prefieren las plantas naturales por su belleza y beneficios ambientales.

- Los proveedores tienen un bajo poder de negociación, aunque las cadenas enfrentan desafíos para encontrar proveedores que cumplan con requisitos específicos como tamaño, calidad, variedad y disponibilidad de stock. El poder de negociación de los clientes es moderado, ya que tienen diversas opciones y pueden comparar precios y calidad entre minoristas, pero las tiendas pueden diferenciarse a través de infraestructura, productos complementarios y facilidades de pago para atraer y retener clientes. Por lo tanto, identificar estas fuerzas proporciona valiosas percepciones para la gestión eficiente y la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.
- La identificación de productos complementarios, como contenedores en diversidad de tamaños, materiales, colores y formas; sustratos o abonos en empaques básicos o preparados según la necesidad del cliente; fertilizantes líquidos o sólidos, especializados o generales, y herramientas de diversos tamaños, colores y materiales, permite tener una visión estratégica que va más allá de la oferta principal. Esta ampliación del catálogo sugiere la búsqueda de ofrecer a los clientes una experiencia más completa, diversificando las opciones y mejorando la propuesta de valor.
- Finalmente, la exploración detallada de las estrategias de las tiendas de retail refleja un enfoque holístico y estratégico, que abarca desde la planificación logística hasta la ejecución de estrategias de marketing. En consecuencia, se concluye que este enfoque implica un análisis profundo de la importancia de la planificación, la adaptabilidad y la atención continua a las necesidades y expectativas del cliente, tanto en la eficiencia operativa como en la atracción y retención de clientes en el mercado de plantas ornamentales.

VI. RECOMENDACIONES

Para garantizar una gestión eficiente del área de jardinería en tiendas minoristas, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Se aconseja llevar a cabo investigaciones sobre la preferencia de plantas artificiales, considerándolas como parte de las tendencias emergentes en el mercado.
- Realizar un estudio de mercado enfocado en el sector de jardinería para orientar futuros planes de desarrollo comercial.
- Conducir investigaciones sobre tipos de sustratos que puedan mejorar la producción, conservación y manejo de plantas ornamentales, con especial énfasis en prácticas sostenibles de gestión de recursos naturales, como la extracción de turba y musgo.
- Se plantea la sugerencia de que los futuros ingenieros agrónomos exploren la posibilidad de ingresar al negocio de producción de plantas ornamentales, convirtiéndose en proveedores especializados y formales para tiendas especializadas. Dada la complejidad del sector en términos de proveedores, esta iniciativa podría ofrecer oportunidades significativas en el ámbito agronómico.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B. (2019) Técnica en jardinería y recursos naturales y paisajísticos. Recuperado de <https://www.ecologiaverde.com/clases-de-plantas-2093.html>
- Contreras, J. (2018). La transformación del modelo de retail en Perú (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.
- Contreras Sierra, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, (35), 152-181. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007
- EAE Business School Barcelona (2021) Retail: qué es, tipos y ejemplos Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/retail-que-es-tipos-y-ejemplos/>
- ECLASS (2022). Las 5p del marketing que harán subir tus ventas. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://blog.eclass.com/conoce-las-5p-del-marketing-y-optimiza-tus-ventas>
- Ecología Verde. (2019) [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.ecologiaverde.com/clases-de-plantas-2093.html>
- EL Comercio. (2014). Re: Una breve historia de Maestro, la cadena que Sodimac compró hoy. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/breve-historia-maestro-cadena-sodimac-compro-hoy-177246-noticia/>
- El Comercio. (2022). CCL: Perú invertirá US\$ 1.440 millones en 18 centros comerciales hacia el 2025. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ccl-peru-invertira-us-1440-millones-en-18-centros-comerciales-hacia-el-2025-rmmn-noticia/>
- Ferrés, R. (2014). Diseño de tiendas de *retail*: El espacio comercial como imagen de marca. Barcelona: Gustavo Gili.

- HubSpot, Inc (2023) Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos
<https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Ipsos. (2022). Homo-home: Re: Un nuevo segmento de consumidor de la nueva realidad [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/homo-home-un-nuevo-segmento-de-consumidor-de-la-nueva-realidad>
- Joyas, J. C. A. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. Universidad Autonoma de Occidente. Cali, Colombia. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzasporter/cinco-fuerzas-porter.pdf>.
- KOOL. (2020). Los beneficios de las plantas en espacios comerciales. Recuperado de <https://thekoolhub.com/es/articulo/41/los-beneficios-de-las-plantas-en-espacios>
- Kotler, P., Armstrong, G. (2018). Fundamentos de marketing (12a ed.). Pearson.
- Lewis, L. (2022). Una introducción a los fundamentos de la cartografía de procesos. Recuperado de: <https://www.processmaker.com/es/blog/process-mapping/#:~:text=El%20mapa%20de%20procesos%20es,diagramas%20de%20flujo%20de%20trabajo>
- López, P. (2014). Tipos de plantas, según su duración. Recuperado de <https://blog.florespatry.com/tipos-de-plantas-segun-su-duracion/>
- Lucidchart. (2023). ¿Qué es la documentación de procesos? Recuperado de: <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-la-documentacion-de-procesos#:~:text=Una%20documentaci%C3%B3n%20de%20proceso%20resume,cu%C3%A1nto%22%20del%20impacto%20del%20proceso>
- Perú Retail (2023) Re: Estos son los centros comerciales que abrirán en Lima y regiones próximamente. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/estos-son-los-centros-comerciales-que-abriran-en-lima-y-regiones-proximamente/>
- Perú Retail (2023) ¿Qué es retail? [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/#:~:text=El%20retail%20o%20comercio%20minorista%20es%20un%20sector%20econ%C3%B3mico%20que,cantidades%20de%20clientes%20o%20shoppers>

- Perú Retail. (2020). Re: ¿Sabías que “Maestro” fue acuñado en 1978 como Ace Perú? Esta es su historia Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/sabias-maestro-acunado-1978-ace-peru-historia/>
- Quispe Alvarez, R.D.C. (2016). Diagnóstico de la producción, comercialización y calidad de plantas ornamentales en la región Lambayeque-2014. (Tesis de Ingeniero, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo). Recuperado de <https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/3005/BC-TES-TMP-1824.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)
- Redagricola. (2017). Re: La Industria ornamental y el mercado masivo. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://www.redagricola.com/cl/la-industria-ornamental-mercado-masivo/>
- Ricardo, R. (2023) Las 5 fuerzas de Porter vs. Análisis FODA: ¿Cuál es la diferencia? Recuperado de: <https://exonegocios.com/las-5-fuerzas-de-porter-vs-analisis-foda-cual-es-la-diferencia/>
- Santander Universidades. (2022). 5 fuerzas de Porter: ¿Qué son y para qué sirven? Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Trillini, C. (2013). Enciclopedia Asigna LTDA. Edición #8. Recuperado de <https://enciclopedia.net/jardineria/>
- Wikipedia. Re: Planta ornamental. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: https://es.wikipedia.org/wiki/Planta_ornamental#cite_note-1