

Centros de jardinería

Estrategias para alcanzar el éxito en el mercado

En el futuro, la originalidad será un factor imprescindible para la supervivencia de los centros de jardinería.

Recientemente realicé un estudio en un centro comercial de medianas dimensiones de Perth, en el oeste de Australia. En él había tres establecimientos en los que se podía adquirir una barra de pan estándar. Las tiendas guardaban unos 20 metros de distancia entre sí.

En el supermercado el pan estaba colocado en la parte trasera y apilado en un lugar alto. Para promocionar la barra de pan a 1,25 US \$, se colgó un cartel que decía: oferta del día.

El segundo establecimiento lo atendía un trabajador independiente y se hallaba en la galería principal del centro comercial. Las barras de pan que allí se vendían costaban 1,50 US \$.

El último vendedor era miembro de una franquicia nacional y también estaba situado a la esquina de la misma galería que el anterior. Éste vendía el pan a 1,80 US \$ (a 0,55US \$ más que en el supermercado.)

Observé la venta de pan en los tres establecimientos durante unos 20 minutos para ver en qué establecimiento se vendía más. Ya sé lo que me diréis: en el supermercado era donde más pan se vendía y en la franquicia donde menos.

Lo siento, estáis equivocados. En la franquicia había una cola constante y la venta era continua. Durante el tiempo que estuve observando, el supermercado estaba en una relación 2:1, mientras que el

operario independiente contaba sólo con una tercera parte muy baja de las ventas.

La industria del pan ha sufrido la misma revolución, con los mismos clientes que nuestra industria en los últimos años, y es necesario que observemos lo que está sucediendo en otras industrias para poder entender la nuestra.

¿Por qué está cambiando el mercado?

Cierto número de asesores -entre ellos yo mismo- y de dirigentes de empresas han

● Es necesario que observemos lo que sucede en otras industrias para poder entender mejor la nuestra. ●

señalado que el mercado está cambiando, pero nadie se ha preguntado realmente el porqué.

A mediados de los ochenta la jardinería estaba mucho más de moda, más que ahora (aunque no pretendo decir que la jardinería esté inactiva hoy en día), pero el precio no era un problema importante y los centros de jardinería o los viveristas al por menor controlaban el mercado.

A finales de los 80 la recesión golpeó al «primer» mundo y a toda la industria. El viejo proverbio que decía que los centros de jardinería prosperaban en una recesión resultó no ser cierto durante ésta.



Volviendo a lo de las panaderías, el supermercado ofrece poco servicio y pan cocido a diario por un precio. El independiente no podría competir en precio, probablemente no puede comprar el pan por el mismo precio. Mientras yo estaba allí no proporcionaba servicio, simplemente vendía pan más caro.

La panadería de la concesión cocía el pan allí mismo y así se podía ver que era fresco. Ofrecía mesas para la degustación y contaba con la más amplia variedad de panes de la ciudad. Además, ofrecían al cliente la posibilidad de recibir su pan cortado en rebanadas, gruesas o delgadas, y el comportamiento del personal era intachable. Vendían pan caro a un sector específico del mercado con los servicios que el cliente pedía.

En la puerta de al lado del panadero había una franquicia francesa que vendía pollo. Esta compañía ofrecía unas 30 ma-

Pero todos nosotros como consumidores cambiamos durante aquella recesión. Nos volvimos más prudentes y exigimos valor para nuestro dólar. De hecho, hemos evolucionado hasta convertirnos en dos grandes grupos de compra.

El primer grupo demográfico, en su mayor parte de unos 30 años, pide relación calidad/precio, servicio/precio y a menudo busca más el producto que el servicio.

El segundo grupo, los «baby boomers» (nacidos después de la guerra) y los «greying tigers» (gente de unos 50 y 60) conectan la relación calidad/precio con servicio añadido y estilo de vida.



Crear un ambiente divertido, no diversión. Este centro de jardinería lo consigue mediante un decorado atractivo.

neras distintas de servir pollo. No pertenecía a la industria de la carnicería; su objetivo eran amas de casa ocupadas y se dedicaba al catering.

Estrategias según los grupos de clientes

La moraleja de la historia es bastante simple. Es necesario tener estrategias que funcionen según los distintos grupos de clientes.

El supermercado tiene una estrategia basada en conseguir el éxito a través del precio; la franquicia, a través del servicio, la variedad y el ambiente (conseguían que comprar pan resultara entretenido); mientras que la panadería independiente perdía terreno por no seguir ninguna estrategia.

Si establecemos una relación entre las estrategias y la industria de los viveros, obtenemos una ecuación bastante simple. O se consigue el éxito gracias al precio o bien gracias a una mejor comprensión de los estilos de vida (acepto como excepción que se puede tener éxito en la venta al por menor añadiendo valor a través de ofertas de precios). Si se cae entre una u otra estrategia probablemente se perderá la participación en el mercado.

Los grandes comerciantes de todo el mundo, como por ejemplo Home Depot, Walmart y muchos otros, han hecho un excelente trabajo al expandir el mercado proporcionando las relaciones calidad, precio y servicio, según éstas son percibidas por sus clientes.

En mi opinión, en la mayoría de las partes del mundo, el jurado todavía no puede decidir quién conseguirá dominar el mercado basándose en los estilos de vida y los servicios.

Sin embargo, existen centros de jardinería que están desarrollando este merca-

jardinería independientes necesitan evolucionar mediante grupos de promoción (formal o informal). Muchos países tienen ahora un grupo de promoción fuerte y estos grupos jugarán y juegan un papel importante en el desarrollo de la industria.

Producir una estrategia gira en torno al valor añadido a los ojos del cliente y hacer que comprar sea divertido. (Nota: Estoy promocionando una venta divertida, no diversión). A menudo hablamos de añadir valor, pero a los ojos del cliente esto gira en torno a tres estrategias distintivas que son obvias para él:

- estrategia de servicio
- estrategia de servicios
- estrategia de comercio.

Servicio

Mi franquicia gana en servicio cada día. El personal es siempre educado, sonriente y lo que es más importante; ellos creen en su producto y venden servicio.

Siempre preguntan si el cliente quiere el pan cortado y en caso de que así sea, si las

● **En la mayoría de casos la calidad del producto es la adecuada, el uniforme está condiciones, pero a menudo no hemos animado lo suficiente al personal para que procure comprender y atender las necesidades del cliente y sus deseos.** ●

do con mucho éxito.

A los vendedores al por mayor también se les está animando a cambiar sus estrategias de mercado y desarrollar ambos mercados; «colocar todos los huevos en una cesta» puede resultar una estrategia peligrosa a largo plazo. De hecho, los vendedores al por mayor tienen en su poder la clave para llevar a cabo sus estrategias. La necesidad del desarrollo de un mercado en asociación nunca había sido tan urgente como hoy en día y considero que los centros de

rebanadas han de ser gruesas o finas.

Necesitamos el mismo compromiso por parte del personal del centro de jardinería. En la mayoría de casos la calidad del producto es la adecuada, el uniforme está condiciones, pero a menudo no hemos animado lo suficiente al personal para que procure comprender y atender las necesidades del cliente y sus deseos.

Los centros de jardinería que han desarrollado esas mismas habilidades nos dirán

que las ventas medias por cliente pueden aumentar considerablemente y que la clave es motivar al personal durante todo el tiempo, no sólo cuando el negocio no está ocupado.

Los centros de jardinería que han trabajado conmigo en el programa Hilary Kahn: «Expandir la venta», estarán de acuerdo con lo importante que es este solo concepto en el asunto de la rentabilidad.

La mayoría han visto aumentar la venta media entre unos 2 y 4 US \$ por cliente.

Servicios

El cliente que va a un centro de jardinería espera más servicios que en otras tiendas donde se venden plantas.

En la franquicia de panadería, los servicios que justificaban los 0,55 US\$ de diferencia en el precio fueron:

- paquetes para barbacoas
- servicio de corte (grueso o fino)
- degustación
- paquetes para fiestas.

No es mucho, pero esto fue lo que provocó la diferencia y estos servicios estuvieron a disposición de todos los clientes durante todo el tiempo.

Los servicios en el centro de jardinería deben marcar la diferencia con lo que se hace en todos los demás.

Por ejemplo; todo el mundo proporciona garantía y reparto. Esto se ha convertido en la norma. Se necesitan servicios que te hagan único dentro de tu área de captación. Esto podría incluir:

- servicio de plantación
- un club de jardinería para niños (esto ha demostrado tener mucho éxito en los centros de jardinería de África del Sur)
- un servicio de consultoría para el jardín.
- un servicio que aconseje sobre el tipo de suelo.

Para entender qué servicios piden los clientes es importante que los propietarios



En muchos países, la cafetería ya forma parte del centro de jardinería.

de centros de jardinería logren visitar los jardines de sus clientes por lo menos una vez al mes, algo que muy pocos hacen, creo yo. Es necesario ver cómo los clientes emplean el producto final, sin asumir que se trata de algo ya conocido.

Comercialización

El centro de jardinería A está situado en un barrio periférico de clase media. Su área demográfica de mercado incluye numerosos jardines de media hectárea en adelante.

Acostumbraba a proporcionar productos, pero ahora proporciona un servicio completo de jardinería, que incluye una red de trabajo con otros suministradores asociados.

Las exhibiciones comerciales ofrecen viñetas de ideas para paisajes destinadas a jardines de tamaño mediano que muestran un jardín completo.

El cliente, a través del punto de venta, es persuadido para que compre todo el lote. El centro de jardinería B se halla en una área urbana donde el «patio» es el mayor mercado.

El departamento clave para esta compañía es pues, el que se ocupe de él.

En consecuencia, las plántulas, el color de las macetas, las macetas, los medios de cultivo y los nutrientes para plantas se localizan en un mismo departamento, y su comercialización se realiza a través del punto de venta del sistema de la empresa. El cen-

tro C está en una área donde la mayoría de familias son jóvenes. Tiene un club de jardín para niños y se ha construido un departamento de jardín de niños que realiza 12 reposiciones de stock por año.

Conclusión

Los verdaderos ganadores de los años 90 serán aquellos negocios que realmente entiendan a sus clientes y comercialicen el producto basándose en cómo ellos perciben el valor, es decir, las relaciones calidad, precio y servicio.

● **Desgraciadamente, un operador aislado no puede sobrevivir. Aquellas personas que compran dando importancia al precio favorecen al supermercado y aquellas que se basan en calidad de vida y valor añadido, compran en la franquicia. El futuro de los operadores independientes gira en torno a producir algo diferente, pero es muy difícil conseguirlo.** ●

No habrá sitio alguno para los que fracasen, ya que caerán entre las exigencias de valor que hay en un lugar del mercado.

Finalmente, volviendo a lo de las panaderías, considero que, desgraciadamente, un operador aislado no puede sobrevivir. Aquellas personas que compran dando importancia al precio favorecen al supermercado y las que se basan en calidad de vida y valor añadido, compran en la franquicia. El futuro de los operadores independientes gira en torno a producir algo diferente, pero es muy difícil que lleguen a conseguirlo. La clave para sobrevivir es aferrarse al terreno del valor antes de que alguien más lo haga; si estás a medio camino tu supervivencia es cuestionable.

●●●

John Stanley

Traducción: Mónica Fernández