



**“PLAN DE MARKETING PARA UNA EMPRESA QUE
COMERCIALIZA DIGITALMENTE PLANTAS ORNAMENTALES
Y MEMBRESÍAS DE MANTENIMIENTO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por
Gabriela Ninowska Monzón Rogovich
Nora Helena Palomino Saravia
María Isabel Santos López**

Asesora: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, diciembre 2020

Resumen Ejecutivo

El presente plan de marketing evalúa el lanzamiento de Garden Home, una empresa dedicada a la comercialización de plantas ornamentales mediante una plataforma *online*, que, además, brinda el servicio de mantenimiento de plantas a través de una membresía con expertos en el rubro. La principal ventaja de este proyecto es que somos la primera empresa en ofrecer membresías para el mantenimiento de plantas a través de profesionales y expertos en el rubro. Contamos con una alianza con expertos de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) y, además, ofrecemos una variedad de plantas ornamentales a través de nuestra plataforma digital. Con solo un clic tendrás la planta que desees en tu hogar, o el servicio que necesites sin salir de casa y de manera rápida y segura.

La investigación de mercado indica que el proyecto tendría éxito, debido a que existe una demanda de clientes potenciales que utilizarían el canal *online* para realizar las compras, además de clientes dispuestos a adquirir las membresías para el mantenimiento.

La evaluación financiera que se realizó para el proyecto a 5 años muestra una TIR de 76.6 % y un VAN de S/ 86,401.

Índice de Contenidos

Índice de Tablas	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Anexos	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional.....	2
1. Análisis del Macroentorno (Pestel).....	2
1.1. Entorno político.....	2
1.2. Entorno económico.....	2
1.3. Entorno sociocultural.....	3
1.4. Entorno tecnológico	3
1.5. Entorno ecológico	4
1.6. Entorno legal.....	4
1.7. Conclusiones del macroentorno	5
2. Análisis del Microentorno	5
2.1. Proveedores.....	6
2.2. Nuevos competidores	6
2.3. Consumidores.....	6
2.4. Sustitutos.....	7
2.5. Rivalidad de la industria (mercado actual)	7
2.6. Conclusiones del microentorno.....	8

3. Cadena de Valor.....	8
4. Misión.....	8
5. Visión	8
6. Valores.....	8
7. Filosofía.....	9
8. Estructura.....	9
9. Matriz FODA.....	10
10. Diagnóstico Situacional.....	10
Capítulo III. Investigación de Mercado	12
1. Objetivos.....	12
1.1. Objetivo general.....	12
1.2. Objetivos específicos.....	12
1.2.1. Oportunidad en la industria.....	12
1.2.2. Perfil y comportamiento del cliente	12
1.2.3. Propuesta de valor	12
1.2.4. Demanda real del mercado objetivo	12
2. Metodología.....	13
3. Etapa exploratoria	13
3.1. Fuentes secundarias.....	13
3.1.1. Artículos de estadísticas	13
3.2. Fuentes primarias	14
3.2.1. Netnografía	15

3.2.2. <i>Focus groups</i>	15
3.2.3. Hallazgos del <i>target</i>	16
3.2.4. Entrevistas a expertos	17
3.2.4.1. Principales hallazgos	17
3.2.4.2. Investigación concluyente.....	18
3.2.5. Resultados de fuentes primarias.....	18
3.2.6. Principales hallazgos	19
3.3. Conclusiones de la investigación de mercado	20
4. Estimación de la Demanda	20
5. Conclusiones del Análisis de la Demanda.....	20
Capítulo IV. Planeamiento Estratégico	22
1. Estrategias Genéricas	22
2. Estrategias de Crecimiento	22
3. Objetivos de Marketing	22
4. Estrategia de Segmentación	22
4.1. Estrategia de segmentación tradicional	22
4.2. Estrategia de segmentación por estilos de vida.....	23
4.2.1. Los sofisticados	23
4.2.2. Las modernas	23
5. Estrategia de Posicionamiento	23
6. Estrategia de Marca.....	24
7. Estrategia de Clientes	24

Capítulo V. Tácticas de Marketing.....	26
1. Estrategia de Producto.....	26
2. Estrategia de Precio.....	29
3. Estrategia de Plaza.....	31
4. Estrategia de Promoción.....	33
5. Estrategia de Personas.....	35
6. Estrategia de Procesos.....	37
7. Estrategia de Proactividad (Evidencias Físicas).....	38
Capítulo VI. Implementación y Control.....	40
1. Proyección de Ventas.....	40
2. Proyección de Capacidad Instalada.....	41
3. Presupuesto de Inversiones.....	43
4. Presupuesto de Gastos.....	44
5. Depreciación.....	44
6. Estados Financieros.....	44
7. Evaluación Financiera.....	45
8. Análisis de Sensibilidad.....	46
9. Planes de Contingencia.....	46
Conclusiones y Recomendaciones.....	47
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones.....	47

Bibliografía.....	49
Notas Biográficas.....	63

Índice de Tablas

Tabla 1.	Factor político.....	2
Tabla 2.	Factor económico.....	2
Tabla 3.	Factor sociocultural.....	3
Tabla 4.	Factor tecnológico.....	4
Tabla 5.	Factor ecológico.....	4
Tabla 6.	Factor legal.....	5
Tabla 7.	Rivalidad de competidores.....	7
Tabla 8.	FODA.....	10
Tabla 9.	Comparativo de competidores.....	15
Tabla 10.	Estimación de la demanda.....	20
Tabla 11.	Objetivos.....	22
Tabla 12.	Segmentación tradicional.....	23
Tabla 13.	Clientes RFM.....	25
Tabla 14.	Plantas ornamentales.....	26
Tabla 15.	Servicios de mantenimiento de plantas.....	28
Tabla 16.	Plan de comunicación y publicidad.....	34
Tabla 17.	Encuesta de satisfacción del cliente.....	36
Tabla 18.	Presupuesto de ventas anual.....	40
Tabla 19.	Presupuesto de ventas del primer año.....	41
Tabla 20.	Capacidad de horas diarias para entrega de plantas.....	41
Tabla 21.	Capacidad de horas diarias para entrega de plantas.....	42
Tabla 22.	Capacidad de mano de obra directa.....	42

Tabla 23.	Capacidad de mano de obra directa del primer año	42
Tabla 24.	Presupuesto en activos	43
Tabla 25.	Presupuesto de gastos del proyecto	44
Tabla 26.	Presupuesto de depreciación.....	44
Tabla 27.	Estado de pérdidas y ganancias	44
Tabla 28.	Flujo de caja	45
Tabla 29.	Evaluación financiera Garden Home	45
Tabla 30.	Análisis de sensibilidad.....	46
Tabla 31.	Planes de contingencia	46

Índice de Figuras

Figura 1.	Cinco fuerzas de Porter	6
Figura 2.	Organigrama	9
Figura 3.	Logo	24
Figura 4.	Etiqueta para plantas	27
Figura 5.	Bolsas para envío de regalo	27
Figura 6.	Envoltorio para macetas	28
Figura 7.	Logo mantenimiento	28
Figura 8.	Price Brand Ladder – Venta de plantas	30
Figura 9.	Portal Garden Home versión web	31
Figura 10.	Catálogo de plantas	32
Figura 11.	Portada sobre membresía.....	32
Figura 12.	Página Garden Home en Facebook.....	33
Figura 13.	Publicidad en redes para la venta de plantas	35
Figura 14.	Publicidad en redes de mantenimiento de plantas	35
Figura 15.	Flujo del proceso de venta de plantas	38
Figura 16.	Flujo del proceso de venta de membresías de mantenimiento	38
Figura 17.	Referencia de van de carga.....	39
Figura 18.	Referencia de uniformes.....	39

Índice de Anexos

Anexo 1. Expertos Entrevistados.....	53
Anexo 2. Blogs	54
Anexo 3. Artículos de Contenido.....	55
Anexo 4. Focus Groups	57
Anexo 5. Preguntas de la Encuesta	58
Anexo 6. Encuesta.....	60
Anexo 7. Cadena de Valor.....	62

Capítulo I. Introducción

La tendencia por tener un hogar con plantas ha crecido, debido a que las personas buscan un ambiente más acogedor y natural; sin embargo, hoy vivimos en una sociedad demandante, en la cual el tiempo de las personas es valioso y no todas cuentan con el tiempo suficiente para poder realizar las compras de plantas y su mantenimiento.

Con el propósito de facilitar que las personas puedan tener un hogar lleno de plantas y además a un experto que se encargue del cuidado y mantenimiento nace la idea de crear Garden Home, una empresa que se dedique a ofrecer las mejores plantas ornamentales del mercado, el traslado y entrega de las mismas. Adicionalmente ofrece el servicio de mantenimiento de plantas, que se realiza con expertos y que se encargan de mantenerlas saludables para que puedan lucirlas en el hogar.

Por último, hoy en día debido a la coyuntura del Covid-19, las personas evitan asistir a lugares aglomerados, según el artículo de Semana.com sobre el síndrome de la cueva después de la cuarentena, varios expertos como la psicóloga Meg Aroll o el experto José Manuel Oviato, encontraron que muchas de las personas han descubierto que a pesar de poder salir, prefieren quedarse en casa, ya sea por miedo a no saber cómo enfrentar esta nueva libertad o porque descubrieron lo que pueden hacer sin necesidad de salir de casa, como comprar, trabajar, tener reuniones, etc.

Es por eso, que este plan de marketing tiene como objetivo brindar una experiencia de compra virtual de plantas con entrega a domicilio y sobre todo en tiempos cortos, y además brindar el servicio de mantenimiento y cuidado de las mismas.

Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional

1. Análisis del Macroentorno (Pestel)

1.1. Entorno político. El país se encuentra en estado de emergencia, debido a la pandemia del Covid-19, para proteger a los ciudadanos, situación que genera una amenaza de inestabilidad para empresas.

Tabla 1

Factor político

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Perú se encuentra actualmente en estado de emergencia desde 16/03/2020	Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, El Peruano 15 de marzo 2020	Amenaza: Inestabilidad para todos los peruanos. Cambio en el consumo	Apoyarse de las campañas en las que se apoyan a los emprendedores a salir adelante
Elección de nuevo presidente interino Francisco Sagasti	Gestión, noviembre 2020	Amenaza: Inestabilidad política por enfrentamientos entre poderes	Mantener una marca humana y activa por redes sociales, que no sea indiferente

Nota. Elaboración propia, 2020

1.2. Entorno económico. En el entorno local, existen señales de recuperación de la economía y se empieza a recobrar la movilización de la población. Se proyecta que el producto bruto interno (PBI) caiga entre -14 % y -20 % vs. el año anterior; sin embargo, es más probable el escenario más positivo. De igual manera, esto implica que el Covid-19 ha impactado fuertemente en la economía, generando una crisis crediticia y muchas quiebras en el panorama nacional. Adicional, a la pérdida de empleos en todos los sectores, principalmente de los niveles socioeconómicos (NSE) C, D y E.

Tabla 2

Factor económico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
PBI proyecta caída entre -14 % y -20 % vs. AA	Servicio de Asesoría Empresarial (SAE), junio 2020	Amenaza: Inestabilidad para todas las empresas	Apoyarse de las campañas en las que se apoyan a los emprendedores a salir adelante
Hogares en Lima presenta dificultades para encontrar empleo (72 %) - Antes de la crisis oscilaba entre 40-50 %	Servicio de Asesoría Empresarial (SAE), junio 2020	Amenaza: Ausencia de mejoras en el mercado laboral, está afectando	Fortalecer comunicación de que empresa dará empleos y oportunidades

principalmente a familias de
menores ingresos

Nota. Elaboración propia, 2020

1.3. Entorno sociocultural. Sobre el Covid-19, debemos tener en cuenta dos aspectos: en primer lugar, las personas necesitan tener el menor contacto posible con otras personas y esto se demuestra en el estudio de Activa Perú (Benito y Vargas, 2020), donde se visualiza el crecimiento de compras por internet en segmentos A y B. La venta *online* de plantas minimiza el contacto con otras personas, que se podría tener cuando se acude a una tienda física, vivero o mercado de plantas. Además, garantizar la seguridad, tener un adecuado cuidado y limpieza, y seguir los protocolos de seguridad que el Gobierno dicte será un deber para poder generar confianza.

Por otro lado, el Perú es uno de los países con mayor índice de delincuencia, por lo que existe un temor al acudir a algún mercado o vivero. Las personas en Lima sienten inseguridad en las calles, otro motivo por el cual la opción virtual es una ventaja competitiva.

Tabla 3

Factor sociocultural

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Del estudio cuantitativo, personas de NSE A/B, a raíz de la pandemia han empezado a comprar por internet (57 %) o por Redes sociales (43 %)	Activa Perú (2020). Impacto de la pandemia en los hábitos de consumo de los peruanos. agosto 2020	Oportunidad: Evitar salir para realizar las compras, minimiza las formas de contagio.	Convertimos en mediadores para comprar y dar mantenimiento a plantas minimizando el contacto con muchas personas.
90.4 % de las personas en Lima, creen que pueden ser víctimas de un hecho delictivo	INEI, 2020	Oportunidad: Personas prefieren no movilizarse por lugares que no conocen por temor a ser robados.	Facilitar la compra y la realización de mantenimiento a las plantas a través de <i>delivery</i> .
Las principales redes sociales en NSE A/B son Facebook (97 %), WhatsApp (94 %) e Instagram (62 %).	IPSOS - Redes Sociales - 2019	Oportunidad: NSE A/B suelen usar más Instagram que otros NSE.	Se deben considerar estas redes sociales como básicas para estar presentes como contenido / publicidad.

Nota. Elaboración propia, 2020

1.4. Entorno tecnológico. La adopción de internet en Lima es muy importante para la empresa, porque esto contribuye a que el alcance del proyecto sea cada vez mayor. Hasta el

2019, los NSE altos ya contaban con cobertura de internet desde sus casas, en casi la totalidad de la muestra entrevistada.

Tabla 4

Factor tecnológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
94 % de entrevistados cuentan con acceso a internet desde su hogar en NSE A/B	Ipsos - Hábitos y Actitudes hacia el Internet - 2019	Oportunidad: Alta disponibilidad hacia el uso de internet y del canal de compra. Internet dejó de ser una barrera	Vender plantas y servicios por internet dado el alcance es cada vez más usual

Nota. Elaboración propia, 2020

1.5. Entorno ecológico. Existe una tendencia global hacia el cuidado del medio ambiente y el Ministerio de Ambiente anunció que pronto será obligatorio el reciclaje en el hogar.

Por otro lado, es importante señalar que las plantas traen beneficios hacia las personas y el medio ambiente. Las plantas ayudan a reducir el estrés y mejoran la salud al contribuir a un ambiente estéticamente placentero y agradable. La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda tener al menos 9 m² por habitante, llegando a tener en Lima solamente 3.9 m² por habitante (Zucchetti y Freundt, 2019).

Tabla 5.

Factor ecológico

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Tendencia positiva hacia el reciclaje y el cuidado del medio ambiente	El Peruano, Mayo 2020	Oportunidad: Valoración del cliente hacia la cultura del reciclaje	Potenciar en la comunicación el uso de productos ecoamigables (bolsas, etiquetas, pesticidas, etc.)
Déficit de áreas verdes en Lima, versus la recomendación de la OMS	Ciudades del Perú: Primer reporte nacional de indicadores urbanos 2018	Oportunidad: Tener plantas ayuda a la oxigenación del planeta.	Potenciar la comunicación de la venta de plantas, hacia el granito de arena que se pone a la falta áreas verdes en Lima

Nota. Elaboración propia, 2020

1.6. Entorno legal. Se debe tener en cuenta que se encuentra vigente la Ley de Protección de Datos Personales, Ley N° 29733, que garantiza el derecho a la protección de su

privacidad. Es por esto que la empresa tiene la obligación de inscribir ante la Autoridad Nacional de Protección de los Datos Personales (ANPD), principalmente las características de las bases de datos que se manejan. Además, se debe obtener el consentimiento de los clientes para el manejo de sus datos personales, aplicar medidas de seguridad de los datos idóneos (Gestión, 2017).

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) tiene al alcance del consumidor, sus derechos como consumidores, en los cuales nos importa mucho la protección eficaz del mismo.

Tabla 6.

Factor legal

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Ley de Protección de Datos Personales – Ley 29733	Gestión, 2017	Moderado: Riesgo de multas por el mal manejo de datos	Asesoramiento eficaz sobre el manejo de datos en la plataforma digital
Derecho del consumidor a una protección eficaz por parte de las empresas	Autoridad Nacional de Protección al Consumidor, Indecopi	Amenaza: Plantas con posibles enfermedades si es que no están bien cuidadas o desinfectadas	Seguir un protocolo para la compra de plantas y tener un aliado proveedor de confianza

Nota. Elaboración propia, 2020

1.7. Conclusiones del macroentorno. Teniendo en cuenta que las personas tienen una alta percepción de inseguridad en la calle, sumado a la tendencia creciente del uso de internet, y dado que ambas impactan en las compras virtuales, se puede predecir que el proyecto tiene un futuro positivo: orientado hacia personas que buscan decorar con plantas y tienen poca disponibilidad de tiempo (para adquirirlas o realizar el mantenimiento de las mismas). Además, se suman los beneficios antiestrés en situaciones de muchas horas de trabajo y ansiedad por el aislamiento.

2. Análisis del Microentorno

Con el análisis de Michel Porter, se logra entender el microentorno en el cual Garden Home está participando, y de esta forma analizar las condiciones en las cuales se está

desarrollando este proyecto, entender las oportunidades con sus proveedores, clientes, las amenazas de sus competidores y cuáles son esos productos sustitutos.

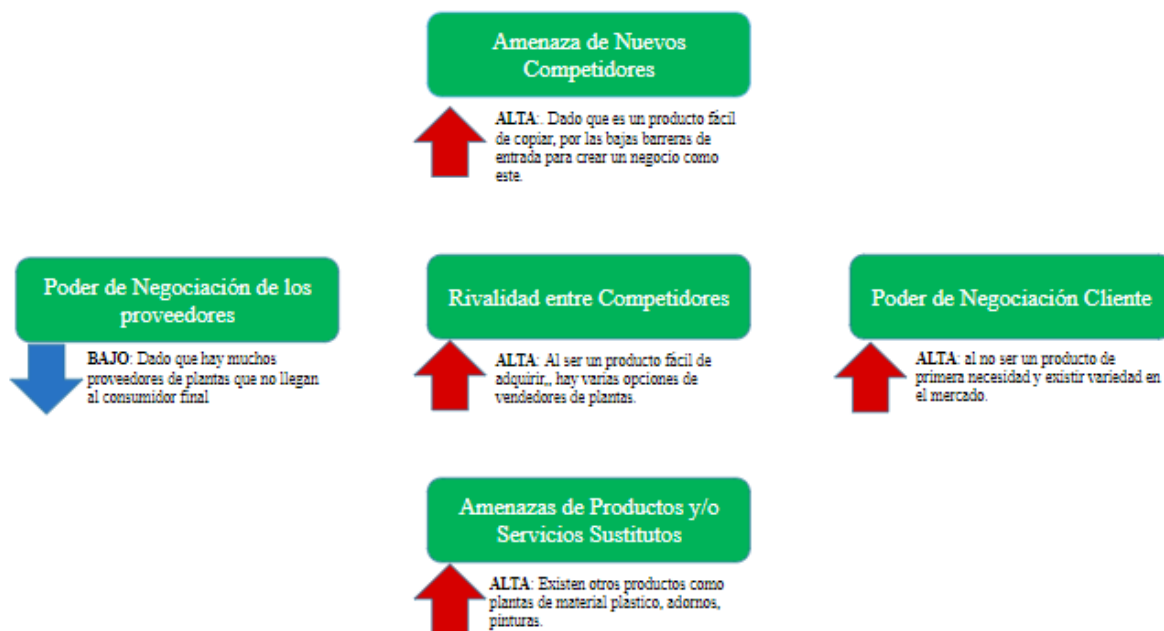


Figura 1. Cinco fuerzas de Porter. Elaboración propia, 2020

2.1. Proveedores. Los proveedores tienen un poder de negociación bajo, porque existen varias empresas en el mercado que ofrecen el mismo tipo de productos. No todos cuentan con servicio de *delivery* y, además, hay una dependencia de otros comercios para que sus productos lleguen al consumidor final. Por otra parte, no todas las empresas cuentan con un área de marketing que les ayude a difundir y alcanzar a su público objetivo.

2.2. Nuevos competidores. La amenaza de tener nuevos competidores es alta, porque el modelo de negocio es muy fácil de copiar y las barreras para construir un negocio como este es bastante bajo. Además, existe bastante informalidad en el sector empresarial.

2.3. Consumidores. El poder de negociación de los consumidores es alto, porque existen bastantes opciones para conseguir plantas de diferentes precios y tipos, pero nuestra oferta de

valor es facilitar esta adquisición de esa variedad de plantas en un solo sitio, sin moverse de su hogar y el brindarles una asesoría especializada de expertos del rubro.

2.4. Sustitutos. La amenaza de sustitutos es alta, porque tenemos otro tipo de productos que pueden reemplazar a nuestra oferta, como la adquisición de plantas de materiales artificiales, adornos o pinturas.

2.5. Rivalidad de la industria (mercado actual). La rivalidad de la industria es bastante alta, ya que existen varias empresas, entre formales e informales, que ofrecen este producto. Además, en estos últimos meses, la digitalización ha crecido en un nivel bastante elevado, debido al aislamiento social ocasionado por la pandemia del Covid-19, y la búsqueda de llegar a los clientes a través de plataformas digitales, que reduzcan el riesgo de contacto con otras personas, pero sin perder la oportunidad de vender sus productos y buscando mejorar sus plataformas y servicio al cliente.

Tabla 7

Rivalidad de competidores

Variables	Garden home	Viveros	Mercados de plantas	E-commerce plantas	Marketplace Plantas
Venta por redes sociales	Sí	-	-	-	-
Venta <i>online</i>	Sí	-	-	Sí	Sí
<i>Call center</i>	Sí	Sí	-	Sí	-
Membresía de mantenimiento	Sí	-	-	-	-
<i>Delivery</i>	Sí	Sí	-	Sí	Sí
Mantenimiento de jardines	-	Sí	-	-	-
Decoración - venta de macetas	Sí	-	-	Sí	-
Alquiler de plantas	-	-	Sí	-	-
Servicio de riego	-	Sí	-	-	-
Club Garden Home	Sí	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia, 2020

2.6. Conclusiones del microentorno. Después de realizar el análisis de Porter, concluimos que la mayoría de las fuerzas tiene un puntaje alto, lo que quiere decir que el producto debe tener un valor diferencial bastante marcado para poder competir en este sector. Los atributos, beneficios, precios y promociones deben respaldar la propuesta de valor diferencial y, sobre todo, se debe usar la personalización y customización para escuchar y entender al cliente.

3. Cadena de Valor

Está basada en el flujo de venta, los tipos de promoción, el análisis del servicio y el *feedback* de los clientes (postventa) (ver Anexo 7).

4. Misión

Brindar un servicio de alta calidad en la comercialización y mantenimiento de plantas ornamentales, a través de nuestra plataforma digital y *staff* de expertos en el cuidado y la selección de la mejor planta para su hogar.

5. Visión

Ser reconocida como la mejor tienda virtual de venta y servicio de plantas de Lima.

6. Valores

- **Responsabilidad:** Garantizar el cumplimiento de los servicios y productos de alta calidad que ofrecemos, para generar confianza en el consumidor.
- **Respeto a las personas y la naturaleza:** Respetamos a nuestros colaboradores, proveedores, usuarios y la naturaleza, porque creemos y tratamos a cada persona como única y especial para nosotros.
- **Puntualidad:** Para demostrar la seriedad y compromiso con los usuarios, la entrega de productos y los servicios deben cumplirse en el tiempo establecido.

- Creatividad: Fomentar que las personas sean innovadoras, disruptivas y originales, para producir y generar un ambiente agradable y altamente competitivo.

7. Filosofía

Se basa en entender a los usuarios (*plantlovers*), como un cliente único y valioso. De forma personalizada, nos enfocamos en la customización y resultados del negocio, utilizando los valores, la estrategia del negocio y tecnología para cumplir con cada uno de los objetivos.

8. Estructura

En Garden Home se cuenta con una estructura pequeña conformada por las tres accionistas de la empresa; no se cuenta con un gerente general, cada persona ejercerá un rol de gerente de un área y tendrán las mismas responsabilidades y derechos.

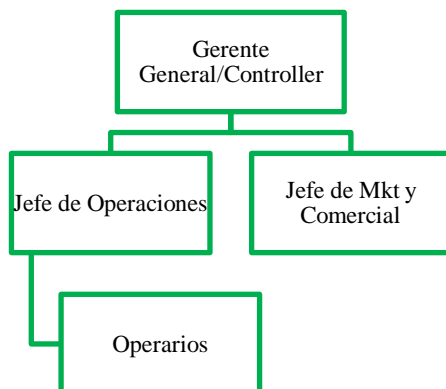


Figura 2. Organigrama. Elaboración propia, 2020

- Gerente general/*controller*: Será el apoderado de la empresa y se encargará de revisar todo el flujo económico, así como del pago a los proveedores y empleados.
- Jefe de operaciones: Tendrá a su cargo toda la operación de empresa, además de contar con el personal que se encargará de realizar el mantenimiento de las plantas y la entrega de las mismas.

- Por último, se cuenta con el jefe de marketing y comercial, quien realizará las funciones de *community manager*, posicionando a la marca dentro de la web y de toda la gestión de la plataforma virtual, así como de la gestión comercial.

9. Matriz FODA

Tabla 8

FODA

Fortalezas	Oportunidades
Personal experto en comercialización en medios digitales y manejo de plataformas digitales transaccionales como Lumingo, así como personal con amplia experiencia en áreas de marketing y comercial para empresas de venta directa y <i>retail</i> .	No existe competencia de <i>e-commerce</i> Nuevos en el mercado de mantenimiento de plantas. Pandemia está cambiando hábitos de compras, lo cual está impulsando el canal digital. Los limeños buscan opciones más seguras para comprar debido a la delincuencia y además de un posible contagio.
Debilidades	Amenazas
Garden Home es una marca nueva y joven y no cuenta con experiencia en comercialización de plantas. No se cuenta con expertos que tengan conocimiento en floricultura dentro del equipo de socios.	No es un bien o servicio de primera necesidad, y se debe considerar la inestabilidad económica que se viene luego del Estado de emergencia que actualmente se vive en el Perú por el Covid-19. Cambios en el consumidor luego del Covid-19, ya no será lo mismo y probablemente sus prioridades están en satisfacer sus necesidades fisiológicas (matriz de Maslow).

Nota. Elaboración propia, 2020

10. Diagnóstico Situacional

Cuando se analizó el macroentorno se encontró muchas variables que impactarán de manera positiva en este negocio. Debido a la situación del Covid-19, hoy en día muchas personas están optando por realizar compras *online* por la practicidad, la rapidez y para evitar el contacto. Además, debido al confinamiento, muchas personas están invirtiendo en decorar su hogar para tener un espacio de calma y buen gusto. Dentro de las opciones que buscan, las plantas son una buena opción al momento de decorar porque brindan ese toque de naturaleza al hogar y armonía. Sin embargo, es importante resaltar que esta situación (Covid-19) está afectando la economía del país y muchas personas cambiarán sus hábitos de compra, priorizando la compra de productos de primera necesidad.

Por otra parte, respecto al análisis del microentorno, es importante tener en cuenta que debemos contar con una propuesta diferenciadora que garantice el éxito del negocio, a través de la customización y personalización, debido a que es una industria con alta rivalidad entre competidores.

Finalmente, de acuerdo con el análisis FODA, es importante resaltar que la propuesta de Garden Home todavía no está disponible en el mercado. Actualmente, el mantenimiento de plantas se realiza de manera informal a través de jardineros, por lo que al ser pioneros en el mercado, ofreciendo un servicio con expertos del rubro y de calidad se puede lograr diferenciarse de la competencia y ganar un espacio en esta industria competitiva, además de la comercialización de las plantas ornamentales que se ofrecerá en la tienda virtual.

Capítulo III. Investigación de Mercado

1. Objetivos

1.1. Objetivo general. El objetivo principal de la investigación de mercado de este proyecto de tesis es validar si existe oportunidad en el mercado para crear nuestra idea de negocio de implementar un *e-commerce* (tienda virtual) de venta de plantas ornamentales y servicio de mantenimiento en la ciudad de Lima Metropolitana.

1.2. Objetivos específicos.

1.2.1. Oportunidad en la industria. Para implementar este tipo de negocio, es necesario que se revise cómo el mercado de venta de plantas se ha comportado en el tiempo, cuáles son los cambios que se han generado con la tecnología y los cambios sociales, cuál es la influencia del macro y microentorno de la industria de la venta de plantas ornamentales. Asimismo, conocer los canales de venta y conocer los competidores.

1.2.2. Perfil y comportamiento del cliente. Para definir el correcto público objetivo del negocio, es necesario establecer cuál es el perfil y comportamiento del cliente que va a adquirir el producto dentro de un canal digital, así como entender cuáles son los atributos que más valora y cuál es el factor que influye al momento que el cliente realiza la compra.

1.2.3. Propuesta de valor. Para la propuesta de valor de nuestro negocio de servicio de mantenimiento de las plantas”, se busca identificar si los atributos que se ofrecen son de interés para el consumidor final, si el precio es el adecuado y si estamos usando el mix de marketing correcto para llegar a ellos.

1.2.4. Demanda real del mercado objetivo. Para calcular cuál será la demanda real para el negocio, es necesario medir la intención de compra, la frecuencia y el tiempo que se efectúa una recompra.

2. Metodología

Para el desarrollo del proyecto de tesis se realizaron dos sondeos: La primera etapa fue exploratoria, que ayudó a conocer la industria y mercado de las plantas a nivel macro y microentorno, a través de fuentes relevantes como artículos, estudios y blogs, así como reportes e investigaciones, análisis netnográfico; también se realizó *focus groups* y entrevistas a expertos para entender las preferencias y comportamiento de los consumidores de plantas ornamentales.

La segunda etapa fue concluyente para poder confirmar la viabilidad del proyecto, así como definir el perfil del consumidor, establecer cuáles son los hábitos de consumo, el tamaño de la demanda, los atributos más resaltantes, la percepción del precio, la aceptación de la propuesta de valor y la adecuada mezcla de comunicación. Esta etapa se realizó a través de encuestas en línea.

3. Etapa exploratoria

En esta parte de la investigación se tomaron diferentes fuentes de referencias secundarias y primarias para conocer mejor la viabilidad de nuestro negocio.

3.1. Fuentes secundarias. Para conocer el macro y microentorno, así como el perfil del consumidor, se revisaron las siguientes fuentes secundarias:

3.1.1. Artículos de estadísticas.

- Ventas *online* crecen hasta un 50 % en el Perú tras elevada demanda (Emprender, 2020)

En este artículo, se detectó que los factores más relevantes que motivan a la compra *online*: bajos precios (73.70 %) y experiencia de compra satisfactoria (71.10 %), mejorar el proceso de cambio y devoluciones (54,60 %) y respuestas más rápidas en los procesos de reclamo (47,30 %). Entre otros factores está tener información más detallada del producto

(45,80 %), procesos de compra rápidos y seguros (40,10 %) y cumplimiento en los tiempos de entrega (35,80 %).

- Mercado de *e-commerce* movió US\$ 4 mil millones durante 2019 (RetailPeru, 2020)

La Cámara Peruana de Comercio Electrónico (Capece) señaló que el comercio electrónico en el Perú creció un 31 % vs. el año pasado. Esto indica que esta industria ha crecido 15 veces más en la última década, pasando de US\$ 276 millones en 2009 a US\$ 4 mil millones el 2019, y se estima que para el 2022 se alcance los US\$ 14 mil millones.

- *E-commerce* en el Perú registra el mayor crecimiento en la región (Retail Perú, 2020)

Las compras a través de plataformas virtuales (*e-commerce*) han empezado a recuperarse. El Perú muestra un mayor crecimiento en la región con 131 %, frente a países como Chile con 103 %, México con 108 %, Argentina con 52 %, Colombia 56 % y Brasil 108 %. Asimismo, la PayU (plataforma de medios de pago) informó el incremento de venta de ciertas categorías como las agroindustrias (290 %), comida (261 %), bienes para el hogar (221 %), moda y calzado (206 %), *retail* y supermercados (132 %), entre otros.

- Solo el 3 % de transacciones se realiza en provincia *e-commerce* (Diario El Comercio, 2020)

Durante la pandemia, el más beneficiado de todos es el Comercio Electrónico, según lo indica el Gerente de Nubiz, Víctor Gonzales a través de la entrevista realizada en el Diario El Comercio (2020). Son 50,000 empresas las que utilizan este medio para ofrecer sus productos, el 69 % de las cuales están en Lima y solo el 31 % en provincias. Respecto del volumen de transacciones, Lima tiene el 97 % vs. provincias con solo 3 %.

3.2. Fuentes primarias. Se realizaron análisis netnográficos, *focus groups* y entrevistas a expertos del rubro.

3.2.1. Netnografía. Para conocer mejor las plataformas virtuales de la competencia, se navegó a través de ellas y se realizó el *journey* del usuario, las funcionalidades que se ofrece a sus clientes, cómo realizan las compras, los métodos de pago y el seguimiento a sus pedidos, también para ver el nivel de usabilidad de la plataforma.

Se encontró tres tipos de plataformas donde la empresa vende sus productos: (1) Se tiene la compra o alquiler de una plataforma de *e-commerce*, (2) los *marketplaces* que ofrecen una tienda oficial, y (3) las plataformas netamente informativas que colocan información o catálogos. En la Tabla 9 se encuentran algunas de las páginas web con las que competimos.

Por último, las redes sociales se han vuelto un canal principal para aquellos emprendedores y empresas que no quieren gastar mucho dinero invirtiendo en una plataforma personalizada de venta; Facebook e Instagram son los principales medios para ofrecer los productos.

Tabla 9

Comparativo de competidores

Plataforma/tipo	<i>E-commerce</i>	<i>Marketplace</i>	Redes sociales	<i>Landing</i> informativos
Rosatel	Sí	-	Sí	-
Kokedamas	-	Sí	Sí	-
4 estaciones	-	-	Sí	Sí
Vivero Kantu	-	-	Sí	Sí
Plantique	Sí	-	Sí	-

Nota. Elaboración propia, 2020

3.2.2. Focus groups. Como fuentes primarias se realizaron tres *focus groups*, con participantes de los segmentos A y B, hombres y mujeres de edades entre 33 a 57 años de Lima Metropolitana, que tienen plantas en su vivienda o gustan de ellas.

Los *focus groups* se realizaron vía Zoom, con un promedio de seis personas por sesión, de aproximadamente una hora y media cada una. Después de presenciar los *focus groups* se recogieron algunos *insights* muy interesantes:

- Las personas quieren tener plantas para mostrar una casa bonita y adecuada; sin embargo, no todas se atreven a tenerlas por temor a que se mueran.
- Tener una planta es más barato que tener una mascota y no requiere de muchos cuidados.
- Son muy vistosas y las publican en las redes para que las personas vean.
- Quieren tener muchas plantas sin tener que encargarse de ellas.

3.2.3. Hallazgos del target.

- Se encontró que las plantas ya no son simplemente decorativas, sino que tienen un sentido más sentimental. Les ayudan a no sentirse tan solos.
- Esta modalidad de tener plantas en los hogares está llegando y usándose más por los *millennials*, por la “moda verde”, buscando cuidar el medio ambiente y mejorar las condiciones de los cambios climáticos.
- Al vivir en una ciudad tan congestionada como Lima, es más difícil que estas personas tengan una casa, muchos prefieren vivir en departamentos no muy grandes, por lo que tener mascotas no es la primera opción, sino una planta.
- Las plantas aportan vida a los departamentos, los hacen ver más bonitos, decorativos.
- Los dueños de estas plantas lo toman como una especie de entretenimiento, no les dedican muchas horas al día.
- Quieren encontrar, en el portal, plantas fáciles de cuidar, duraderas y decorativas.
- Buscan mucho asesoramiento a través del internet para el cuidado de sus plantas, en especial en temas como elegir cuál es la mejor planta para el hogar, cómo regar, cómo obtener suficiente luz y exposición al sol, cómo evaluar la calidad del suelo o la relación entre las plantas y la buena calidad del aire.

- Les gusta postear sus plantas en las redes sociales; sienten que se ha vuelto una buena tendencia el tener plantas en el hogar.

3.2.4. Entrevistas a expertos. Se realizaron seis entrevistas a expertos, entre ellas a tres especialistas en desarrollo y gestión de proyectos digitales de tiendas *online* (*marketplaces/e-commerce*), dos a propietarios de gestión y venta de plantas y accesorios, y un profesor experto en la materia de Floricultura, Manejo de Viveros, Principios de Horticultura Ornamental de la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM).

3.2.4.1. Principales hallazgos.

- Se encontró, por parte de los especialistas en desarrollo de plataformas de venta *online*, que estas herramientas tienen un mayor alcance para poder ofrecer los productos a los usuarios finales; hay plataformas muy simples y otras complejas, así como con una usabilidad muy amigable, de diferentes precios que se adaptan a las necesidades y objetivos de las empresas.
- Respecto de los expertos que manejan el negocio de la venta de plantas o mantenimiento, pudimos recopilar que una de las claves de un buen negocio de plantas es tener un excelente proveedor, que cumpla y garantice el buen estado de las plantas. Asimismo, una parte importante de este negocio es contar con un servicio de mantenimiento, políticas de devolución y garantías, que le dan ese valor agregado al negocio. Además, se debe provisionar un 5 % de presupuesto como *backup* para la merma, productos reemplazados y plantas que se enferman o mueren en la tienda. Los expertos indicaron que el marketing que se haga impactará fuertemente en cada venta que se realice y que el boca a boca sigue siendo una de las herramientas más importantes para este negocio.

- Por último, los estudios/expertos de este producto hacen referencia a que el cuidado de plantas es una tarea que se debe realizar constantemente y guiados por un experto en la planta, ya que cada una tiene una composición diferente, por lo que el tratamiento no es el mismo para todas.

3.2.4.2. Investigación concluyente. Para la investigación concluyente se realizó una encuesta *online* de 12 preguntas a través de Googleforms (ver Anexo 5) que abarcó alrededor de 403 participantes. Estas personas fueron convocadas a través de redes sociales y conocidos, con el filtro de que tuvieran interés por las plantas ornamentales y el cuidado y mantenimiento de estas (ver Anexo 4).

3.2.5. Resultados de fuentes primarias.

- Perfil del encuestado: Del total de encuestados se obtuvo que el 66 % eran mujeres y el 34 % varones, más del 65 % estuvieron entre las edades de 25 a 43 (28.3 %), 35 a 44 (22.6 %) y 55 a más (33 %). Más del 82 % pertenece a los distritos 6 y 7 de Lima moderna, y el 84 % tenía plantas.
- Hábitos de compra: Sobre los hábitos de dónde prefieren realizar estas compras, se encontró que el 30 % va a los viveros y el 28.2 % va a los mercados de flores.
- Disposición a la compra: Con respecto a que sí estarían dispuestos a comprar el producto, se obtuvo como resultado que el 47.9 % estaría dispuesto a comprar la planta y el plan de mantenimiento, que el 31 % compraría la planta, pero no el mantenimiento; el 4.2 %, solo el mantenimiento, mas no la planta; y el 17 %, ninguna de las opciones.
- Frecuencia de compra: El 59 % compraría 1 o 2 veces al año y para adquirir una planta el precio promedio que pagarían estaba entre 81 y 100 soles con el 63.4 %.

- Percepción de la propuesta de valor: Sobre la disposición de la compra de los planes de membresía, el 50 % de los encuestados está dispuesto a comprar el plan mensual a un precio de 50 soles.
- Atributos más valorados: Los atributos que mayor puntuación tuvieron fueron la facilidad de pago con 15.4 % y la entrega a domicilio con 15.1 %.
- Canales de información: Para esta pregunta, el ganador con 91 % de las respuestas marcadas como favorita para poder obtener información fueron las redes sociales.

3.2.6. Principales hallazgos. Con esta encuesta se detectó que la mayoría de las personas que participaron están dispuestas a adquirir un producto a través de la página web de Garden Home. Asimismo, se halló que la mayoría busca ahorrar tiempo al adquirirlos, así como la seguridad de que sus plantas estarán bien cuidadas. Sobre la base de las investigaciones y las encuestas realizadas, se encontró la siguiente información acerca del *target*:

- El público objetivo debería incluir más mujeres de entre 25 a 55, que ya tienen una planta, es decir, con experiencia previa.
- La mayoría de los encuestados que no tienen una planta en su hogar refieren que ello se debe al desconocimiento del tipo de planta ideal para su hogar o la falta de tiempo para cuidarla.
- Encontraron innovadora la propuesta de valor, debido a que no existe, en el mercado, un servicio de mantenimiento de plantas a *delivery*.
- El precio del producto y servicio tiene bastante aceptación y se encuentra dentro de sus expectativas.
- Para mantener la comunicación buscan que sea a través de redes sociales, como primera opción.

3.3. Conclusiones de la investigación de mercado. La venta de plantas y servicio de mantenimiento a través del internet es un negocio que tiene demanda por el mercado *plant lover*, así como de potenciales clientes que últimamente están más interesados en las tendencias *green* para los estilos de su vida. También se detectó que es un negocio que tiene posibilidad de ser escalable en el tiempo, agregando otros servicios y productos relacionados al sector.

4. Estimación de la Demanda

Para la estimación de la demanda utilizamos como fuentes el estudio de Compañía Peruana de Investigación de Mercado y Opinión Pública SAC (CPI, 2019) para obtener el tamaño de la cantidad de habitantes en Lima Metropolitana para nuestro estudio, utilizamos los datos de IPSOS (2017) para sacar la cantidad de hogar en los distritos de las zonas 6 y 7, y NSE. También usamos la teoría de *early adopters* (Rogers, 1962).

Tabla 10.

Estimación de la demanda

Funnel	Fuente	Producto		Servicio	
		Cantidad	%	Cantidad	%
Población de Lima Metropolitana	CPI 2019	11,594,000	100.0 %	11,594,000	100.0 %
Lima Moderna	IPSOS 2017	1,472,438	12.7 %	1,472,438	12.7 %
# Hogares ocupados	IPSOS 2017	471,180	32.0 %	471,180	32.0 %
Departamentos	IPSOS 2017	216,743	46.0 %	216,743	46.0 %
Usuarios que tienen plantas	Encuesta	182,064	84.0 %	182,064	84.0 %
Disposición de compra	Encuesta	143,592	78.9 %	94,825	52.1 %
Precio	Encuesta	40,097	27.9 %	20,743	21.9 %
Grado de exposición de marketing	Presupuesto Facebook	8,019	20 %	2,074	10 %
Early Adopters	Rogers 1962	1,283	16 %	332	16 %
Multiplicador: Compras al año	Encuesta	2		1	
Demanda en unidades		2,566		332	
Ticket promedio	Encuesta	90.2		492	
Demanda en venta		S/ 231,453		S/ 163,344	

Nota. Elaboración propia, 2020

5. Conclusiones del Análisis de la Demanda

Según el análisis de la demanda, estimamos que, en el primer año, 1,283 personas comprarían 2,566 plantas, lo que equivale a S/ 231,453, y para el servicio de membresía se

cuenta con 332 personas que optarán por adquirir una membresía de mantenimiento para sus plantas y generaría un ingreso de S/ 163,344.

Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

1. Estrategias Genéricas

La estrategia genérica que utilizamos es la de enfoque en diferenciación, debido a que se centra en un nicho de mercado, personas que tengan plantas y que, además, se preocupen por su cuidado y estén dispuestas a pagar por un servicio para su cuidado.

2. Estrategias de Crecimiento

La estrategia de crecimiento es la de penetración de mercado, debido a que la empresa Garden Home ofrecerá un producto que actualmente se oferta en un mercado existente.

3. Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing para la empresa Garden Home se han dividido en corto, mediano y largo plazo.

Tabla 11

Objetivos

Objetivos	KPI	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Ventas	Volumen de venta	S/ 411 K	S/ 423 K +3 %	S/ 511 K +5 %
Fidelización	# Renovación Membresías/Total clientes	-	60 % del primer año	100 % del último año
Satisfacción al cliente	NPS 90 %	50 % NPS	70 % NPS	90 % NPS
Posicionamiento	<i>Top of mind</i>	Conocimiento	Conocimiento + intención de compra	<i>Top of mind</i>

Nota. Elaboración propia, 2020

4. Estrategia de Segmentación

Para poder segmentar a nuestro público objetivo utilizamos dos estrategias:

4.1. Estrategia de segmentación tradicional. Por un parte, segmentaremos a través de la estrategia de segmentación tradicional, donde consideraremos variables geográficas, conductuales, psicográficas y demográficas.

Tabla 12*Segmentación tradicional*

Geografía: Lima Moderna	Conductual	Psicográfico	Demográfico
San Borja, Miraflores, San Isidro, Barranco, Jesús María, Lince, La Molina, Surquillo, Surco, Magdalena, Pueblo Libre y San Miguel	Beneficios buscados (precio, calidad, servicio)	Personalidad: extrovertido, sociales.	Género: hombres y mujeres.
	Servicio y calidad	Estilos de vidas: sofisticadas y modernas	Edad: 25 a 55 años
	Tipo de usuario (<i>Plantlovers</i>)	Intereses / gustos	Profesión: Independiente / Dependiente
	Nivel de uso <i>Heavy user</i>	Por la naturaleza Por las plantas Por las apariencias	

Nota. Elaboración propia, 2020

4.2. Estrategia de segmentación por estilos de vida. Adicionalmente, incluiremos una segmentación por estilos de vida (Arellano, 2017), donde escogeremos dos estilos de vida de acuerdo con el segmento que queremos alcanzar: los sofisticados y las modernas.

4.2.1. Los sofisticados. Es un segmento mixto, con un nivel de ingreso más alto que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas, y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y también son cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos *light*. La mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

4.2.2. Las modernas. Mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Estas mujeres son versátiles, innovadoras, soñadoras y tienen convicciones fuertes. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad, les encanta salir de compras, gustan de comprar productos de marca y, en general, aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Están en todos los NSE.

5. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para nuestra marca Garden Home, según Kotler y Armstrong (2007), se centra en el beneficio; es decir, el producto o servicio se posiciona sobre la

base del beneficio que proporciona y de la calidad-precio. Se basa la estrategia en la relación calidad-precio.

- **Beneficio:** Brindar el mantenimiento y cuidado de las plantas a través de expertos calificados y, adicionalmente, vender plantas a través de la plataforma *online*. De esta forma, aliviarnos al cliente de una preocupación extra, como la del de cuidar de las plantas que adquiere o que tiene en el hogar.
- **Calidad-precio:** Ofrecemos una membresía que busca tener una buena relación costo-beneficio, además de ofrecer el servicio completo; es decir, nos encargamos del transporte, traslado, cuidado y entrega de las plantas.

6. Estrategia de Marca

Garden Home ingresará al mercado con una estrategia de marca de marcas nuevas para la comercialización de plantas ornamentales a través de la tienda virtual, así como para la membresía de mantenimiento de las plantas.

El nombre de la marca, Garden Home, se escogió debido a que refleja la naturaleza en el hogar. La empresa tiene como filosofía llevar la naturaleza al espacio de cada persona, por eso el eslogan es: La naturaleza las creó, nosotros las llevamos para ti.



Figura 3. Logo. Elaboración propia, 2020

7. Estrategia de Clientes

Garden Home busca crear una base de datos de clientes para poder identificarlos y tener todos sus datos personales, consumos, gustos, preferencias, que nos ayuden a poder trabajar la

recencia, frecuencia y monetización (RFM) y un programa de fidelización que se desarrollará teniendo en cuenta tres grupos:

Tabla 13

Cientes RFM

Cliente oro	Cliente plata	Cliente bronce
Mínimo cinco compras al año, su compra se haya realizado hace 3 meses y el <i>ticket</i> de compra sea de S/ 400 a más.	Mínimo tres compras al año, su compra se haya realizado hace 6 meses y el <i>ticket</i> de compra es de S/ 200 a más.	Al menos una compra en el año y que el <i>ticket</i> de compra sea como mínimo de S/ 100.
20 % de descuento en productos o servicios de la empresa.	15 % de descuento en productos o servicios de la empresa.	10 % de descuento en productos o servicios de la empresa.
Invitación a talleres presenciales o vía zoom con expertos del sector, envío gratis de productos, un regalo por su cumpleaños.	Invitación a talleres vía Zoom, descuentos especiales en nuevos productos y por referir a nuevos clientes.	

Nota. Elaboración propia, 2020

Capítulo V. Tácticas de Marketing

1. Estrategia de Producto

La empresa ofrecerá dos tipos de productos. El primero es la venta de plantas ornamentales, a través de una plataforma *online*, y con entregas a domicilio. El segundo es un servicio de mantenimiento, que se elige por membresías según el tipo de plantas a cuidar (básico o especial) y la frecuencia del cuidado.

Tomando como referencia los niveles de Kotler y Keller (2012), los cinco niveles de producto para Garden Home, con respecto a la venta de plantas ornamentales, se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 14.

Plantas ornamentales

Beneficio principal	Decoración de hogares.
Producto genérico	Catálogo de 15 plantas ornamentales de interiores en tamaños pequeño, mediano y grande, que incluyen maceta.
Producto esperado	Plantas ornamentales de interiores de distintos tamaños, de buena calidad, en maceta básica o a elección, con <i>delivery</i> a domicilio.
Producto ampliado	Plantas ornamentales de interiores, seleccionadas por expertos en plantas, que viene lista en maceta básica o a elección y llega a su casa con recomendaciones del cuidado de la planta.
Producto potencial	Plantas ornamentales, seleccionadas por futuros floricultores (avalados por la UNALM), que vienen en maceta básica o a elección y llega a su casa con recomendaciones del cuidado de la planta. En la entrega se considera apoyo a la selección de ubicación de la planta, y revisión de otras plantas.

Nota. Elaboración propia, 2020

Las plantas serán elegidas con previa información adquirida en la plataforma digital. En el proceso de búsqueda de plantas dentro de la plataforma *online*, se incluirán recomendaciones de plantas según el tipo de ambiente como, por ejemplo, si son para interior o para terraza, de luz o de sombra, el tamaño del espacio o la planta que se busca. Contará con fotos referenciales y recomendaciones para su cuidado. Luego de la selección del producto, se procederá a la compra

con una maceta básica y con la opción de seleccionar otro tipo de diseño de maceta, de ser requerido, por un pago adicional. Las entregas se harán por *delivery*, con un horario y fecha seleccionada. En el momento de la entrega del producto se podrá validar la locación de la planta con el experto que la lleve, así como las recomendaciones finales para su cuidado, que además se encontrarán en una tarjeta tipo etiqueta.

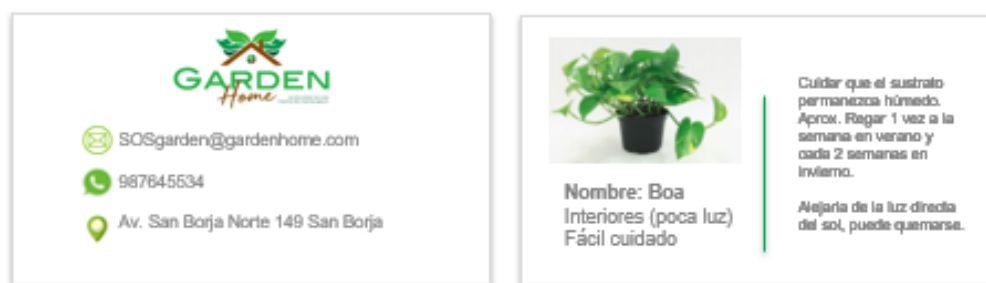


Figura 4. Etiqueta para plantas. Elaboración propia, 2020

La etiqueta incluirá nombre y descripción, instrucciones y recomendaciones, así como los números de contacto para cualquier duda.

Se cuenta con empaques de material ecológico y práctico donde se entregará el producto. Se tendrán disponibles dos tamaños de bolsas, una mediana y una pequeña, y envoltorios para las macetas.



Figura 5. Bolsas para envío de regalo. Elaboración propia, 2020



Figura 6. Envoltorio para macetas. Elaboración propia, 2020

La venta de servicios de mantenimiento de plantas está dirigida a la venta de membresías o paquetes de mantenimiento anuales. Este producto tendría una sección especial llamada SOS Garden Home. La diferencia radica en las siglas SOS, que se usan para pedir ayuda o auxilio, haciendo referencia a que seremos la ayuda que requieren tanto de manera preventiva — utilizando la membresía de mantenimiento—, como para resolver dudas sobre el cuidado, manteniendo nuestro canal digital para cualquiera de las consultas, así como también atención a domicilio, de ser necesario.



Figura 7. Logo mantenimiento. Elaboración propia, 2020

Para explicar mejor este producto, presentamos sus cinco niveles:

Tabla 15

Servicios de mantenimiento de plantas

Beneficio principal	Decoración de hogares
Producto genérico	Membresía de mantenimiento que incluye mantenimiento básico de 6 macetas de plantas con frecuencia mensual
Producto esperado	Membresía de mantenimiento mensual que incluye cuidado de sus plantas y que brinda asesoría para el cuidado y atenciones de emergencia

Producto ampliado	Membresía de mantenimiento mensual que incluye cuidado de sus plantas por futuros floricultores y que brindan asesoría para el cuidado y manutención de plantas, y atenciones de emergencia
Producto potencial	Membresía de mantenimiento mensual que incluye cuidado de sus plantas por futuros floricultores estudiantes y respaldados por la UNALM, y que brindan asesoría para el cuidado y manutención de plantas, y atenciones de emergencia, además de contar con garantía y de ser necesario remplazo de planta

Nota. Elaboración propia, 2020

La membresía de mantenimiento cuenta con la atención de personal especialista (estudiante de floricultura) que revisa hasta seis plantas. El mantenimiento incluye limpieza de las plantas hoja por hoja, recorte de la planta (de ser necesario), regado, desinfección preventiva, movimiento de tierra, o cambio de tierra/sustrato y abonado. La membresía anual consta de mantenimientos con frecuencia mensuales.

El especialista hará el diagnóstico de las plantas y avisará al cliente si es que requiere un cuidado adicional específico para alguna de sus plantas y lo podrá agregar con un costo adicional, si es que el cliente lo aceptara.

Garden Home contará con una comunidad exclusiva para los clientes donde podrán compartir sus experiencias, realizar consultas y su pasión por las plantas.

2. Estrategia de Precio

Después de haber analizado el mercado, Garden Home utilizará una estrategia de precios según el valor percibido, considerando la venta de sus plantas por el canal digital, superando así los precios de la competencia tanto en viveros como algunas de las tiendas, apalancando la calidad que asegura la empresa en brindar, pero sin buscar ser considerado *premium*.

Se busca aprovechar ser la primera plataforma *online* especializada en plantas, para la venta de plantas ornamentales que hace un mix interesante entre calidad del producto y facilidad

de compra y entrega. Además, cuenta con el complemento perfecto para la venta: el servicio de mantenimiento.

Según los resultados de la investigación de mercado, los precios promedio de plantas que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar son desde S/ 100 hasta S/ 120.

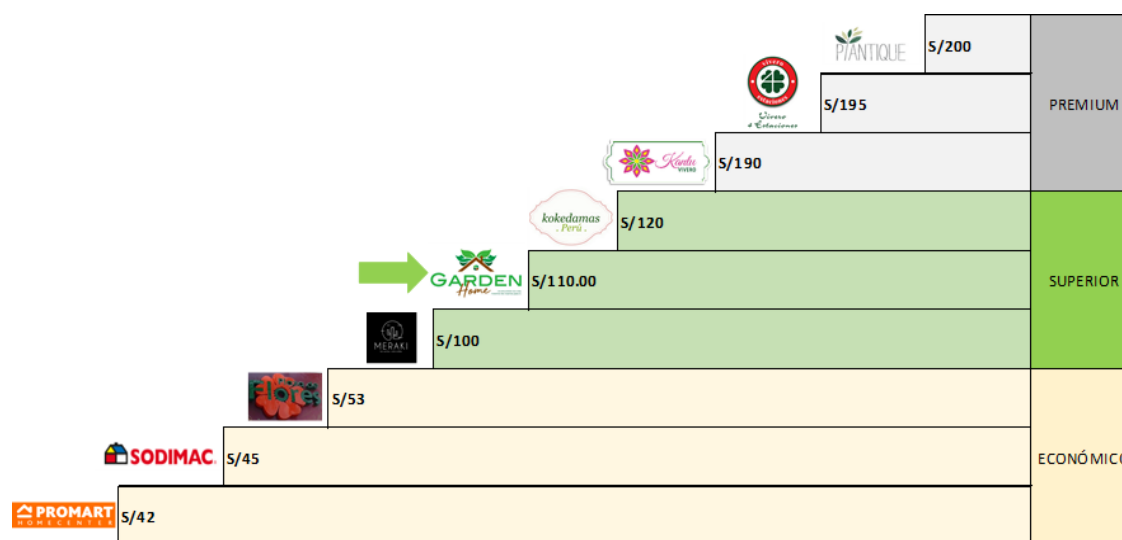


Figura 8. Price Brand Ladder – Venta de plantas. Elaboración propia, 2020

En el caso de las membresías de mantenimiento de plantas, la propuesta no existe actualmente en el mercado peruano. Las personas que regularmente se encargan de hacer mantenimiento a las plantas son principalmente los jardineros, y no tienen una tarifa fija, dado que regularmente son trabajadores informales, cobran de acuerdo al tamaño del jardín de sus clientes. Otra forma de mantenimiento de plantas es cuando las personas llevan sus macetas a los mercados de plantas o viveros, lo cual implica un esfuerzo adicional del cliente para movilizarlas sin maltratarlas. En estos lugares se cobra previo análisis de la planta y usualmente se atienden urgencias, no necesariamente es un mantenimiento preventivo.

Planteamos el precio para esta membresía utilizando una estrategia según el valor percibido. De acuerdo con las encuestas realizadas para este estudio, el 70.8 % de las personas afirmó que pagaría entre 40 y 50 soles mensuales por la membresía, dentro de las cuales un 21 %

pagaría más de 50 soles. Es por eso que, para lanzar esta membresía anual, se tomará el precio de 50 soles por mes. Este precio está aprobado por las personas entrevistadas en los *focus groups*.

3. Estrategia de Plaza

La estrategia de canales será selectiva y de forma directa con una estrategia *pull* a los clientes, mediante la página web creada con la plataforma digital de Shopify, por la cual se pagará una tarifa mensual de US\$ 79. Se debe tomar en cuenta que la página web cuenta con una pasarela de pagos, la cual cobra una comisión de 2.9 % de las ventas realizadas. Garden Home cuenta con proveedores que le facilitarán las plantas, suministros para el armado de macetas y su cuidado. Las ventas de plantas y las membresías se realizarán a través de la página web. La comunicación se realizará a través de redes sociales, principalmente Instagram, que es la plataforma más visual para este tipo de producto, pero se incluirá Facebook. Además, las redes sociales son la opción de preferencia en las encuestas (92 %) y en los *focus groups* realizados (100 %). Los consumidores podrán visualizar publicidad en sus redes sociales, que los podrá llevar directamente a la página de la empresa. Por estos medios se puede tener contacto directo para cualquier consulta y para absolver dudas.



Figura 9. Portal Garden Home versión web. Elaboración propia, 2020

Se utilizarán también estrategias SEO, para estar bien posicionados en las búsquedas relacionadas con “venta de plantas”, “mantenimiento de plantas”, “¿cómo cuidar mis plantas/flores/jardines”, “viveros”, “tiendas de plantas” y similares.

Dentro de la página web se podrá acceder al catálogo de plantas y se podrá obtener alguna de las membresías.

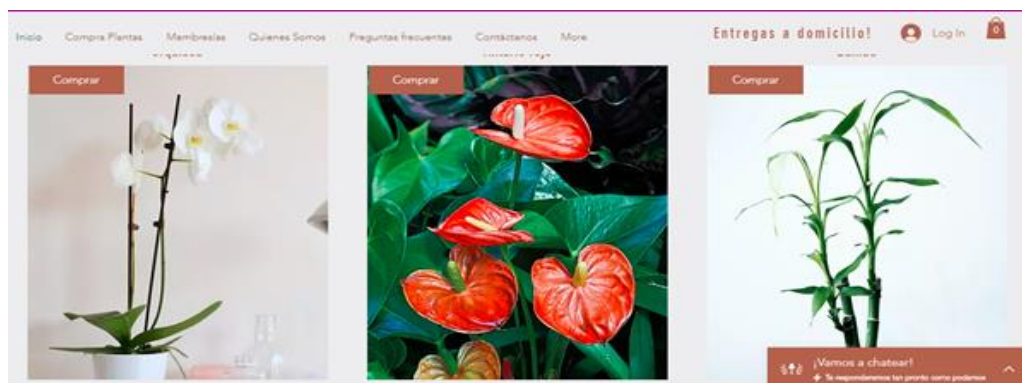


Figura 10. Catálogo de plantas. Elaboración propia, 2020

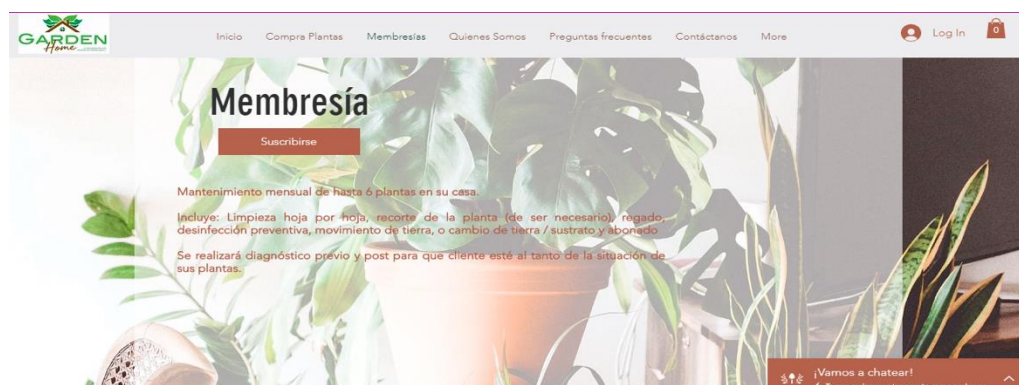


Figura 11. Portada sobre membresía. Elaboración propia, 2020

Para cualquiera de las dos opciones, ya sea producto o membresía, se direcciona al usuario hacia la información de cada producto, sus descripciones, recomendaciones y precios. Los siguientes botones lo llevarán directamente a la plataforma de pagos.

4. Estrategia de Promoción

La empresa Garden Home es una marca nueva, que se dirige a hombres y mujeres de 25 a 55 años de NSE A y B de Lima 6 y 7, y que podemos clasificar, según sus estilos de vida, como “sofisticados” y “modernas” (Arellano, 2017).

Dado que es una marca nueva, lo primero que tendremos que considerar es una estrategia de lanzamiento, pues la empresa se tiene que hacer conocida, es decir, generar *awareness*, para de esta forma tener un mayor alcance dentro del público objetivo. Para ello, en primer lugar, se realizará una campaña por redes sociales con intriga, evidenciando los beneficios principales de la compra a través del canal *online*: ahorro en tiempo, seguridad al no necesitar realizar traslados, practicidad, variedad de medios de pagos, entrega de plantas a domicilio sin ensuciar su vehículo. Para este punto se puede utilizar un cupón “gratis” con determinados *influencers* para que expliquen su experiencia mediante *stories/unboxing* vía Instagram y Facebook. Además, a través del Facebook, se realizará la campaña, la compra por marcha blanca y el *delivery* de las plantas será gratuito.

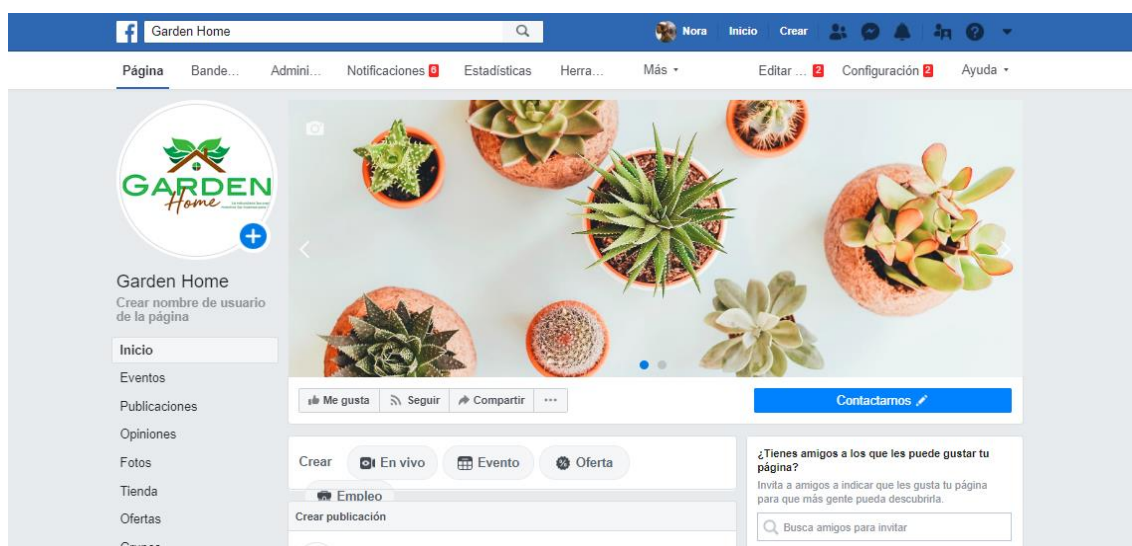


Figura 12. Página Garden Home en Facebook. Elaboración propia, 2020

Para mantener a los clientes conectados con la marca, se realizará publicidad en Facebook y redes, mediante los intereses que se marquen como comunes o estén interesados en algún tipo de planta de cualquier marca. Esta publicidad conducirá a los clientes a la página web creada. La publicidad se marcará en redes sociales, que fue el canal preferido (92 %) en las encuestas realizadas y *focus groups*.

Las palabras claves escogidas son: planta ornamental, planta de interior, jardín de macetas, flores, floricultura, viveros y feria de las flores.

De acuerdo con lo establecido como publicidad en redes sociales (Facebook), se ha marcado un público objetivo de 2.5 millones de personas, de las cuales alcanzaremos como mínimo a 6,100 personas y como máximo a 17,600 personas por día. Calculando una media de 11,850 *hits* diarios, se tendría una audiencia de aproximadamente 355,500 personas por mes.

Tabla 16

Plan de comunicación y publicidad

Objetivo	Estrategia	Medio	Acciones	Año					Frecuencia	Inversión anual (S/)	
				0	1	2	3	4			5
Informativa	Generar <i>Awareness</i>	Redes sociales Facebook	Campaña de intriga	x						1 vez	400
			Contratar publicidad		x	x	x	x	x		Diario
	Generar <i>Brand Equity</i>	Buscadores Instagram, Facebook, Web	Auditorías SEO			x				Anual	1,000
			Gestionar contenido e interacciones		x	x	x	x	x		Semanal
Persuasiva	Incentivar flujo en fechas de alta demanda Fomentar relaciones de lealtad	Facebook WhatsApp / SMS	Promocionar campañas por fechas especiales y estacionales		x	x	x	x	x	4 veces al año	(incluido en pago a Facebook)
			Envío de descuentos personalizados		x	x	x	x	x		De acuerdo al CRM

Nota. Elaboración propia, 2020

Los clientes que hayan comprado alguna vez una planta recibirán la propuesta del servicio de mantenimiento con un descuento de 10 % y por la compra de 3 a más plantas, se realizará un descuento de 15 % en la membresía.

Si los clientes obtuvieron en primer lugar la membresía, se les ofrecerá 15 % de descuento en la compra de alguna planta como estrategia de *cross-selling*.



Figura 13. Publicidad en redes para la venta de plantas. Elaboración propia, 2020



Figura 14. Publicidad en redes de mantenimiento de plantas. Elaboración propia, 2020

5. Estrategia de Personas

Debido a que Garden Home es una empresa que se diferenciará de otras empresas de plantas por la formalidad y calidad del servicio, eso es muy importante mantener un proceso de selección en todos los *touchpoints* con el cliente final.

- Reclutamiento y selección de personas

- Las personas que tienen contacto directo con el cliente en primer lugar son nuestros expertos en plantas, que además hacen entregas de plantas. Ellos deben cumplir con algunos requisitos:
 - Ser estudiantes a partir de octavo ciclo de la UNALM, de la especialidad de Floricultura
 - Contar carta de recomendación/aval de dos profesores de la escuela
 - Pasar una entrevista presencial para determinar valores, disposición de servicio y habilidades comunicativas
 - Contar con brevete
 - Contar con certificado de antecedentes policiales
 - Políticas de capacitación

Los colaboradores de la empresa deben pasar un proceso de inducción, donde se les capacitará sobre la visión, misión y valores de la empresa. El funcionamiento y procesos de compra tanto de plantas como de membresía, para que estén al tanto de cualquier eventualidad.

Además, se les entregará fichas de las plantas a tratar para su entrenamiento, para que conozcan las posibles afecciones de las plantas y así estar preparados previa visita a los clientes.

- Políticas de motivación y retención

La principal forma de medición de los colaboradores será por encuestas de satisfacción del cliente, en cada etapa del proceso. De esta forma, podrán ser reconocidos y, de existir cierta consistencia en la encuesta, se podría generar algún tipo de incentivo o bono.

Tabla 17

Encuesta de satisfacción del cliente

#	Valoración (5 muy satisfecho, 1 nada satisfecho)	1	2	3	4	5
1	Facilidad de uso de la plataforma web					
2	Puntualidad en la cita pactada					

-
- 3 Cordialidad de atención de especialista
 - 4 Entrega de la planta/mantenimiento realizado
 - 5 Limpieza y cuidado al trabajar en su hogar
 - 6 Calidad del servicio en su totalidad
- Comentarios:
-

Nota. Elaboración propia, 2020

Se espera formar una empresa con mucha cercanía con los trabajadores, donde pueda existir cierta camaradería, contando con celebraciones de cumpleaños y otras actividades, además de reuniones de fraternidad, compartiendo los logros de la empresa con todos los involucrados.

6. Estrategia de Procesos

Garden Home maneja dos tipos de procesos, de acuerdo con la elección del cliente: venta de plantas o membresías de mantenimiento. En ambos casos, la realización de los procesos se seguirá a través de la página web, que llevará el flujo de cada paso.

En primera instancia, el cliente podrá seleccionar el producto/servicio que desea adquirir; si es la compra de plantas, será en el catálogo de plantas; si es la membresía, será en la pestaña de membresía. En ambos casos, el siguiente paso es el carrito de compras y la pasarela de pagos, donde podrá efectuar el pago mediante el medio que escoja.

Para la entrega de plantas, así como el servicio de mantenimiento, la cita será pactada de acuerdo con los horarios disponibles.

En el caso de los mantenimientos por membresía, al finalizar el servicio se programará la siguiente cita, que será confirmada con dos días de anticipación, mediante llamada o mensaje de texto/WhatsApp.



Figura 15. Flujo del proceso de venta de plantas. Elaboración propia, 2020

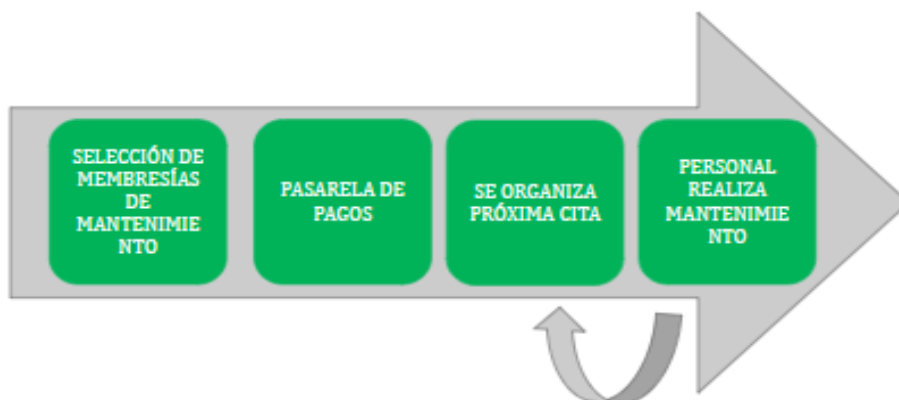


Figura 16. Flujo del proceso de venta de membresías de mantenimiento. Elaboración propia, 2020

7. Estrategia de Proactividad (Evidencias Físicas)

Todo el proceso, como se explicó previamente, se organizará adecuadamente mediante la página web Garden Home. Todos los detalles de la compra, recomendaciones y otra información se podrá encontrar en esta plataforma. Además, luego de realizar la compra de algún producto o servicio de la empresa, se enviarán los correos de confirmación de los pagos como evidencia del pago realizado por el cliente.

Dentro de la plataforma, los usuarios podrán colocar valoraciones y recomendaciones para formar una comunidad de clientes.

Para la entrega de los productos o realización de nuestro servicio de mantenimiento, se utilizará un vehículo tipo van para carga, modificado internamente para que las plantas puedan ingresar adecuadamente y lleguen en perfecto estado a las casas de los clientes, sin que se

muevan y queden sujetas. La van estará brandeada con la marca, para generar confianza al llegar a las casas de los clientes.



Figura 17. Referencia de van de carga. Elaboración propia, 2020

El personal especializado contará con un uniforme también brandeado de la marca, con su nombre y la identificación de la empresa.



Figura 18. Referencia de uniformes. Elaboración propia, 2020

Capítulo VI. Implementación y Control

1. Proyección de Ventas

Para el cálculo de proyección de ventas, consideramos los siguientes puntos:

- Los ingresos provienen de la venta de plantas y de las membresías anuales de mantenimiento de plantas.
- Se ha utilizado un precio promedio del catálogo de plantas para la proyección de ventas de S/ 110 y un precio de S/ 540 por membresía, que equivale a S/ 45 mensuales, corroborado con la encuesta preparada (entre S/ 40 y S/ 50).
- Para el cálculo de la demanda, se ha utilizado un grado de exposición al marketing de 10 %, de acuerdo con el presupuesto asignado a la publicidad.
- La membresía cuenta con 2 proyecciones: ventas nuevas y ventas por renovación. La renovación ha sido calculada con una tasa de churn de 55 %.
- Para el cálculo de capacidad de operarios, se considera meses de más demanda.
- Se han considerado turnos de 8 horas y una duración promedio de 30 minutos para entregas de cada planta y de 1 hora para la realización de cada mantenimiento.

Tabla 18

Presupuesto de ventas anual

Año	Producto		Servicio				Total S/
	Venta de plantas	Ingresos plantas S/	Membresía nuevas	Ingresos membresía nueva S/	Venta membresía renovada	Ingresos membresía renovada	
2021	2,566	231,453	332	163,344			394,797
2022	2,643	238,399	342	168,264	149	73,308	479,971
2023	2,775	250,305	359	176,628	153	75,276	502,209
2024	2,914	262,843	377	185,484	161	79,212	527,539
2025	3,060	276,012	396	194,832	169	83,148	553,992

Nota. Elaboración propia, 2020

Se consideró pertinente la elaboración de la demanda del primer año, dado que se considera una estacionalidad importante, que puede afectar la capacidad operativa de la empresa.

Tabla 19*Presupuesto de ventas del primer año*

Total año	Estacionalidad	Producto			Servicio	
		Unidades	Venta S/	Porcentaje	Membresía	Venta S/
Total año	100 %	2,566	231,453	100 %	332	163,344
Enero	4 %	103	9,258	4 %	13	6,534
Febrero	5 %	128	11,573	5 %	17	8,167
Marzo	10 %	257	23,145	10 %	33	16,334
Abril	7 %	180	16,202	7 %	23	11,434
Mayo	13 %	334	30,089	13 %	43	21,235
Junio	6 %	154	13,887	6 %	20	9,801
Julio	10 %	257	23,145	10 %	33	16,334
Agosto	7 %	180	16,202	7 %	23	11,434
Septiembre	8 %	192	17,359	8 %	25	12,251
Octubre	7 %	167	15,044	7 %	22	10,617
Noviembre	11 %	282	25,460	11 %	37	17,968
Diciembre	13 %	334	30,089	13 %	43	21,235

Nota. Elaboración propia, 2020

Los meses de mayo y diciembre son los más altos por ser fechas festivas, en las que se tiende a hacer más arreglos florales/plantas.

2. Proyección de Capacidad Instalada

Para que el proyecto esté en pie se necesita asegurar, principalmente, a los operarios para la distribución y entrega de plantas y para el mantenimiento, que se realizarán en las casas de los clientes. Además, se necesitará una cantidad determinada de vehículos para el transporte de las plantas vendidas. En el caso del mantenimiento, los operarios pueden utilizar la van, de estar disponible; de lo contrario, se prioriza la entrega de plantas en la van y los mantenimientos con el uso de motos.

Tabla 20*Capacidad de horas diarias para entrega de plantas*

Año	Venta anual plantas	Proyección plantas (mes pico)	Venta diaria plantas	Horas de trabajo diaria
2021	2,566	334	16	8
2022	2,643	344	16	8
2023	2,776	361	17	9

2024	2,915	379	18	9
2025	3,061	398	19	10

Nota. Elaboración propia, 2020

Tabla 21

Capacidad de horas diarias para entrega de plantas

Año	Venta anual membresías	Mantenimiento/ mes (pico)	Mantenimiento diario	Horas de trabajo diario
2021	332	332	16	16
2022	491	491	23	23
2023	512	512	24	24
2024	538	538	25	25
2025	565	565	26	26

Nota. Elaboración propia, 2020

Para el proyecto se considera sumar las horas hombres por cada tarea, para el cálculo de los turnos necesarios en meses pico.

Tabla 22

Capacidad de mano de obra directa

Año	Horas de trabajo diaria	Turnos - Venta plantas	Turnos mantenimiento	Turnos necesarios
2021	24	1	2	3
2022	31	1	3	4
2023	33	2	3	5
2024	34	2	3	5
2025	36	2	3	5

Nota. Elaboración propia, 2020

Debido a la estacionalidad, se considera importante la apertura del primer año, donde se puede evidenciar que se debe ir contratando a los operarios conforme crezca la demanda.

Para empezar el proyecto, se arrancará con un operario, en marzo se contratará al segundo operario y recién en noviembre se contratará el tercer operario.

Tabla 23

Capacidad de mano de obra directa del primer año

Año 2021	Horas diarias	Turnos	Turnos reales
Enero	3.5	0.4	1
Febrero	5.0	0.6	1
Marzo	9.0	1.1	2

Abril	8.5	1.1	2
Mayo	14.0	1.8	2
Junio	10.5	1.3	2
Julio	15.0	1.9	2
Agosto	14.5	1.8	2
Septiembre	15.5	1.9	2
Octubre	16.0	2.0	2
Noviembre	20.5	2.6	3
Diciembre	24.0	3.0	3

Nota. Elaboración propia, 2020

Respecto del transporte de las plantas, se planea empezar con la compra de un vehículo tipo van para arrancar con ambas tareas desde el mes de enero; y se irán comprando los vehículos según la demanda, es decir, cuando la capacidad de la van no alcance para los mantenimientos, los operarios utilizarán motos como medio de transporte.

3. Presupuesto de Inversiones

Equivale al monto de habilitación del local, con la compra de muebles y equipos, así como también la compra de vehículos que se necesitarán a lo largo de los años, de acuerdo con el incremento de la demanda.

Tabla 24

Presupuesto en activos

Concepto	Valor unitario	Vida útil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Laptop	700	5	3	0	0	0
Celular	359	5	4	2	1	1
Impresora	549	5	1	0	0	0
Escritorios	600	5	3	0	0	0
Sillas	380	5	3	0	0	0
Vehículo van	14,000	5	1	0	0	1
Motos	3,500	5	2	0	1	0
Total de equipos			28,025	718	3,859	14,359

Nota. Elaboración propia, 2020

4. Presupuesto de Gastos

Considera los gastos preoperativos para el arranque en el año cero de la implementación y los gastos, a lo largo de los cinco años del proyecto, como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 25

Presupuesto de gastos del proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos operativos	14,300	184,111	191,050	201,841	205,901	209,862
Gastos administrativos	10,020	139,686	144,649	152,758	154,147	156,254
Gastos de ventas	680	34,230	35,713	37,380	37,137	38,929
Gastos por contingencias	301	4,191	4,339	4,583	4,624	4,688
Depreciación	0	5,605	5,749	6,520	9,392	9,392
Otros gastos	3,300	400	600	600	600	600

Nota. Elaboración propia, 2020

5. Depreciación

Se incluye la depreciación de los activos que se compran a lo largo del proyecto.

Tabla 26

Presupuesto de depreciación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor residual
Equipos	5,605.0	5,748.6	6,520.4	9,392.2	9,392.2	10,302.6
Van	2,800.0	2,800.0	2,800.0	5,600.0	5,600.0	
Motos	1,400.0	1,400.0	2,100.0	2,100.0	2,100.0	
Celular	287.2	430.8	502.6	574.4	574.4	
Otros equipos	1,117.8	1,117.8	1,117.8	1,117.8	1,117.8	
Total	5,605.0	5,748.6	6,520.4	9,392.2	9,392.2	10,302.6

Nota. Elaboración propia, 2020

6. Estados Financieros

Tabla 27

Estado de pérdidas y ganancias

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas totales	394,797	479,971	502,209	527,539	553,992

Costo de ventas	174,359	231,532	263,493	270,296	277,436
Utilidad bruta	220,438	248,439	238,716	257,243	276,556
Gastos operativos	184,111	191,050	201,841	205,901	209,862
Gastos administrativos	139,686	144,649	152,758	154,147	156,254
Gastos de ventas	34,230	35,713	37,380	37,137	38,929
Gastos por contingencias	4,191	4,339	4,583	4,624	4,688
Depreciación	5,605	5,749	6,520	9,392	9,392
Otros gastos	400	600	600	600	600
Utilidad operativa	36,327	57,389	36,875	51,342	66,694
IR 30 %	10,898	17,217	11,062	15,403	20,008
Utilidad neta	25,429	40,172	25,812	35,939	46,686

Nota. Elaboración propia, 2020

Tabla 28

Flujo de caja

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		25,429	40,172	25,812	35,939	46,686
Depreciación y Amortización		5,605	5,749	6,520	9,392	9,392
Saldo de caja		31,034	45,921	32,333	45,331	56,078
Inversión de activos	-33,852	-802	-3,901	-14,401	0	10,303
Capital de trabajo	-8,520					
Flujo de fondos	-42,372	30,232	42,020	17,932	45,331	66,380
Saldo acumulado	-42,372	-12,140	29,880	47,812	93,143	159,523

Nota. Elaboración propia, 2020

7. Evaluación Financiera

Tabla 29

Evaluación financiera Garden Home

	Flujo de caja económico	Saldo acumulado
Año 0	-42,372	-42,372
Año 1	30,232	-12,140
Año 2	42,020	29,880
Año 3	17,932	47,812
Año 4	45,331	93,143
Año 5	66,380	159,523
VAN	S/86,401	
TIR	77 %	
WACC	15 %	

Nota. Elaboración propia, 2020

8. Análisis de Sensibilidad

Se contemplan dos escenarios adicionales (optimista y pesimista), considerando que cambia la variable de la demanda. En el escenario pesimista, la demanda de plantas y membresías tiene un desfase de 10 %, y en el optimista, supera la demanda en +10 %.

Tabla 30

Análisis de sensibilidad

	Escenario moderado	Escenario pesimista	Escenario optimista
	Demanda=100 % estimado	Demanda < 10 %	Demanda > 10 %
Año 0	-42,372	-42,372	-42,372
Año 1	30,232	9,444	41,535
Año 2	42,020	23,708	46,430
Año 3	17,932	16,511	48,842
Año 4	45,331	42,164	73,260
Año 5	66,380	39,021	93,568
VAN	86,401	38,130	149,375
WACC	15 %	15 %	15 %
TIR	76.6 %	40.8 %	108.2 %

Nota. Elaboración propia, 2020

9. Planes de Contingencia

Tabla 31

Planes de contingencia

Escenario	Herramienta de control	Estrategia
Actuales vendedores lanzan plataforma virtual	- % Ventas de plantas mensuales	- Utilizar metodología agile para que la página esté actualizada y en vanguardia. - Potenciar comunicación de descuento <i>cross</i> con membresías. - Potenciar comunicación de especialistas en floricultura.
Actuales vendedores lanza membresías de mantenimiento	- % Ventas de membresías - % <i>Churn</i> de membresías	- Potenciar comunicación de la formalidad del trabajo Garden Home. - Ofrecer <i>cashback</i> para los actuales clientes de 1 mes. - Buscar puntos de dolor en las encuestas de clientes.
Clientes insatisfechos	- Encuesta de satisfacción	- Profundizar hallazgos con llamadas a clientes. - Mejorar puntos de tensión de acuerdo a <i>feedback</i>

Nota. Elaboración propia, 2020

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- El crecimiento de la digitalización en diferentes mercados, potenciado por el efecto de la pandemia, hace a Garden Home una opción que responde a la evolución digital en un mercado en donde todavía prima la informalidad.
- El mercado de ventas de plantas ornamentales a través de internet aún está en crecimiento y el ofrecer un servicio de mantenimiento integrado promueve el interés del consumidor, ya que contamos con un *staff* calificado (egresados de la UNALM) para el tratamiento de las plantas, que genera un factor de confianza y mayor aceptación del producto versus la competencia.
- Las redes sociales son nuestra principal fuente de generación de *leads* para la compra de nuestros productos.
- En referencia al análisis financiero, requerimos de una inversión inicial de S/ 44,155 que se recuperará el año 2.
- Contar con un *staff* calificado (egresados de la UNALM) para el tratamiento de las plantas genera un factor de confianza y mayor aceptación del producto, lo que sería un factor diferencial.
- Con los resultados de la investigación cualitativa se puede evidenciar que las redes sociales son la principal fuente de generación de *leads* para la compra de nuestros productos.

2. Recomendaciones

- Garden Home debe de estar en constante alianza con nuevos e innovadores proveedores de plantas ornamentales.

- Es necesario contar con un catálogo de las plantas de la tienda, con toda la información de las plantas y de cómo se deben cuidar, y que sea actualizado constantemente para que los operarios puedan utilizarlo como guía en cada mantenimiento.
- Generar confianza al momento de la compra desde nuestra plataforma es fundamental, así como detallar la información de los productos que brindamos.
- Se recomienda que Garden Home continúe en constante investigación para poder incorporar nuevas líneas (macetas con diseño y personalizadas, biohuerto, plantas exóticas) y así garantizar un crecimiento sostenible en el tiempo.

Bibliografía

- Andina (2018). *Crece despacho de flores y plantas del Perú a mercados internacionales*.
Andina. Recuperado el 15 de julio de 2020 de <https://andina.pe/agencia/noticia-crecen-despachos-flores-y-plantas-del-peru-a-mercados-internacionales-729224.aspx>
- Arellano (2019). *Las Modernas*. Arellano. Recuperado el 15 de junio de 2020 de
<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/las-modernas/>
- Arellano, Rolando (2017). *Estilos de vida*. Arellano. Recuperado el 18 de mayo de 2020 de
<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Clow K. y Baack D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral de marketing*.
México: Pearson Educación.
- Congreso de la República (2011). *Ley de Protección de Datos Personales – Ley 29733*. Sistema
Peruano de Seguridad Jurídica. Recuperado el 18 de agosto de 2020 de
<https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2013/04/LEY-29733.pdf>
- Cruz, Patricia y Álvarez, Javier (2019). *Perfil del usuario de redes sociales*. IPSOS Opinión y
Mercados S.A.
- David, F. (2003). *Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA (27 de marzo 2019). *Informe de Clasificación*.
Equilibrium Clasificadora de Riesgo.
- El Comercio (15 de septiembre de 2020). *E-commerce: Pese a su acelerado crecimiento, solo el 3% de transacciones se realiza en provincia*. Diario El Comercio. Recuperado de
<https://elcomercio.pe/economia/peru/e-commerce-pese-a-su-acelerado-crecimiento-solo-el-3-de-transacciones-se-realizan-en-provincia-nndc-noticia/>

- El Peruano (10 de mayo de 2020). *Reciclaje será obligatorio y se espera un mayor compromiso de la ciudadanía*. En: Diario El Peruano. Recuperado el 31 de julio de 2020 de <https://elperuano.pe/noticia-ministra-del-ambiente-reciclaje-sera-obligatorio-y-se-espera-un-mayor-compromiso-de-ciudadania-95658.aspx>
- Galeano, Susana (15 de julio de 2020). *El impacto del coronavirus en el eCommerce mundial, en el mayor estudio hasta la fecha (We Are Social)*. Marketing4ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/el-impacto-del-coronavirus-en-el-ecommerce-mundial-en-el-mayor-estudio-hasta-la-fecha-we-are-social/>
- Gestión (16 de noviembre de 2020). *Francisco Sagasti gana Mesa Directa y será presidente de Perú hasta el 28 de julio del 2021*. Diario Gestión Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/francisco-sagasti-gana-mesa-directa-y-sera-presidente-de-peru-hasta-el-28-de-julio-de-2021-noticia/>
- Gestión (15 de setiembre de 2020). *PwC: 86% de consumidores planea seguir comprando online tras levantarse restricciones*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pwc-86-de-consumidores-planea-seguir-comprando-online-tras-levantarse-restricciones-por-la-pandemia-nndc-noticia/>
- González, Ximena (15 de julio de 2019). *Las plantas vivas, un negocio que crece en colombia a través de internet*. AgroNegocios. Recuperado de <https://www.agronegocios.co/agricultura/las-plantas-vivas-un-negocio-que-crece-en-colombia-a-traves-de-internet-2937383>
- Hatton, Angela (2000). *La guía definitiva de plan de marketing*. Pearson Educación y Prentice Hall.

- Hernandez, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2000). *Metodología de la investigación*. McGorw-Hill Interamericana Editores.
- Horn, Charles T., Datar, Srikant M. y Rajan Madhav (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Pearson Educación de México.
- IberoFlora (2015). *Análisis del consumidor de flores y plantas*. IberoFlora. Recuperado el 15 de julio de 2020 de <https://iberflora.feriavalencia.com/consumidor-flores-plantas/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). *Estadísticas de seguridad ciudadana*. INEI. Boletín Estadístico 2020
- Ipsos (2019). *Hábitos y Actitudes hacia el Internet en el Perú Urbano*. Ipsos.
- Kantar (2020). *Comportamiento del consumidor*. Perú. Estudio.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación de México.
- Kotler, Philip, y Armstrong, Gary (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación de México.
- Malhora, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación de México.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2018). *Generación de modelos de negocio*. Editora Géminis S.A.S.
- Parkin, Michael (2014). *Economía*. Pearson Educación de México.
- Perú Retail (2020a). *Perú: Mercado de ecommerce movió US\$4 mil millones durante 2019*. Perú Retail. Recuperado el 15 de julio de 2020 de <https://www.peru-retail.com/peru-mercado-de-ecommerce-movio-us4-mil-millones-durante-2019/>
- Perú Retail (2020b). *Ecommerce en Perú registra el mayor crecimiento en la región*. Perú Retail. Recuperado el 15 de julio de 2020 de <https://www.peru-retail.com/ecommerce-en-peru-registra-el-mayor-crecimiento-en-la-region/>

- Perú Retail (2020c). *El interés por vender productos online creció un 55% en los últimos tres meses*. Perú Retail Sitio. Recuperado el 15 de julio de 2020 de <https://www.peru-retail.com/el-interes-por-vender-productos-online-crecio-un-55-en-los-ultimos-tres-meses/>
- Pintado, Jefferson (2020). *Ventas online crecen hasta un 50% en Perú tras elevada demanda*. Emprender. Recuperado el 15 de julio de 2020 de <https://emprender.pe/>
- Ponte, Rosa y Cisneros, Stefhanie (2018). *Código de protección y defensa del consumidor. Ley 29571*. Colección Jurídica. Recuperado el 18 de agosto de 2020 de http://spij.minjus.gob.pe/content/publicaciones_oficiales/img/CODIGO-CONSUMIDOR.pdf
- Porter, Michael (1979). *The Five Competitive Forces That Shapes Strategy*. Harvard Business Review.
- Puerto Rico Farm Credit (2020). *Industria de plantas ornamentales aumenta su clientela en tiempos de COVID-19*. Puerto Rico Farm Credit. Recuperado el 15 de julio de 2020 de <https://prfarmcredit.com/industria-de-plantas-ornamentales-aumenta-su-clientela-en-tiempos-de-covid-19/>
- Reinares, Pedro (2007). *Los cien errores del CRM*. ESIC Editorial.
- Sainz de Vicuña, José María (2013). *El plan de Marketing en la Práctica*. ESIC Editorial.
- Swift, Ronald (2002). *CRM Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. Pearson Educación.
- Zucchetti, Anna y Freundt, Daniela (2019). *Ciudades del Perú: Primer reporte nacional de indicadores urbanos 2018 con un enfoque de sostenibilidad y resiliencia*. Recuperado el 19 de agosto de 2020 de https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/ciudades_sostenibles_1.pdf

Anexo 1. Expertos Entrevistados

- Marcos Carrillo, *product owner* de Lumingo
- Francisco Piñeiro, gerente de innovación y desarrollo de NationalTraffic
- José Palacios, profesor de Teoría de la UNALM
- Adolfo Melchor, jefe de planeamiento comercial digital - UX de Belcorp
- Betty Lizárraga, fundadora de Vivero Mamacona
- Gabriela Sánchez, propietaria de Pepita Organika – Tienda de venta de plantas y accesorios

Anexo 2. Blogs

Se encontraron diferentes blogs de contenido que hacen hincapié en la importancia de tener plantas en el hogar, cuáles son los beneficios, como debemos cuidarlas, cuáles son las plantas más adecuadas para nuestra vivienda, entre otras. Esto genera el interés de los usuarios que están en busca de cuidados de sus plantas o quieren empezar a comprar plantas. Aquí tenemos los siguientes blogs: Kokedamasconamor.com/blog, Paisajismodigital.com/blog, Planteaenverde.es/blog, Hogarmania.com/jardinería, entre otros.

Asimismo, visitamos otros blogs que ayudan al sector a potenciar su negocio de plantas brindando cursos de cómo generar un vivero, qué tipo de marketing se debería utilizar, etc. Entre esos blogs se encuentran Bialarblog.com, AgroMarketing y Fitosofia.blogspot.com.

Anexo 3. Artículos de Contenido

- Crecen despachos de flores y plantas del Perú a mercados internacionales
(Andina, 2018)

ADEX señala que en el 2018, el Perú superó casi en un 4 % el monto generado el 2017, con aproximadamente de 5 millones de dólares. El 75 % del total representa el despacho de flores frescas, alcanzando más de 4 millones de dólares. Entre sus flores más solicitadas están: fusión, crisantemo, hortensia, gladiolo, astromelia, girasol y rosas, que llegan a un total de 11 destinos entre los principales están los Países Bajos, Canadá, Chile, Corea del Sur, Paraguay, Panamá, entre otros. Por último, el Ministerio de Agricultura y Riego indica que el Perú tiene aproximadamente 10 % de la flora de todo el planeta y que exportamos más de 30 variedades de flores y follaje.

- Las Plantas Vivas, Un Negocio Que Crece En Colombia A Través De Internet.
(Agronegocios, 2019)

En Colombia, la venta y compra de plantas, así como los insumos y hasta cursos de jardinería, ha empezado a crecer en los últimos años. Esta nota remarca que a pesar de que el mercado es 60 % más tradicional, es decir, a través del canal presencial, en el 2019 ya tenían un 5 % de participación los canales digitales para poder adquirir y promocionar este producto.

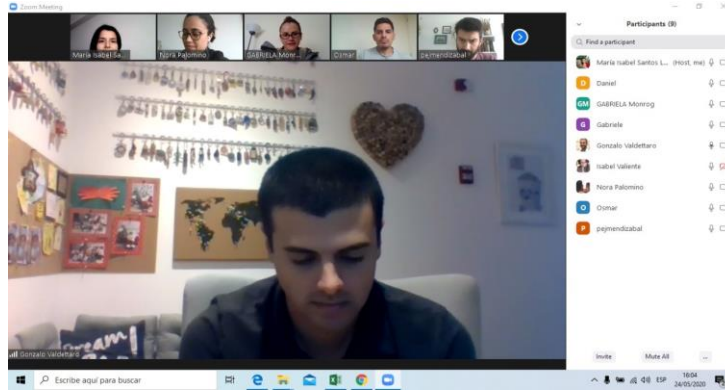
- ¿Cómo es el consumidor de flores y plantas? (IberFlora, 2016)

La Asociación Española de Centros de Jardines realizó un estudio del perfil del consumidor de plantas, por Nielsen. que encontró, que la mayoría de consumidores son mujeres 58 % frente al 42 % de varones, de entre 35 y 45 años de edad, que viven en pareja o en familia, con hijos pequeños y en pisos con terrazas. Los motivos para realizar una compra usualmente son decorar la casa (63 %) y regalar (40 %).

- Industria de plantas ornamentales aumenta su clientela en tiempos de Covid-19
(PuertoRico Farm Credit, 2020)

A consecuencia de las medidas de aislamiento impuesta para contener la pandemia, muchas personas han recurrido a las plantas como una medida para evitar ciertos factores de ansiedad o depresión, pues se emplean como medio de entretenimiento o pasatiempo, que las ayuda a disminuir estos sentimientos. Esto se refleja en el incremento de la demanda de varias tiendas de plantas ornamentales. Los comercios deben de ofrecer una atención que cumpla con todas las medidas de seguridad impuestas, y las redes sociales han sido su gran aliado para comunicarse con sus clientes y generar nuevos.

Anexo 4. Focus Groups



Anexo 5. Preguntas de la Encuesta

1. Indique su género
2. Indique su rango de edad
3. ¿En qué Distrito vives?
4. ¿Tienes plantas en tu hogar?
5. ¿Cuál es la razón por la que no tienes plantas?
6. ¿Dónde sueles comprar tus plantas? (puedes escoger más de una respuesta)
7. ¿Estarías dispuesto a comprar plantas ornamentales a través de este aplicativo o plataforma virtual o a pedir algún mantenimiento / cuidado para tus plantas?
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la compra de una planta ornamental vía plataforma digital? (ejemplo: Anturio/orquídea)
9. ¿Con qué frecuencia comprarías plantas por esta plataforma?
10. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una membresía de mantenimiento anual para tus plantas? Incluye personal que traslada todas las plantas escogidas (hasta 8 plantas) para realizar cambio de tierra, abono / trasplantar a otra maceta de ser necesario, fertilizar con vitaminas y recortar. El mantenimiento se realiza 3 veces al año y también incluye asesoramiento para el cuidado diario.
11. ¿Cuál(es) es/son el/los atributo(s) de nuestro producto que más valorarías? (siendo 1 la menos importante y 5 la más importante) [Entrega de compra de planta a domicilio] [Ahorro tiempo] [Facilidad de pago (tarjetas, efectivo, yape, otros)] [Tener plantas siempre bien cuidadas, sin preocuparme mucho] [Pagar una sola vez el mantenimiento] [No tener que trasladar mis propias plantas] [Poder recurrir a expertos fácilmente.]

12. ¿A través de qué canales te gustaría enterarte de promociones / novedades / información acerca de SOS Bio Plant?

Anexo 6. Encuesta

1. ¿Tiene plantas en su hogar?	%
Sí (pasa a A)	84.0 %
No (pasa a B)	16.0 %

2. Indique género	%
Hombre	33.9 %
Mujer	66.1 %

3. Rango de edad	%
Menos de 25	2.4 %
25 a 34	28.3 %
35 a 44	22.6 %
45 a 54	13.7 %
55 a mas	33.0 %

2. ¿Cuál es la razón por la cual no tienes plantas?	%
Me gustaría, pero no tengo tiempo para cuidarlas.	41 %
No me gusta / interesa tener plantas.	13 %
No sé cómo cuidar plantas.	17 %
No sé cuál es la mejor planta para mi hogar.	30 %

5. Disposición de compra: ¿Estarías dispuesto a comprar plantas ornamentales a través de este aplicativo o plataforma virtual o a pedir algún mantenimiento / cuidado para tus plantas?	%
No me interesa ninguna opción.	17.0 %
Sí, ambas opciones.	47.9 %
Sí, pero solo compraría plantas.	31.0 %
Sí, pero solo pagaría por el paquete de mantenimiento.	4.2 %

7. Frecuencia de compra de plantas: ¿Con qué frecuencia comprarías plantas por esta plataforma?	%
De 1 a 2 veces al año	59.1 %
De 3 a 4 veces al año	29.4 %
De 5 a 6 veces al año	5.4 %
Mensual	1.1 %

6. Precio por compra de plantas: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la compra de una planta ornamental vía plataforma digital? (ejemplo: Anturio/orquídea)	%
--	---

Menos de 80 soles	8.7 %
Entre 81 a 100 soles	63.4 %
Entre 101 a 120 soles	20.4 %
Entre 121 a 140 soles	5.3 %
Entre 141 a 160 soles	1.5 %
Más de 160 soles	0.8 %

8*. Precio de mantenimiento: Si la membresía incluye: 1 visita de mantenimiento al mes para cuidar hasta 6 plantas y asesoría virtual adicional en caso lo requiera (hasta 1 vez por semana) ¿cuál sería el rango de precio que estaría dispuesto a pagar al mes?

%

Entre 30 y 40 soles	25.0 %
Entre 41 y 50 soles	50.0 %
Entre 51 y 60 soles	12.5 %
Entre 61 y 70 soles	9.4 %
No pagaría	3.1 %

10. Valoración de atributos (puntaje ponderado)

%

Entrega de compras a domicilio	15.1 %
Ahorro de tiempo	14.7 %
Facilidad de pago	15.4 %
Otro se encargara del cuidado de mis plantas	14.0 %
Pago anual	12.9 %
Traslado de plantas en mi auto / taxi	13.7 %
Poder recurrir a un experto	14.3 %

9. Medio: ¿A través de qué canales te gustaría enterarte de promociones / novedades / información acerca de Garden Home?

%

Email	2.9 %
Influencers	2.2 %
Redes sociales	91.0 %
Revistas especializadas	1.8 %
TV	2.2 %

Anexo 7. Cadena de Valor

Notas Biográficas

Gabriela Ninowska Monzón Rogovich

Nació en Cusco, el 2 de diciembre de 1986. Licenciada en psicología y egresada de la Universidad Católica de Santa María- Arequipa. Cuenta con un diploma en Marketing digital de la Escuela de Negocios ESADE, Barcelona, y un diplomado en Marketing Estratégico de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de 10 años de experiencia en áreas de proyectos, diseño de productos, marketing y estrategia comercial en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de Jefa de Producto en Veritrade Corp.

Nora Helena Palomino Saravia

Nació en Lima, el 25 de abril de 1986. Ingeniera industrial titulada, egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con un diploma en Marketing digital de la Escuela de Negocios ESADE, Barcelona.

Cuenta con 10 años de experiencia en planeamiento e innovación comercial y *merchandising* de consumo masivo, desempeñándose los dos últimos años como líder del proceso de Innovación Comercial & Merchandising en Belcorp.

María Isabel Santos López

Nació en Lima, el 6 de marzo de 1986, Administradora de Empresas de la Universidad de Lima. Cuenta con un diploma en Marketing digital de la Escuela de Negocios ESADE, Barcelona, y una especialización en Marketing y Ventas en Centrum Católica.

Tiene más de 10 años de experiencia en inteligencia de negocios, planeamiento comercial, marketing y *forecasting*, para empresas sector cosmético, *retail* y consumo masivo.

Actualmente desempeña el cargo de líder de Analytics para Supermercados para Cencosud Retail S.A.