

JARDINARIUM

- **Empresa:** CENTRAL DE COMPRAS Y SERVICIOS DE CENTROS DE JARDINERÍA S.L.
- **Sector:** Jardinería
- **Actividad:** Distribución de productos para el mantenimiento y decoración de jardines y terrazas.
- **Año de creación:** 2003
- **Sede Central:** Barcelona
- **Marca comercial:** Jardinarium
- **Web nacional:** www.jardinarium.com
- **Principales servicios que ofrece a sus asociados:** marca propia, intranet, portal de compras exclusivo, gestión del espacio y escaparatismo, feria interna anual, gestión de campañas por temporadas, presentaciones de producto exclusivas, website,
- **Logotipo:**



La empresa

En 2002, 6 empresas independientes que operaban en el mercado como Centros de Jardinería deciden agruparse para dar una respuesta colectiva a un entorno cada vez más competitivo. Unos meses más tarde Jardinarium se constituyó como la primera Central de Compras y Servicios de Jardinería de España en febrero de 2003, gracias al impulso de 21 propietarios de Centros de Jardinería.

Representa la respuesta a un entorno cada vez más competitivo y, su objetivo principal, al constituirse como CCS, es el de conseguir la mejora de la competitividad de sus socios frente a los grandes centros de distribución del sector, mayoritariamente todos ellos de capital extranjero.

En la actualidad, Jardinarium cuenta con más de 27 asociados que aportan más de 37 puntos de venta repartidos por toda la geografía española y que dan empleo a más de 750 personas, con

una facturación anual agrupada de 50 millones de euros y una superficie total destinada a la venta de 275.000 metros cuadrados.

Los Centros de Jardinería asociados a Jardinarium son empresas familiares que acumulan una experiencia media en el sector de más de 20 años.

La voluntad de la CCS no es crecer indiscriminadamente sino de una forma ordenada, integrando a los nuevos asociados dentro de la forma de compra, gestión y venta que desde la CCS se ha desarrollado a lo largo de estos años. Consideramos que sólo de esta manera se puede lograr que la experiencia de compra de nuestros clientes sea similar en los diferentes puntos de venta.

Características del sector en el que opera

El mercado de jardinería en España es todavía muy joven respecto al resto de Europa. Sus altas tasas de crecimiento durante los últimos años demuestra que es un mercado con gran potencial y muy dinámico, en el que los canales de distribución comienzan a estructurarse en torno a la figura de los Garden Center o Centros de Jardinería.

Es un sector que tiene muchos puntos en común con el sector de la ferretería, pero que ha iniciado una fase de profunda especialización para convertirse en expertos del mantenimiento y decoración de jardines y terrazas.

El clima español fomenta las actividades al aire libre. Sin embargo, en los países centroeuropeos y nórdicos se vuelcan más en la decoración del hogar porque pasan mucho más tiempo en él. A pesar de todo, el gasto medio por hogar en el mercado español de jardinería representa todavía un tercio del realizado por los habitantes de otros países europeos, como Francia, Holanda o Alemania. Estas circunstancias indican que todavía tiene un gran recorrido en nuestro país.

Un centro de jardinería tiene sobre todo dos productos: el vivo y el inerte. El vivo son las plantas y las flores; y el inerte es muy amplio: herramientas, macetas, decoración, mobiliario, música relajante. Esta amplitud de surtido hace que se trabaje con un número muy elevado de proveedores, repartidos por todo el mundo.

En general, se trabajan tres grandes áreas de negocio:

- **Decoración**, compuesta por mobiliario y complementos decorativos (menaje, barbacoas, pérgolas, casetas de perros, macetas, etc.)
- **Bricojardinería**, que agrupa todos los productos que sirven para trabajar el jardín (Herramientas, riego y vestuario)
- **Plantas**, que representan la esencia del jardín (árboles, plantas, flores, semillas, césped, tierra, abono, fertilizantes, etc.)

Hasta 2006 el sector estaba dominado por los proveedores, debido a la atomización de la distribución, pero al igual que ocurre en otros sectores de actividad económica se observa una fuerte tendencia hacia la concentración que está elevando el nivel de competitividad y profesionalización de los diferentes oferentes que operan en el mercado. En este sentido, el

papel de Jardinarium es fundamental en este proceso de transformación y está ayudando a definir unas nuevas reglas de juego, tanto para los proveedores como para el consumidor.

Los principales operadores del mercado de jardinería son Verdecora, Jardiland, Fronda y unos 400 centros de jardinería independientes, como *pure players*. Por su parte, Leroy Merlin, Aki, Ikea, Bricor, BricoKing y las Grandes Superficies como Carrefour, Eroski o Alcampo compiten como operadores multicanal.

Existen dos tipologías claras de consumidores con perfiles y actos de compra diferenciales: **decoradores y jardineros**.

En los últimos años, se ha incrementado la tendencia a la auto-jardinería, con lo que se potencia la bricojardinería doméstica y la decoración exterior en interior.

Una tendencia que se está imponiendo con éxito en muchos establecimientos es diversificar el surtido y ampliarlo al área de las mascotas, especialmente porque los animales complementan muy bien la oferta principal de los centros de jardinería, contribuyen a evitar la estacionalidad y atraen gran diversidad de público.

Aspectos clave de la CCS

Su misión consiste en incrementar las ventas de sus asociados con el mayor margen posible y con el menor stock posible.

Sus principales objetivos son reducir los costes operativos de sus asociados, agilizar y hacer más eficiente la gestión, incrementar el margen, adaptar el stock a la demanda y diferenciarse del resto de competidores para ser un referente sectorial.

Para alcanzar estos objetivos, Jardinarium se centra, fundamentalmente, en tres aspectos clave:

- **La mejora del proceso de compra:** Esto supone trabajar desde aspectos logísticos, informáticos, racionalizar la cartera de proveedores, mejorar continuamente las condiciones de compra y servicio, gestionar por categorías, reducir costes ocultos y estructurales y generar sinergias. El resultado es que se facilita la gestión de compras a los proveedores y a los socios.
- **El centro de jardinería:** Gracias al conocimiento y parametrización del modelo de gestión y rentabilidad del centro de Jardinería, se ha conseguido desarrollar un modelo de trabajo que sirve, comparando cada establecimiento asociado con la mediana del grupo, para desarrollar procesos de mejora continua y generación de sinergias. El beneficio para los asociados es que pueden gestionar sus tiendas de forma más eficiente.
- **El cliente final:** Se ha estudiado tanto el mercado como al cliente final, sus requerimientos, inquietudes y tendencias. Los resultados obtenidos permiten a Jardinarium poder ofrecer el producto que mejor se adapte a las necesidades de sus

clientes, en las mejores condiciones y prestando el mayor servicio. Esta es la fórmula para ser referentes del mercado.

Jardinarium dispone de su propia línea de productos con **marca propia Jardinarium** para incrementar la competitividad de sus gardens asociados. Incluye productos de jardinería básica como tierras, áridos, fitosanitarios, abonos, semillas y otros productos de bricojardinería. El posicionamiento de estos productos es medio-alto, es decir óptima calidad a buen precio. El motivo es evidente, dado que al utilizar la marca de la CCS para aplicarla a los productos, la experiencia en el consumo o en la utilización de los mismos debe ser siempre satisfactoria.

Anualmente, se celebra la **Feria Interna**, un evento en el que los principales proveedores exponen a los asociados de Jardinarium los productos que conformarán la nueva colección de la Central para el siguiente ejercicio. Además, se presentan medidas de innovación que permiten activar las ventas de los Centros de jardinería, como por ejemplo, la recreación de ambientes: terrazas, balcones, jardines, etc., una acción pionera, puesto que no se lleva a cabo en ningún otro garden de Europa.

Pilares estratégicos

A pesar de ser una organización muy joven, Jardinarium avanza con paso firme en el mercado, sabiendo que debe afianzar muy bien una serie de políticas para crear una columna vertebral que articule toda su red de Centros de jardinería. Los aspectos más destacables son:

- **Método Jardinarium.** Un objetivo prioritario desde la creación de Jardinarium ha sido rentabilizar al máximo el círculo VENTAS – GESTIÓN – COMPRAS para así poder maximizar el beneficio que el grupo puede aportar a cada asociado. Al contrario de lo que ocurre con muchos sistemas tradicionales de venta que basan sus estrategias de comercialización en las compras que realizan, el método de trabajo de Jardinarium consiste en estudiar las expectativas del cliente y crear un ciclo inverso que configura su estrategia de punto de venta, su surtido y su estrategia de compras. La orientación al cliente es total.
- **Homogeneización de los Centros de jardinería.** El Garden Center debe reportar una experiencia agradable a un cliente que dedica mucho tiempo al proceso de compra. Dado que se trata de una visita lúdica, se incide especialmente en ofrecer un **trato exquisito, asesoramiento y garantía**. Se intenta conocer personalmente a los clientes, así como sus hábitos, necesidades y preferencias, el tipo de jardín o terraza para los que se va a destinar los productos y si es necesario se acude al domicilio del cliente para solucionar problemas.

Aunque se respeta la estrategia local de cada asociado, existe un **surtido troncal** que todos deben respetar. A través de la **exposición** se buscan escenarios claros, agradables y ordenados, se trata de crear un espacio de venta aspiracional, que fomente la ilusión y el deseo de tener un ambiente similar en su propia casa o exterior.

El **surtido** se concentra en productos A y B, en exclusivos y en marca propia. Se cuida especialmente la **comunicación** a lo largo de todas las secciones y del circuito completo del establecimiento (presentación de producto, consejos de utilización, ofertas, novedades, rótulos en tienda, packaging, etiquetas...).

Como **estrategias de venta ganadoras**, se fomenta el cross selling o venta cruzada (por ejemplo: planta + maceta + tierra + abono + árido), la gestión de temporadas y la gestión por categorías.

El **factor humano** es un aspecto muy importante en los Centros asociados a Jardinarium. Por eso, se entrena a equipo de ventas de cada asociado proporcionándole argumentarios de venta, protocolos de las operaciones a realizar y fichas de producto.

La **innovación** es otro aspecto diferencial de la CCS. Se presentan nuevas ideas de jardines de baja implantación económica y escaso consumo de agua y gamas de productos de gran tendencia en moda y con un mix calidad-precio realmente muy trabajada.

- **Coordinación:** El gran reto de la Central desde sus inicios ha sido trabajar de una forma muy unida y coordinada, que permita obtener una eficiencia total en el proceso de compra y la máxima eficacia en lo que a la venta se refiere. Por eso se trabaja en la racionalización de stocks, eliminando stocks en tienda, optimizando el espacio en estanterías, calculando previsiones de compra, mejorando la rotación, reduciendo los costes estructurales y revisando los planes de inversión y/o expansión.

Además, todos los asociados operan con un sistema de gestión común y una intranet que incorpora un portal de compras exclusivo para los asociados,

Best Practice para otras CCS

Jardinarium es un buen referente de empresa que ha trabajado en la **modelización del negocio** y ofrece elementos muy interesantes en **coordinación de la gestión del punto de venta** y en **estrategias de comercialización del surtido**.