

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:
LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A
UN CASO DE NEGOCIO EXITOSO PESE A DIFICULTADES POLÍTICAS,
ECONÓMICAS Y COMPETITIVAS**

**AUTOR:
DAVID BOLÍVAR PALÁN BUENAÑO**

**TUTOR:
ROQUE RAFAEL PINTO RODRÍGUEZ**

Quito, mayo del 2016

Cesión de derechos de autor

Yo David Bolívar Palán Buenaño, con documento de identificación N° 172097168-6, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: "LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. Un caso de negocio exitoso pese a dificultades políticas, económicas y competitivas", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Ingeniero Comercial, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: David Bolívar Palán Buenaño

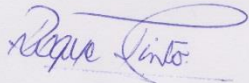
Cédula: 172097168-6

Fecha: Quito, mayo del 2016

Declaratoria de coautoría del docente tutor

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación "LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. Un caso de negocio exitoso pese a dificultades políticas, económicas y competitivas" realizado por David Bolívar Palán Buenaño, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, mayo del 2016



Roque Rafael Pinto Rodríguez

Cédula de identidad: 170744053-1



Quito, 26 de marzo de 2015

Señores:

Universidad Politécnica Salesiana

Presente.-

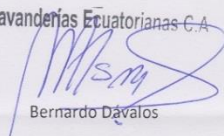
Por medio del presente, Yo **BERNARDO DÁVALOS SALAZAR** Representante Legal de la empresa **LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A.** con nombre comercial **MARTINIZING** autorizo al señor **DAVID BOLÍVAR PALÁN BUENAÑO** con Cl. 172097168-6, hacer uso del nombre real e información de la empresa para el correcto desarrollo de la Opción de Titulación Análisis de Caso con el tema *"ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ÉXITO QUE INFLUYEN EN EL ÁREA COMERCIAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS"*.

Cabe mencionar que la información proporcionada será utilizada única y exclusivamente para fines didácticos.

Sin otro particular aprovecho la oportunidad de enviarle un cordial saludo.

Atentamente,

Lavanderías Ecuatorianas C.A



Bernardo Dávalos

GERENTE GENERAL

LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A.



Índice

Introducción	1
1 Antecedentes	2
2 Planteamiento del problema.....	8
2.1 Dificultades políticas	10
2.2 Dificultades económicas.....	14
2.3 Dificultades competitivas	18
3 Evolución del problema	27
3.1 El concepto de negocio y el modelo de negocio	27
3.1.1 Misión	27
3.1.2 Giro del Negocio.....	27
3.1.3 Concepto del Negocio	27
3.1.4 Modelo del Negocio	27
4 Innovación del servicio	29
4.1 Calidad en el servicio	35
4.2 Control sobre las actividades principales	35
4.3 Just in time.....	35
4.4 Promociones todo el año	36
4.5 Cobertura	36
4.6 Alianzas estratégicas con franquicias de ropa.....	36
4.7 Presencia internacional.....	36
4.8 Customer Relationship Management	37

4.9	Tiendas	38
4.10	Política de motivación al personal.....	38
4.11	Publicidad.....	38
4.12	Redes sociales.....	39
5	Decisiones que enfrenta el equipo de la alta gerencia	40
5.1	Saturación en plantas operativas	40
5.2	Cobertura en nuevas provincias.....	40
5.3	Certificaciones	41
5.4	Servicio a domicilio.....	41
6	Diversificación y nuevas líneas de negocio	42
6.1	El Sastre.....	42
6.2	Detergentes Martin	45
6.3	Heel Quick.....	48
6.4	Martimpex	49
6.5	Cleaning Corp y Cleaning Corp Perú	49
	Conclusiones	51
	Preguntas de estudio.....	54
	Referencias.....	56

Índice de tablas

Tabla 1 Portafolio de Servicios MARTINIZING 2015	6
Tabla 2 Ingresos por ventas de servicios. Período 2010 - 2014.....	8
Tabla 3 Crecimiento del salario básico unificado período 2009 - 2015	12
Tabla 4 Estructura Salarial Período 2009 – 2015 Salario Básico	15
Tabla 5 Estructura Salarial Período 2009 – 2015 Salario MARTINIZING.....	16
Tabla 6 Impacto de las promociones.....	31
Tabla 7 Ingresos por Ventas Días MARTINIZING. Período 2011 - 2014.....	32
Tabla 8 Portafolio de Servicios El Sastre 2015.....	44
Tabla 9 Productos Lavado MARTINIZING 2015	47
Tabla 10 Servicios de Heel Quick.....	48

Índice de figuras

Total Empresas de Lavado en Seco en el Ecuador	21
Distribución de Empresas de Lavado en Seco en el Ecuador por Tipo de Empresas.	24
Distribución de Empresas de Lavado en Seco en el Ecuador por Principales Provincias	25
Posicionamiento MARTINIZING 2015.	34
Locales MARTINIZING 2015.....	35
Posicionamiento El Sastre 2015.....	46

Resumen

Este análisis de caso identifica un conjunto de dificultades políticas, económicas y competitivas, que durante el período 2010 – 2014, ha experimentado LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. dentro del contexto de su línea de negocio. Desarrolla una investigación analítica basada en hechos y vivencias recopilada en documentos, entrevistas a los actores y datos estadísticos proporcionados por la empresa. El basamento del caso se enfoca en el estudio de su formulación estratégica e identificación del concepto y modelo del negocio, para entender la filosofía empresarial, identificación de los servicios y sus estrategias de atención a clientes, y las líneas de decisión empresarial que permita a la empresa enfrentar las dificultades mediante la innovación, diversificación y creatividad en nuevas líneas de negocios. Las conclusiones del presente caso se han realizado en base a todos los eventos sucedidos dentro de un periodo de tiempo, también incluye preguntas de estudio para que los estudiantes puedan discutir y tener sus propias perspectivas sobre el caso. Este análisis de caso se ha realizado con la finalidad de conocer un modelo de negocio exitoso pese a las dificultades políticas, económicas, competitivas.

Palabras claves: Análisis de caso, lavanderías ecuatorianas, línea de negocios, formulación estratégica, dificultades políticas

Abstract

This case study identifies a set of political, economic and competitive difficulties that during the period 2010 - 2014, has experienced LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. within the context of its business line. Develops an analytical research based on facts and experiences gathered from documents, interviews with actors and statistical data provided by the company. The base case focuses on the study of its strategic and identification of the concept and business model to understand the business philosophy, service identification and strategies of customer service, and lines of business decision allowing the company face difficulties through innovation, diversification and creativity in new lines of business. The findings of this case have been made based on all events that occurred within a period of time also it includes study questions for students to discuss and have their own perspectives on the case. This case study was performed in order to know a successful business model despite the competitive, economic, political difficulties.

Keywords: Case Analysis, Ecuadorian laundry, line of business, strategic, political difficulties

Introducción

El cuidado profesional de prendas se remonta a la época de Pompeya, en donde el alto acicalado de las túnicas era indispensable para sus habitantes. Los artesanos expertos en acabado del servicio de lavado eran conocidos como *desengrasadores*.

En el año 1716 se empieza a utilizar la trementina, líquido que permitía eliminar grasas y aceites en las prendas en un proceso combinado con el lavado en agua.

El inicio del lavado en seco se da lugar en Francia, y fue desarrollado por la firma Jolly-Bellin, quienes al descubrir las propiedades de la *trementina-aguarraz*, inician como pioneros de esta técnica. El proceso requería de varios días y se lo conoció como *french-cleaning*.

En el año 1938, el servicio de lavado en seco se revoluciona con el descubrimiento de la base para el tratamiento de prendas *el perclorotileno*. Producto altamente eficiente en la limpieza de prendas. Este producto dio paso a la construcción de varias máquinas, que permitieron lavar grandes cantidades, convirtiéndose así en un nuevo avance en la limpieza de ropa y un buen negocio. Con el descubrimiento de este producto los clientes debían esperar tan solo una hora para recibir su prenda, proceso que demoraba anteriormente cerca de 10 días, lo que generaba molestias en los clientes.

En Ecuador, el servicio de lavado en seco nació hace más de 60 años, llegando a convertirse en una industria en crecimiento y dando lugar a la creación de muchas empresas en este ramo.

Un caso de negocio exitoso pese a dificultades políticas, económicas y competitivas.

El objetivo del presente caso será dar a conocer el concepto y modelo de negocio que ha manejado la empresa en las distintas situaciones críticas vividas durante su crecimiento organizacional, lo que le ha permitido consolidar un esquema estructural basado en los nuevos modos de servir a los clientes, satisfacerlos y fidelizarlos.

1 Antecedentes

Bernardo Dávalos Donoso, joven universitario y en la actualidad exitoso empresario que ha permanecido cerca de 48 años en la industria de servicios, obtiene su título universitario en el año de 1965. La idea de consolidar una nueva alternativa de negocio en el país, surge en Estados Unidos, lugar donde Bernardo vivió, estudió y se enamoró del éxito que estaba teniendo MARTINIZING.

Esta franquicia de origen norteamericano cuyo nombre surge en honor a Henry Martin, revoluciona la industria de lavado en seco con su novedoso servicio en una hora.

Actualmente MARTINIZING es la empresa-marca líder en el servicio de lavado en Ecuador, debido a sus altos estándares de calidad, atención al cliente, servicio a tiempo, eficiencia en sus procesos, y la garantía de un servicio que cuenta con los mejores profesionales en el área. (Osorio, 2015, pág. 2)

La empresa inicialmente se constituye como Compañía de Responsabilidad Limitada, inscrita el 22 de julio de 1966, con un capital de 780.000 sucres, con el objeto de la instalación de Lavanderías y la explotación de la industria de Lavanderías en todas sus formas y modalidades, importación, y compra-venta de artículos.

Posteriormente, el 3 de julio de 1969 se aumenta el capital de la compañía a 15 millones de sucres, reformando así el Estatuto Social y transformando la Compañía de Responsabilidad Limitada a Compañía Anónima, con la denominación LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. e inscrita como empresa de servicios con el objeto social de tratamiento de prendas, limpieza en seco, planchado, y tintorería en la Superintendencia de Compañías, y con plazo activo hasta el 15 de enero del 2043.

En la actualidad posee un capital suscrito de 1'880.082 dólares americanos. Su matriz está ubicada en la Av. 12 de Octubre N24-80 y Madrid. Su presidente actual es Bernardo Dávalos Donoso, su Vicepresidente Ejecutivo es Juan Alfredo Aguirre Espinosa y su Gerente General Bernardo Dávalos Salazar.

La empresa abrió sus puertas el ocho de marzo de 1967 con un solo local en la ciudad de Quito y con un personal de ocho empleados. Al 2015 cuenta con 141 locales en 19 ciudades del Ecuador y 589 empleados. Su slogan lo mejor en lavado en seco hace de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. el líder en su ramo.¹

¹ Slogan desarrollado por Bernardo Dávalos Donoso, en la actualidad todavía se lo mantiene, solamente se ha dado un giro con respecto a su antigua promesa de valor. "UNA HORA MARTINIZING", paso a ser "BIEN LISTO O GRATIS".

El éxito de esta empresa surgió al momento en que su innovador sistema permitía lavar en una hora, lo que tradicionalmente demoraba tres horas. Este nuevo sistema revolucionario permitió lavar un promedio de 40 libras de ropa en tan solo media hora.

Los altos índices de consumo del servicio permitieron que MARTINIZING pueda expandirse en todo el territorio ecuatoriano, además de fusionarse con Lavanderías del Mar en la provincia de Manabí, y Lavanderías del Norte en la Provincia de Imbabura.

LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A, firma un acuerdo con Martin Franchises para que LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. sea la empresa dedicada al crecimiento y desarrollo de la marca MARTINIZING en Latinoamérica, por lo cual el reto es seguir creciendo a nivel regional. Están en Perú, Costa Rica, El Salvador, Uruguay, México, Honduras y por ingresar a Colombia. Es así que la sociedad queda establecida con un 75% para LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. y un 25% para Martin Franchises. (Dávalos, Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2012, 2012, pág. 8).

Con esta sociedad se implementa la web MARTINIZING-franquicias.com, lo cual ayudará a buscar interesados en diferentes países y permitirá negocios con otros países. Este convenio, permitió la apertura de su primera planta en la ciudad de Miami, basado en el enfoque MARTINIZING SIGNATURE².

² Concepto dirigido a la clase alta de Miami; el servicio implica altos niveles de calidad con precios elevados. (Dávalos , Entrevista Gerente General LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A., 2016)

Todo el proceso de la creación de la planta se llevó a cabo a través de la empresa Martin Internacional Invesmets, en la cual LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. es propietaria del 100%.

El crecimiento del negocio es sin duda a gran escala, es por ello que en la ciudad de Guayaquil se compra la planta de lavado industrial HOTEL CLEAN³, lo que permitió la apertura de nuevos negocios con hospitales, clínicas y hoteles, con lo que se logró descongestionar la actividad de Laundry.

Por otra parte, mediante una estrategia de diversificación, se realiza una alianza estratégica⁴ para la reposición de prendas con las empresas ZARA y MANGO debido a varios reclamos que han existido en el proceso de lavado por sus telas de mala calidad.

Se han realizado varios estudios de mercado en los cuales se ha determinado la necesidad de mayor soporte de servicio y comercio, por lo que se crea el departamento de servicio al cliente, el mismo que permitió monitorear a los clientes para mejorar el servicio pre y post venta.

Al momento ofrece 16 tipos de servicios (Ver Tabla 1) y en cada uno de los cuales existe un grado de especialidad en subservicios.

³ Se compra la planta en el año 2012, oportunidad de entrar en la línea de Negocio Hotelera. (Dávalos , Entrevista Gerente General LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A., 2016)

⁴ Son uniones formales entre dos o más organizaciones que tienen como propósito llevar a cabo la formación de sociedades que ayuden a la competitividad y al fortalecimiento de las empresas. (Economía, 2009)

Tabla 1

Portafolio de Servicios MARTINIZING 2015

Número	Servicio
1	Limpieza En Seco
2	Lavado en agua
3	Camisas
4	Cuero
5	Tinturado
6	Servicio A Domicilio
7	Servicio Express
8	Novias
9	Jeans
10	Almohadas
11	Ropa Al Peso
12	Corporativos
13	Hoteles
14	Restaurantes
15	Alfombras Y Tapicerías

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Martinizing Ecuador, 2015)

Desde el punto de vista ambiental, MARTINIZING genera desechos y residuos altamente contaminantes como son los solventes y lodos generados en el tratamiento, los cuales son tóxicos y no pueden ser eliminados a través de procesos convencionales. Es por esto, que la empresa cuenta con maquinaria especializada para el tratamiento de estos contaminantes; estas máquinas son completamente automáticas y no requieren de personal, esto con el fin de que no exista el contacto directo y evitar riesgos de contaminación. Además se realiza un nuevo proceso para tratar los desechos, el mismo que encapsula⁵ los residuos de lodo, todo esto se realiza por medio de una empresa calificada para el manejo de estos desechos.

⁵ Este proceso tiene tres características principales. Primero, una cinta para clasificar, Una segunda para la compactación de los residuos y tercero se encapsulan esos residuos. (Osorio, 2015)

Las estrictas normativas obligaron a la contratación de un responsable ambiental, encargado de que se cumplan todos los parámetros de control ambiental, es por esto que la empresa ha creado el Programa de gestión de residuos sólidos mediante el esquema 3R, lo que promueve la reducción, la reutilización y reciclaje de los residuos.

El compromiso con el ambiente es una de los valores que genera MARTINIZING creando conciencia con el fin de incluir a todos sus trabajadores y a la comunidad como un ente activo en la gestión ambiental.

Todos estos aspectos han permitido que se cumpla con todos los requisitos establecidos en las ordenanzas municipales, tales como son clasificar los residuos peligrosos, el almacenamiento, el tratamiento y la entrega a las empresas responsables de manejar dichos desechos.

Sus 48 años de trabajo en conjunto con la familia ecuatoriana le ha permitido a LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. ser una empresa de éxito en el mercado ecuatoriano, con una trayectoria intachable basada en la calidad de todos sus servicios y procesos, esfuerzo continuo para seguir mejorando cada día.

2 Planteamiento del problema

LAVANDERIAS ECUATORIANAS C. A., durante el período comprendido entre el 2010 – 2014, de acuerdo a los informes de Gerencia, ha tenido un crecimiento en ventas sostenido. (Ver Tabla 2)

Tabla 2

Ingresos por ventas de servicios. Período 2010 - 2014

Año	Ventas	Variación
2010	\$ 7.249.208,00	-----
2011	\$ 8.360.007,98	15,32 %
2012	\$ 9.500.895,63	13,65 %
2013	\$ 11.223.029,23	18,13 %
2014	\$ 10.977.558,00	-2,19 %
Promedio	\$ 9.462.139,77	11,23 %

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Dávalos, Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2010, 2010)

De la observación de la Tabla 2, en promedio ha crecido la empresa en ingresos por ventas en 11,23 %. En el año 2014, pese a que hubo una baja en sus ingresos por ventas, de -2,19%, las ventas que arrojó el año le permitieron a LAVANDERIAS ECUATORIANAS repartir sus utilidades, y cumplir con sus compromisos con las instituciones del Estado.

Problema:

El deterioro en los ingresos por ventas no permitió cumplir con las metas establecidas por la empresa en su planificación presupuestaria, situación que pone en alerta para tiempos futuros este comportamiento.

Las principales razones que aduce la empresa de la baja en sus ingresos por venta son:

- Incremento del precio de los servicios en junio de 2013 y en Enero 2014, que impacto principalmente en las categorías de clientes (C y D⁶) de menos ingresos;
- Incremento salarial determinado por el gobierno, lo que impacta en los costos de venta, rubro costos de operación, mano de obra directa;
- Incremento en los impuestos a la importación de ciertos productos necesarios para el proceso, que encarece los costos de la materia prima;
- Proliferación de lavanderías formales e informales que constituye la competencia a tomar en cuenta.

⁶ **Tipo C y D:** Aquellos que consumen entre \$200 y \$450 en el año pero deja sus prendas muy eventualmente, viene cada dos meses o cuando se realizan grandes promociones. (Osorio, 2015)

2.1 Dificultades políticas

Luego de un período de alta inestabilidad política 1996 – 2006⁷, en donde existió 7 Presidentes de la Republica en 10 años, en el año 2006 bajo elecciones democráticas, en la segunda vuelta con el 56,76% fue elegido Rafael Correa Delgado, Presidente de la República del Ecuador, su consigna de gobierno ha sido la lucha por una revolución ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social vigente.

Se posesionó el 15 de enero de 2007, y en septiembre de 2008 después de la adopción de una nueva Constitución, el Presidente Correa fue reelecto para su segundo mandato el 26 de abril de 2009. Su tercer mandato inició el 24 de mayo de 2013 y concluirá en el año 2017.

De este período, el Gobierno del Presidente Correa para su Revolución Ciudadana, aplicó lo que se denomina socialismo del siglo XXI. Cambió la Constitución Política del estado, mediante consulta popular en el 2008, que lleva por nombre *Sumak Kawsay* es decir *Buen Vivir*.

El empoderamiento del Presidente y su Gobierno ha sido total, en todos los ámbitos del estado, incluyendo la Asamblea Nacional, cuya mayoría absoluta le permite aprobar todas las leyes que requiere el Ejecutivo.

⁷ Desde 1996, Ecuador ha tenido cuatro presidentes electos, tres presidentes interinos, una presidenta por un día y una junta de gobierno de una noche. En 1997, 2000 y 2005, tres revueltas populares seguidas de golpes de estado militares-parlamentarios. Desde 1996 ningún presidente electo ha logrado completar su mandato. (Long, 2008)

En este período 2011 - 2014, el Gobierno del Presidente Correa tuvo a favor el impacto de crecimiento del precio del petróleo, que a junio del 2014 llegó a \$ 112 dólares, el impacto directo fue un crecimiento sostenido de la economía global. Desde esa época hasta la actualidad el precio del petróleo tuvo una caída que a octubre de 2015 tuvo un precio de \$ 45,55 dólares. En este período se dio una apreciación del dólar como moneda, que hizo que las economías de los países vecinos tengan altas tasas de inflación, y que sus productos sean atractivos para el consumo de los ecuatorianos.

Por ser una economía basada en un producto como es el petróleo, su variación en el precio a la baja ocasiona una brecha monetaria en el presupuesto general del estado en las cuentas de ingresos fiscales, lo que ocasiona una recesión económica. El gobierno ha tenido que dictar algunas políticas que permitan sanear esta crisis fiscal, lo que ha repercutido tanto a nivel de las empresas públicas y privadas.

Como medida de protección a la producción nacional, el gobierno tuvo que decretar el 11 de marzo de 2015, salvaguardias⁸.

El problema de la imposición de salvaguardias surge cuando estas buscan imponer por razones diferentes a la protección del sector, ante el daño provocado por la mayor importación de productos. En el caso de muchas empresas en el país los artículos sujetos a salvaguardias son para la producción nacional, que han subido los

⁸ Medidas temporales amparadas dentro de la normativa multilateral de la Organización Mundial de Comercio que adopta el Estado para proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el creciente aumento de las importaciones. Estas medidas tienen la finalidad de encarecer los productos provenientes de un país para desmotivar su importación y, con ello, disminuir el déficit comercial. (Vela, 2013)

costos por el pago de impuestos entre el 5% hasta el 45 %. Este costo obviamente ha sido trasladado al precio de venta de los productos y servicios al cliente, quienes han reducido su nivel de compra. LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A., ha sufrido este efecto, ya que muchos materiales y maquinarias para el proceso de lavado son importados. Además, el 20 de abril de 2015, fue publicada la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar que reforma el Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social.

Muchas de estas reformas afectan el costo de mano de obra directa por beneficios adquiridos por los trabajadores en las empresas. Además de los beneficios incluidos al trabajador, un factor importante a tomar en cuenta es el incremento del salario básico unificado decretada por el gobierno que los últimos 7 años ha sido del 50,64% (Ver Tabla 3), que repercute en los costos directos de producción, y que muchos beneficios son calculados en base a este salario.

Tabla 3

Crecimiento del salario básico unificado período 2009 - 2015

Año	Salario Básico	% Crecimiento Anual	% Crecimiento Período
2009	218	----	-----
2010	240	10,09	10,09
2011	264	10,00	20,09
2012	292	10,61	30,70
2013	318	8,90	39,60
2014	340	6,92	46,52
2015	354	4,12	50,64

Elaborado por: Palán David

Fuente: (BCE, 2015)

Las leyes, ordenanzas y regulaciones ambientales, emitidas por el gobierno central y sus gobiernos han endurecido en contra de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. las inspecciones ambientales con exigencias internas muy altas en el uso de tenso activos para remoción de las manchas que se requiere en el proceso de lavado de las prendas, las multas han generado disminución en los resultados finales de la empresa. Disminuir a los niveles sugeridos por el Municipio exige una alta inversión en investigación de nuevos elementos químicos y la contratación de personal especializado para el monitoreo de los parámetros de control ambiental, lo que altera los costos de operación.

En el mismo orden regulatorio, la Superintendencia de Compañías intervino LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. en el orden de control que ejerce, por lo que la empresa debe entregar una serie de información de descargo lo que genera un esfuerzo extra para que no se afecte el prestigio y la imagen institucional.

Finalmente la crisis económica⁹, ha generado un malestar general en la sociedad, por lo que se presenta de alguna manera manifestaciones de inestabilidad social y política en el país. El gobierno ha enviado para la aprobación de la asamblea una nueva Ley de Alianzas Público – Privada, que a criterio de los empresarios permitirá generar confianza en las inversiones, y si es tratada de la manera más adecuada ayudaría a resolver en parte este problema.

⁹ Cuando la exportación de crudo y productos agrícolas se ven afectados, el resultado es una crisis de exportaciones que genera una crisis económica, debido a que el Ecuador depende plenamente de estos productos para la formación de su presupuesto general. Ejemplos claros de crisis de exportaciones son el año 1987, 1999 y 2015, que mostraban un crecimiento del PIB negativo. (Long, 2008)

2.2 Dificultades económicas

La economía del Ecuador en general y de sus empresas en particular sufren una desaceleración, debido fundamentalmente a la caída del precio de nuestro principal producto de exportación como es el petróleo, que en noviembre del 2015 se ubica en \$ 43,65 (BCE, 2015), cuyo efecto ha originado una disminución de los ingresos fiscales y por lo tanto una disminución del flujo de circulante, que hace que las personas empiecen a generar estrategias selectivas en la compra de productos y servicios.

Por otra parte el estado, se ha visto en la necesidad de reorganizar su presupuesto que fue de USD 36.317,12 (Ministerio de Finanzas, 2014), que ha sufrido una disminución de USD \$7000 millones, que ha generado recortes en personal, y paralización de proyectos que el estado considera que al momento actual no son indispensables.

El impacto en LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. de la disminución del circulante, ha sido una disminución de sus niveles de ventas de servicios, especialmente en los segmentos de clientes de las categorías C, D¹⁰, cuya frecuencia de uso de lavado ha disminuido. (Osorio, 2015, pág. 3).

Otro efecto económico en la actualidad es la apreciación del dólar, moneda que rige la economía de nuestro país, cuyo impacto referente a los países vecinos y en general en el comercio exterior, ha producido un desbalance comercial, por lo que el

¹⁰ **Tipo C y D:** Aquellos que consumen entre \$200 y \$450 en el año pero deja sus prendas muy eventualmente, viene cada dos meses o cuando se realizan grandes promociones. (Osorio, 2015)

estado determinó un conjunto de salvaguardias para unas categorías de productos que va del 5% al 45 %. (Burgos Dávila, 2015). Estas salvaguardas afectan a LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. en el sentido que muchas de sus materias primas que utiliza en el proceso de lavado son importadas, por lo que las referidas tasas adicionales incrementan los costos de producción, y por lo tanto el precio del servicio de lavado. La empresa ha tenido que asumir estos costos para no afectar el nivel de competitividad con otras empresas de su ramo.

Un factor directo que afecta los costos de producción del servicio que LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A., es el incremento salarial que decreta el Gobierno cada año. (Correa, 2015) (Ver Tabla 4)

Tabla 4

Estructura Salarial Período 2009 – 2015 Salario Básico

Año	Salario básico	% Crecimiento anual	% Crecimiento acumulado del período
2009	218	---	----
2010	240	10,09	10,09
2011	264	10,00	20,09
2012	292	10,61	30,70
2013	318	8,90	39,60
2014	340	6,92	46,52
2015	354	4,12	50,64

Elaborado por: Palán David

Fuente: (BCE, 2015)

La Tabla 4 refleja un crecimiento acumulado del período de un 50,64 %, el impacto en la estructura salarial de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. es del 70,83 % (Ver Tabla 5), debido que la subida en el salario básico unificado determina otros incrementos como el pago al IESS, beneficios sociales, etc.

Tabla 5**Estructura Salarial Período 2009 – 2015 Salario MARTINIZING**

Año	Trabajadores	Masa salarial mensual	% Crecimiento anual	Crecimiento acumulado del período
2009	439	167765,77	----	----
2010	484	184389,45	9,91	9,91
2011	540	209754,56	13,76	23,67
2012	575	242600,52	15,66	39,32
2013	588	273401,29	12,70	52,02
2014	589	302173,89	10,52	62,54
*2015	580	327206,00	8,28	70,83

*El dato 2015 fue proyectado.

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Correa, 2015)

Además se puede observar en la Tabla 5, una reducción de personal generada por la baja en los niveles de venta de servicios, especialmente del personal administrativo, para compensar los costos de producción. De acuerdo a las proyecciones empresariales se requiere disminuir al menos 30 personas en la empresa, que representa 5,17 %. (Correa, 2015, pág. 4).

La rotación del personal, que se originó con la propuesta de las empresas de la competencia al ofrecer un incremento mínimo en la remuneración para atraer a los trabajadores de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. es un fenómeno adicional de análisis, debido que la empresa invierte en capacitación, adaptación, aprendizaje de técnicas del proceso (especialización en el trabajo), cuya inversión es un rubro alto para la empresa. (Correa, 2015, pág. 4).

Si se agrega el reglamento a cumplir de las recomendaciones de las normas ambientales, por cuanto al utilizar productos químicos la catalogación empresarial

requiere de cuidados especiales en el tratamiento de desechos, especialmente del agua, los costos de producción se van incrementando, lo que afecta la economía empresarial.

LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. ha sufrido la crisis por la recesión económica del país, el mismo que ha impactado en el nivel de ventas de sus servicios (disminución del 2,79 % en el año 2014 respecto al año 2013) (Dávalos, Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2013, 2013) (Dávalos, Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2014, 2014) y por lo tanto el nivel de ingresos proyectados, han afectado a los objetivos de la empresa en el año 2014 y de acuerdo a las perspectivas económicas el año 2015.

2.3 Dificultades competitivas

Como se manifiesta al inicio del caso: El servicio de lavado en seco aparece en el siglo XIX, cuando la revolución industrial da paso a las grandes maquinarias reemplazando a la mano de obra. Con el descubrimiento del perclorotileno, el mercado del lavado en seco comienza su auge en Europa y en Norteamérica.

Ya han pasado 40 años con su slogan *Una hora MARTINIZING*, según menciona su Gerente Comercial, el concepto fue tan acertado que hasta ahora persiste en la mente del consumidor, ya que creó un impacto que revoluciono al mercado en el año 1955. Actualmente asegura que ya no se puede cumplir esa promesa, debido a la alta demanda del servicio, lo que aglomera la capacidad instalada y retrasa el servicio unas horas más, por lo que se implementó un nuevo concepto como promesa de valor: *Bien listo o gratis*.

La necesidad de cuidar sus prendas con altos niveles de calidad al momento del lavado, han permitido a las lavanderías del país crear una tendencia en los hogares, ya que es muy habitual que las familias encarguen su ropa constantemente con el fin de obtener buen servicio. Los precios y el ahorro de tiempo para consumidores son los factores claves de éxito para el crecimiento del segmento.

En el Ecuador se establece que existen 1.770 establecimientos de lavado de prendas en el país; es decir empresas dedicadas al lavado en agua, y en seco. La mayoría de los establecimientos se concentra en Pichincha (603), Guayas (527) y

Azuay (114) y la actividad generó ingresos totales por cerca de USD 9 millones de dólares al año. (INEC, 2010).

En el portal web de la Superintendencia de Compañías se registra que existen 271 empresas en el país (Ver Figura 1), con la misma actividad comercial de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2015).

Las lavanderías informales no afectan a MARTINIZING, según los últimos reportes del Departamento Comercial, y es así que estas han beneficiado por una parte a LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A., debido a la mala calidad del servicio, y a diversas experiencias que han tenido los clientes que recurren a estas lavanderías, debido a que los daños en sus prendas son irreversibles. Estos clientes regresan a MARTINIZING en busca de un servicio al cliente¹¹ de calidad y con el objetivo que una empresa seria que cuide sus prendas y brinde una garantía.

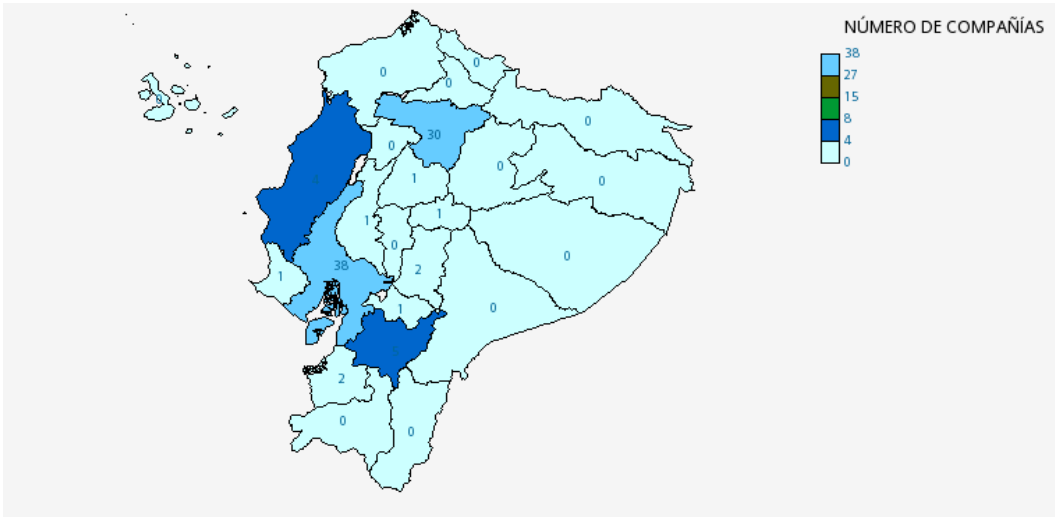
En el caso de MARTINIZING existe una garantía del 500% del costo del lavado de prenda en caso de proceso de daño. (Osorio, 2015, pág. 14).

¹¹ Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. (Kotler & Armstrong, 2012)

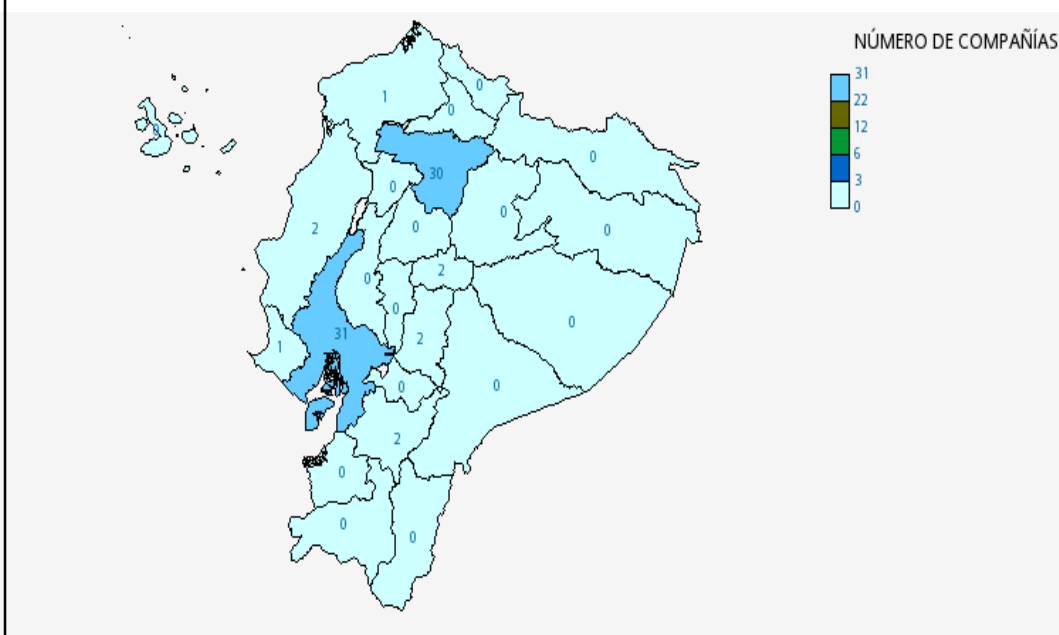
Emprendimiento, muchos de estos negocios cierran al poco tiempo porque su ciclo económico no genera una rentabilidad sustentable.

Distribución de Empresas de Lavado en Seco en el Ecuador por Tipo de Empresas

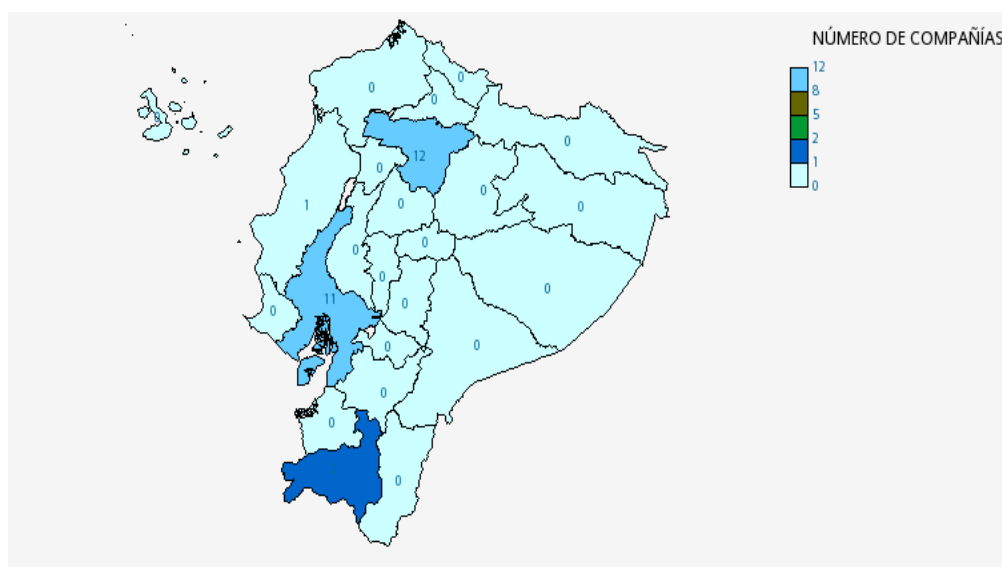
Microempresas



Pequeñas



Medianas



Grandes

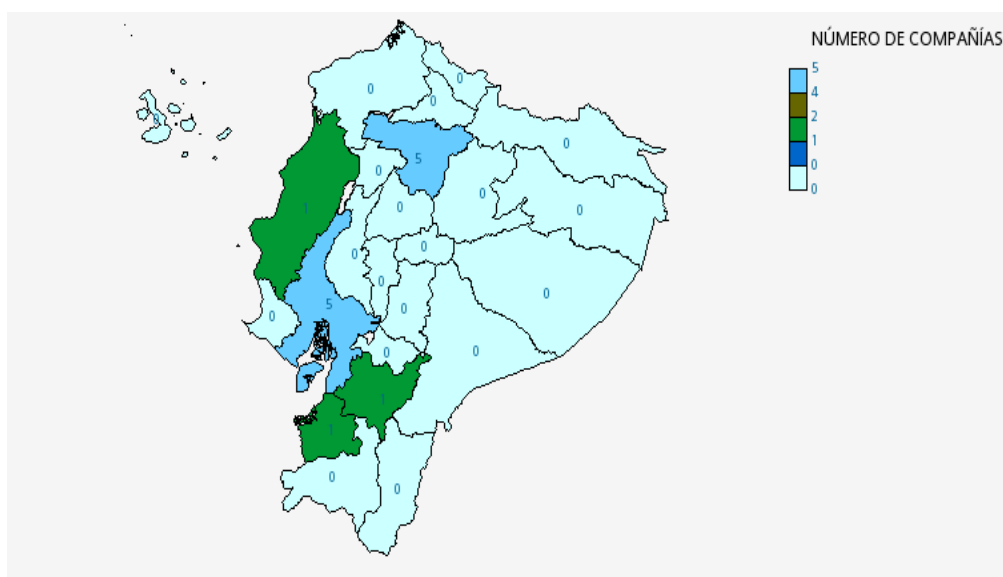


Figura 2. Número de empresas de lavado en seco por tamaño y provincia en el Ecuador.

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2015)

En Ecuador existen 92 microempresas, 74 pequeñas empresas, 28 medianas empresas, y 12 grandes empresas dedicadas al servicio de lavado en seco (Ver Figura 2). Esta clasificación la realiza la Superintendencia de Compañías a través de la presentación de ingresos en sus balances contables. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2015).

Las grandes empresas de Lavado tienen base en las provincias con mayor población del país, en Ecuador se disputan el mercado de lavado en seco 5 empresas, Clean & Clean, Lavanderías Norte, La Química, Lavanderías Industriales, SuperSec. (Romo, 2016).

Estas cinco empresas en el mercado Ecuatoriano procesan 4 millones de prendas al año cada una, y mantienen una base de clientes que llega a los 350.000 entre las principales ciudades, Quito, Guayaquil y Cuenca. Cada una de estas lavanderías realiza un promedio de 80 lavadas diarias.

Distribución de Empresas de Lavado en Seco en el Ecuador por Principales Provincias

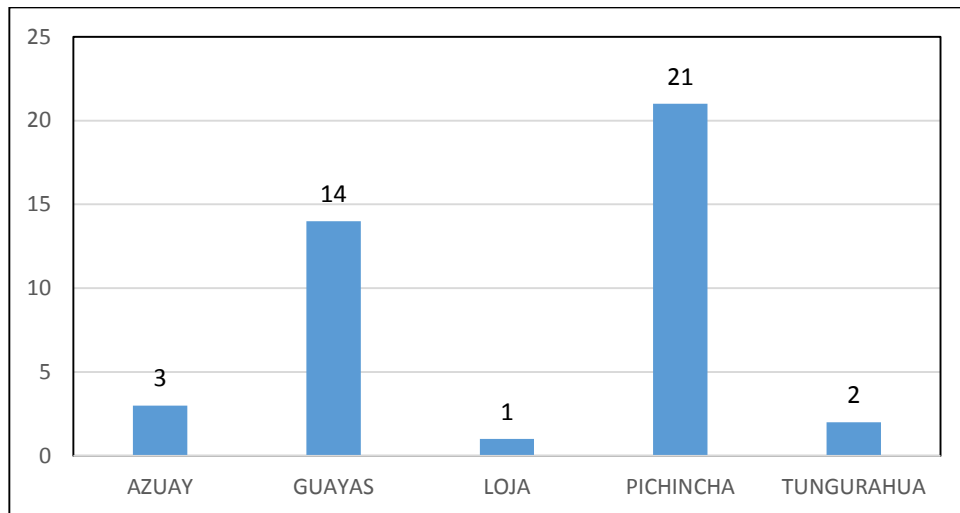


Figura 3. Número de empresas de lavado en seco en las principales provincias del Ecuador

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2015)

El principal competidor para MARTINIZING después de 5 años de estudios realizados por su Departamento Comercial es: Clean & Clean, sin embargo MARTINIZING ocupa el 60 o 70% (30.000 clientes mensuales, y 700.000 clientes anuales) del mercado nacional, además el Gerente de este departamento menciona que la verdadera competencia son las miles de lavanderías pequeñas que se llevan parte del mercado, y afirma que la competencia se preocupa más de MARTINIZING, que LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. de ellos. Concluyendo que MARTINIZING está pendiente de sí mismo, de realizar bien sus servicios enfocados al cliente, tener un buen proceso de calidad, de innovar y de estar ubicados estratégicamente en todos los sectores del país. (Osorio, 2015, pág. 5).

Esta consolidación le ha permitido a MARTINIZING fidelizar a sus clientes¹⁴ y convertirse en una empresa ancla ¹⁵ en el mercado ecuatoriano.

Las grandes cadenas han realizado cuatro tipos¹⁶ de Benchmarking¹⁷ a MARTINIZING, con el objetivo de captar nuevos clientes, brindar servicios y promociones similares a las que realiza MARTINIZING.

Su principal competidor es la cadena Clean & Clean cuenta con 32 locales, distribuidos en sectores donde MARTINIZING no posee locales, además esta empresa competidora no se encuentran en ningún centro Comercial. Cabe anotar que C&C ha consolidado su idea como proveedora de servicios de limpieza y lavandería industrial, cuenta también con el servicio de reparación de prendas, nichos de mercado que está captando MARTINIZING, con lo cual las disputas por las grandes cadenas HORECA¹⁸ y algunas institucionales están enfocadas en los precios. (Osorio, 2015, pág. 5).

¹⁴ La fidelización de clientes consiste en lograr que un se convierta en un cliente fiel al producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. (Kotler & Armstrong, 2012)

¹⁵ Una Empresa ANCLA es una corporación cuya presencia atrae más tráfico a lugares de comercio.

¹⁶ **Benchmarking interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

Benchmarking "mejor de su clase": es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. (McNair & Leibfried: , 1992)

¹⁷ Proceso continuo y sistemático que evalúa los productos, servicios y procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser líderes con el fin de realizar una mejora organizacional". (Kotler & Armstrong, 2012)

¹⁸ Sigla internacional que surge de la concatenación de las palabras Hoteles, restaurantes y catering. Es utilizada para referirse a toda la actividad comercial destinada a satisfacer las necesidades profesionales del sector. (Canalhoreca, 2015)

Otro caso de competencia es la empresa la Química S.A quien ha creado un concepto parecido a MARTINIZING, el cual busca que se compre la franquicia, además que se ha implantado un nuevo servicio de reparación de prendas con precios mucho más accesibles al consumidor, todo esto con el fin de reducir el segmento que ya había consolidado LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. (Osorio, 2015, pág. 5).

Es importante señalar que luego de su desaparición a nivel de este tipo de negocios; son 4 años en los que nuevamente está incursionando en el mercado de lavado en seco.

3 Evolución del problema

3.1 El concepto de negocio y el modelo de negocio

3.1.1 Misión. Somos MARTINIZING, un gran equipo humano, expertos en limpieza y cuidado de sus prendas; nuestra prioridad es el Cliente

3.1.2 Giro del Negocio. LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. MARTINIZING es una empresa de servicios de lavado en seco y en agua, que busca satisfacer a sus clientes en temas de servicio de limpieza, conservación y reparación de prendas, utilizando altos estándares de calidad, tecnología de punta y un personal altamente calificado.

3.1.3 Concepto del Negocio. LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. MARTINIZING es sinónimo de Calidad - Satisfacer los requerimientos del cliente. Su slogan "LO MEJOR EN LAVADO EN SECO", hacen de MARTINIZING la empresa líder en su ramo, por la confianza de miles de Clientes que día a día la prefieren.

3.1.4 Modelo del Negocio. El modelo del negocio está caracterizado por prácticas innovadoras y diferenciadoras, se destacan:

- a) **La rapidez de su servicio.** El eslogan Una hora MARTINIZING es un referente de la industria de lavado a lo largo de cuarenta años.
- b) **La garantía** permite asegurar la integridad de las prendas de nuestros clientes y responsabilizarnos en un 100% de ellas.

- c) **El cuidado** en el procesamiento de prendas, artículos y responsabilidad ambiental.
- d) **La ubicación de sus locales.** Cuenta con locales a nivel nacional, ubicados de manera estratégica lo que permite estar al alcance de todos los clientes.¹⁹
- e) **La atención al cliente.** Cordialidad de las personas que atienden al público y la impecable presentación del recurso humano, el aseo de las instalaciones.
- f) **Investigación del mercado.** Constante monitoreo del mercado con el fin de identificar necesidades no satisfechas y tendencias de los clientes para desarrollar nuevos servicios y mejores niveles de atención.
- g) **Publicidad y Promoción.** Programa de promociones anuales con la intención de transmitir valores, como amistad, cordialidad y frescura, que permitan fortalecer los lazos emocionales con los clientes. Las actividades de mercadotecnia tengan un objetivo claro y que cada proceso desarrollado en la empresa genere valor integral de marca.

¹⁹ La empresa realiza una breve investigación con parámetros enfocados al crecimiento poblacional, y a la comodidad de sus clientes que buscan zonas estratégicas en donde se pueda encontrar varias empresas; razón principal por la cual MARTINZING busca establecerse en centros comerciales, y así atender a sus clientes actuales y potenciales. (Osorio, 2015)

4 Innovación del servicio

Para resolver las dificultades LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. ha manejado varias estrategias genéricas y competitivas para frenar este decrecimiento en las ventas.

La Gerencia Comercial de MARTINIZING menciona que la empresa ha logrado establecerse en la mente de los consumidores mediante un enfoque de marketing relacionado con la promoción, el cual ha sido fundamental para el crecimiento, lo que le ha permitido la captación de nuevos clientes, complacer a los antiguos clientes, y atraer nuevos mercados institucionales públicos y privados. La marca ha logrado transmitir sus valores empresariales a través de la prestación de sus servicios, lo que genera un vínculo fraternal con sus clientes. (Osorio, 2015, pág. 1).

La captación de nuevos mercados y la fidelidad de los clientes antiguos, se ha dado por el manejo de bases de datos ²⁰en las cuales se ha podido segmentar a los clientes bajo distintos parámetros²¹. Esto ha sido utilizado por MARTINZING, como eje fundamental para su crecimiento sostenido, y además como barrera para sus principales competidores.

²⁰ La Base de datos contiene entre 300.000 a 700.000 clientes que visitan locales mensualmente. (Osorio, 2015)

²¹ Los parámetros están enfocados en Resencia, Frecuencia, y por Monto, conocido como RFM. (Osorio, 2015)

Los objetivos del Departamento Comercial han estado enfocados en la generación de valor para la marca, lo que le permite a la marca mostrarse como una empresa que transmite cordialidad, respeto, generando un fuerte lazo cliente-empresa.

El sello de calidad que deja impregnado en su servicio, está acompañado colgadores y fundas 100% amigables con el ambiente, lo que ha permitido crear responsabilidad ambiental con sus consumidores, aspecto indispensable para crear estrategias que conecten la marca con las emociones de los clientes, más allá de las características del servicio.

En el caso de MARTINIZING la prioridad que le han dado a sus puntos de venta ha permitido consolidar un canal de comunicación, es el espacio físico en donde la atención y la recepción de las prendas cree una experiencia única con la marca, permitiendo que el cliente se dé tiempo para conocer nuevos servicios Cross Selling-Venta Cruzada²² y productos que han salido al mercado y son poco conocidos.

Las promociones (Ver Tabla 6) que han respaldado la idea del Departamento Comercial tienen la finalidad de incrementar de las ventas²³, es por esto que las promociones se las realiza en el día de la Madre, día del Padre, mes del Hogar. Además una nueva forma de atraer nuevos clientes ha sido la promoción el que más lava menos paga.

²² Táctica utilizada por MARTINIZING con la finalidad de vender productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente; es decir Lavado de prendas. Estos productos complementarios son Detergentes, Reparación de prendas y calzado. Su objetivo es aumentar los ingresos.

²³ El incremento de las ventas se impulsa mediante 5 estrategias de promoción: Reforzamiento de la marca, Estrategia combinada, Estrategia para impulsar, Estrategia para atraer y Crear demanda.

Tabla 6**Impacto de las promociones**

Promoción	Facturación	Clientes	Prendas
	2014	2014	2014
10 CAMISAS X \$ 20	\$ 37.185,39	822	16.920
10 PRENDAS SECO X \$ 36	\$ 13.755,83	257	3.624
10% SUPERMAXI HQ	\$ 8.298,88	657	1.260
15% PLANTA 1 CAMBIO LOCAL	\$ 14.509,88	714	4.049
20% HOGAR AGOSTO	\$ 6.458,96	375	1.039
20% TODO ABRIL/MAYO	\$ 39.879,76	2.055	9.845
2DO. TERNO 50% 2P RECUPERACION LOCALES	\$ 8.030,11	341	1.152
4 PRENDAS 5TA GRATIS GYE/MAN AGO/SEP	\$ 10.004,19	247	2.775
5 CAMISAS X \$ 10 UIO/GYE	\$ 88.264,12	3.653	44.125
50% TAPICES COMPRA YA	\$ 2.117,50	59	77
CRM 25% SECO	\$ 15.305,15	994	3.350
CRM EDREDON 2X1	\$ 1.190,07	36	101
MES DE LAS MADRES 4X3	\$ 36.915,93	1.229	8.724
MES DEL PADRE 5X4	\$ 140.262,81	3.997	48.740
PROMO JUEVES SUPERMAXI 5TA PRENDA GRATIS	\$ 294.667,01	5.889	72.634
PROMO LUNES CUEROS 20%	\$ 17.686,91	514	626
PROMO MARTES 6 CAMISAS X 5	\$ 50.178,87	1.348	22.045
PROMO MIERCOLES SUPERMAXI 3 TERNOS	\$ 141.123,26	4.654	22.938

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Dávalos, Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2014, 2014)

Y la principal estrategia de promoción que ha consolidado la Gerencia ha sido la de crear demanda²⁴, y sin duda ha sido los “Días MARTINIZING”, que se realiza en los meses de febrero y octubre (Ver Tabla 7), esta promoción permite que las ventas que se generan en estos días son de 4 veces²⁵ más de lo que se vende en un día normal, por lo que esta estrategia es muy efectiva en los días poco laborables.

²⁴ Promoción por tiempo limitado, lo que permite generar un descuento porcentual o demostrar a los consumidores que el producto es mejor que el de la competencia. (Lovelock & Wirtz, 2009)

²⁵ **Descuento Especial:** Descuentos ocasionales y que benefician a los clientes más fieles, estrategia de descuentos para vender productos a precios bajos en un gran volumen. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Tabla 7

Ingresos por Ventas Días MARTINIZING. Período 2011 - 2014

Meses	USD \$
feb-11	\$ 121.750
oct-11	\$ 135.320
feb-12	\$ 144.047
oct-12	\$ 189.667
feb-13	\$ 143.719
oct-13	\$ 194.299
feb-14	\$ 129.518
oct-14	\$ 161.951

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Dávalos, Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2014, 2014)

Estos impulsos han permitido que las ventas en los meses fuertes sean considerables y así poder contrarrestar las ventas en los meses débiles, lo que ayuda a cumplir con las metas planteadas año tras año.

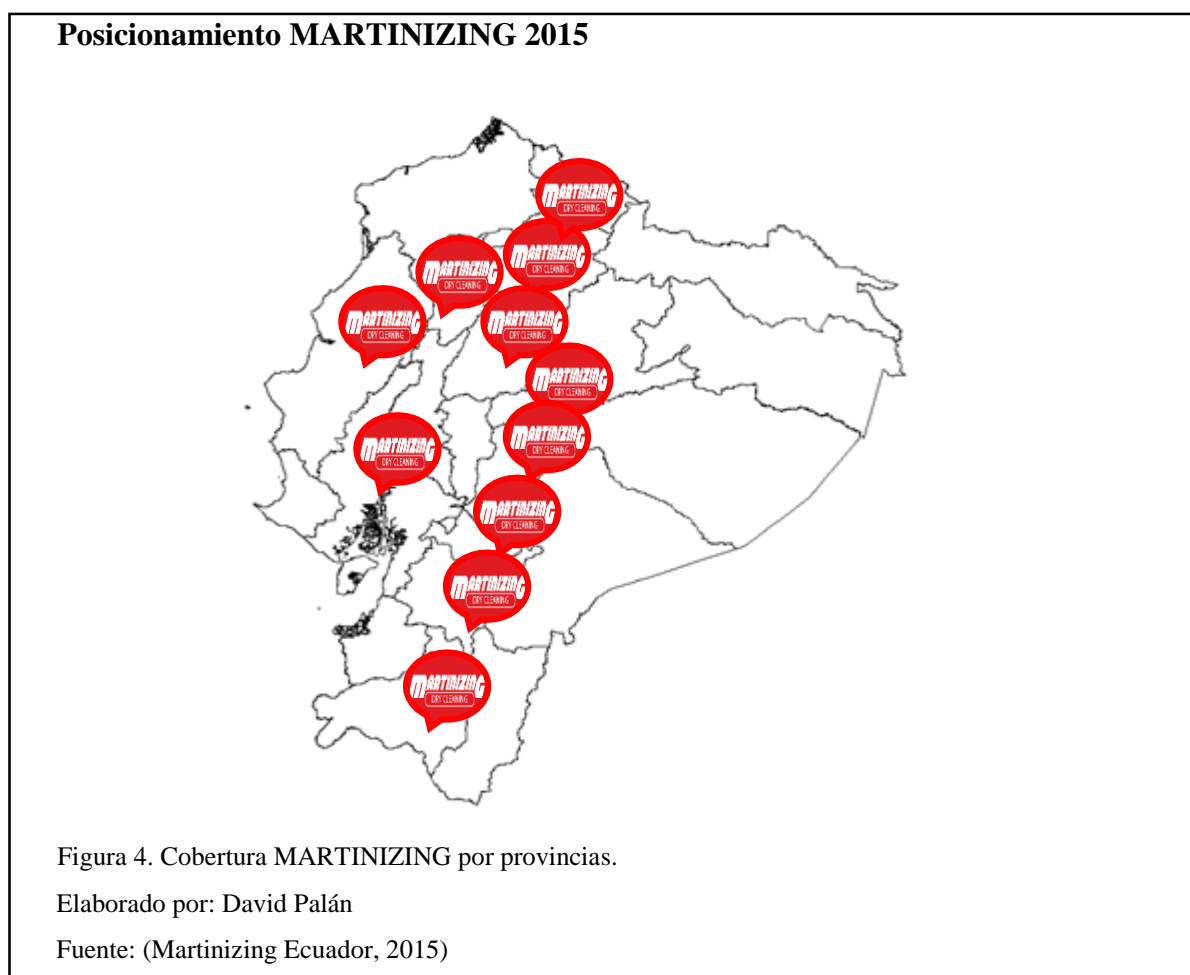
Otra maniobra que ha permitido el alto consumo del servicio, claramente ha sido el control de los pedidos y entregas, con la aplicación del modelo JUSTO A TIEMPO, mismo que está implantado en todos sus locales de recepción de prendas. La rapidez del proceso dificulta muchas veces los controles, pero el alto compromiso de todos los trabajadores permite que este proceso sea un factor clave de éxito²⁶.

La Gerencia Comercial realizó un análisis Top of Mind (Primero en la Mente) durante los últimos 5 años, en el cual detalla que MARTINIZING es la marca preferida cada vez que el usuario piensa en lavado rápido y con calidad, y es así como esta empresa ha abierto la mayoría de su mercado, alrededor de 10 años ha realizado un

²⁶ Elementos que le permiten a la empresa alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única. (López, 2002)

trabajo optimo en el servicio, con un efecto increíble de generar un primer pensamiento en la mente del consumidor.

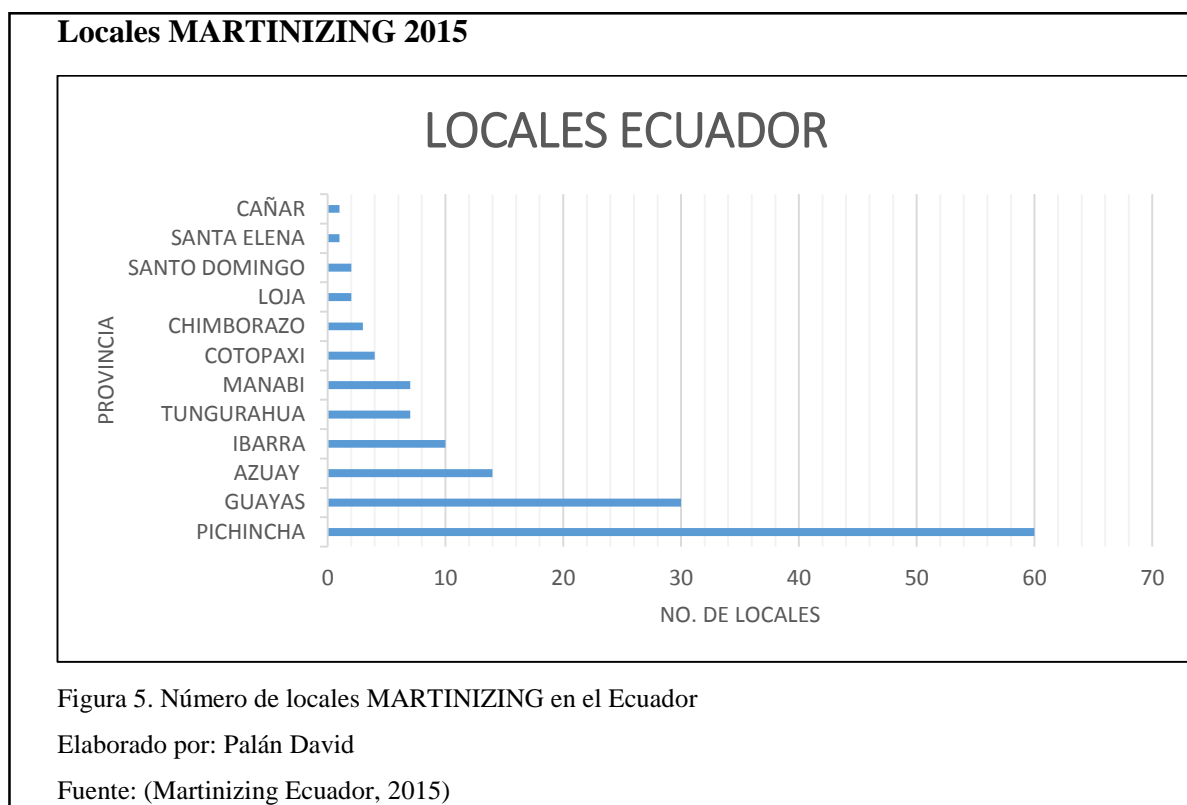
MARTINIZING marca diferencia por sus continuas innovaciones estratégicas²⁷, permitiéndole mejorar y tener mayor contacto con sus clientes (Figura 4). Esto debido al posicionamiento de sus locales en los principales lugares de venta; es decir Centros Comerciales²⁸, y Principales Avenidas, beneficio que le permite captar cada día nuevos clientes, con una participación en el mercado ecuatoriano del 60-70%.



²⁷ MARTINIZING a través de la CONSULTORA APOYO realiza continuos estudios de mercados, sobre el posicionamiento de la marca. (Dávalos, Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2013, 2013)

²⁸ Los centros Comerciales están interesados en buscar empresas ancla para su funcionamiento, lo cual permite que empresas consolidadas en el mercado puedan acceder fácilmente a una plaza.

MARTINIZING está compuesta por una red de 141 locales en las principales ciudades del Ecuador, el 80% de los ingresos es receptado de esta manera, mientras que el 20% es captado por el servicio a domicilio. La demanda del servicio de lavado en seco ha crecido de manera constante y se ha mantenido constante en lo largo de estos últimos 10 años. (Ver Figura 5)



Para el mantenimiento de los clientes se ha duplicado la capacidad de planta la cual permite abastecer de servicio a los miles de clientes que dejan sus prendas día a día. Las plantas de Quito y Guayaquil son las más grandes en la industria, con las cuales se puede satisfacer el mercado de hoteles, restaurantes y hospitales público-privados.

La estrategia que se ha consolidado en la actualidad, consiste en el trabajo conjunto hombre-maquinaria, productos de alta calidad, precios competitivos, posicionamiento y red de atención y logística.

MARTINIZING es la empresa más importante del servicio de lavado en seco en el Ecuador, este éxito que se ha consolidado debido a numerosas fortalezas:

4.1 Calidad en el servicio

MARTINIZING complace a sus clientes ofreciéndoles un servicio de alta calidad, permitiéndole al cliente interactuar y consentir todos sus deseos en el manejo de sus prendas, logrando así la satisfacción del servicio, la cual ha sido calificada como excelente en diversas encuestas que se ha realizado en sus respectivas tiendas.

4.2 Control sobre las actividades principales

El modelo de negocio que caracteriza a MARTINIZING es único en la industria del Lavado, esto debido a su alta experiencia y años en el mercado, este modelo se ha consolidado por la integración de las actividades principales; es decir recepción de las prendas, codificación de las prendas, lavado de las prendas, secado, lavado y entrega final. El control ejercido en cada una de las actividades permite la eficiencia y eficacia en los procesos descritos, lo que le permite tener el servicio más rápido en el mercado.

4.3 Just in time

La recepción y entrega de prendas son los procesos de entrada y salida respectivamente, los cuales son innovados continuamente, permitiendo un control óptimo de inventario el cual permite que no colapse, y logrando así la entrega en el día y hora programada.

4.4 Promociones todo el año

Las continuas promociones han permitido que se cumplan las expectativas de ventas proyectadas a inicio de año. Entre sus principales promociones se encuentra el Aniversario de MARTINIZING en los meses de marzo y el día Fiesta MARTINIZING en los meses de octubre o noviembre, en el cual se recibe un descuento del 40% en todas las prendas, además de promociones todas las semanas y horarios extendidos en fines de semana, y atención normal en varios locales por tema de feriados.

4.5 Cobertura

La localización se fundamenta en 2 conceptos visualización y fácil acceso permitiendo que sea un factor clave en el negocio menciona el Gerente Comercial, además que se encuentran distribuidas en los sectores de mayor cantidad poblacional, permitiendo que los clientes puedan familiarizarse con la imagen de la marca la cual ya está establecida en la mente de los consumidores.

4.6 Alianzas estratégicas con franquicias de ropa

Debido a los altos reclamos por parte de los clientes, MARTINIZING decidió realizar un convenio con las Tiendas de ropa ZARA, y MANGO, con el fin de que las prendas puedan ser sustituidas en el caso de que existan daños en el proceso de lavado debido a la delicadeza que tiene sus telas. Esto ha permitido que se genere un nuevo lazo de confianza cliente-empresa.

4.7 Presencia internacional

MARTINIZING se ha convertido en una empresa prestigiosa en el mercado Ecuatoriano, y busca consolidarse en Perú y Miami como franquicia Ecuatoriana y en

plena operación. MARTINIZING Ecuador ha alcanzado un desarrollo único en Latinoamérica, por lo cual tiene la ardua labor de promocionar y vender la marca MARTINIZING en América Latina, mediante su web: www.MARTINIZING-franquicias.com, y con esto se cierra un convenio con la empresa Martin Franchises para que Lavanderías Ecuatorianas sea la empresa dedicada al crecimiento y desarrollo de la marca MARTINIZING.

4.8 Customer Relationship Management

MARTINIZING decide desarrollar el Sistema CRM²⁹ con su Departamento de Sistemas, el cual permitió el levantamiento de la información, logrando así identificar las 4 categorías de clientes (A, B, C y D)³⁰ en base a la metodología RFM³¹ rama del CRM, que permite la segmentación de clientes en el mercado por frecuencia, por presencia y por monto. Lo que permitió que se evalué las necesidades de cada uno de los mismos, con el fin de crear promociones y productos acorde a las nuevas necesidades. Al mezclar estos parámetros se hace un proceso analítico matemático, en la base de datos donde se calcula estos parámetros, con el resultado de una categorización, después de este proceso se añade al CRM con la finalidad de medir el tipo de cliente, proceso que realiza cada 3 meses o cada 6 meses.

²⁹ Sistema informático de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. (Lovelock & Wirtz, 2009)

³⁰ **Tipo A:** Generan entre \$1000 y \$2000 en el año y cuyo nivel de frecuencia es una vez por semana.
Tipo B: Aquellos que facturan entre \$500 y \$800 y su nivel de frecuencia es una vez cada 15 días o cada 3 semanas.

Tipo C y D: Aquellos que consumen entre \$200 y \$450 en el año pero deja sus prendas muy eventualmente, viene cada dos meses o cuando se realizan grandes promociones. (Osorio, 2015) (Correa, 2015)

³¹ Método utilizado para el análisis de los clientes de valor. Se utiliza comúnmente en la comercialización de bases de datos y marketing directo.

4.9 Tiendas

Para MARTINIZING sus puntos de venta son factores estratégicos de venta en el negocio, por lo que el consumidor debe tener una experiencia única al entrar y salir de los locales. Es por esto que se ha estandarizado cada una de las tiendas, dándole a conocer al cliente la imagen corporativa de la empresa, sin importar el local donde se encuentre el consumidor reconocerá rápidamente el servicio.

4.10 Política de motivación al personal

Se introduce el Plan de Incentivos en el cual cada local debe cumplir una cuota de ventas, al cumplir este objetivo el local recibe más beneficios, esto género que las ventas en cada uno de los locales se incrementen. Además, la calificación de las plantas ha sido una motivación para los equipos de cada una de las ciudades ya que cuando las calificaciones son excelentes existe un adicional de 20 y 100\$ adicionales en sus salarios. Esto ha permitido optimizar y rentabilizar el servicio y ha permitido que el cliente interno tenga mayor afinidad con la empresa.

4.11 Publicidad

Con la estrategia Umbrella³² y con mínimos gastos en publicidad, la empresa ha logrado consolidarse como líder en la prestación del servicio de lavado, esto debido a su larga trayectoria como proveedora y además por la consolidada imagen corporativa que le ha dejado conocer al cliente en cada una de sus tiendas, llegando a que su personal sea el que publicite los nuevos productos y servicios ratificando que son los mejores en el servicio.

³² Conocida como marca paraguas, es una estrategia de marca, que implica el uso de una sola marca para la venta de dos o más productos afines. (Kotler & Armstrong, 2012)

El principal canal de comunicación son los locales, en los cuales los clientes visitan y se informan de las promociones, en base a afiches y folletos de promociones. El circuito de televisión cerrada ha permitido que la gente en distintos lugares como aeropuertos o centros comerciales pueda conocer más sobre la imagen institucional de MARTINIZING.

Otro canal de publicidad es su flota vehicular, una de las más grandes del país, mediante la cual se da a conocer publicidad en sus vidrios con afiches en el proceso de logística. Además se implementó el Call Center que atiende inquietudes y promociona todos los servicios.

4.12 Redes sociales

MARTINIZING a través de su Departamento Comercial y de Sistemas se actualiza continuamente con las nuevas tendencias en comunicación, es por esto que ha creado cuentas en las redes sociales más importantes (TWITTER, FACEBOOK, INSTAGRAM), en las que día a día publica promociones actuales a sus clientes, permitiéndole un ahorro en gasto de publicidad. Adicionalmente actualiza su página web y envía correos masivos en los cuales se puede tener un panorama más claro de los servicios.

Las fortalezas de MARTINIZING le han permitido crecer con miras al éxito, y aunque la empresa parezca un modelo creciente y a seguir, también presenta debilidades sujetas a mejorar.

5 Decisiones que enfrenta el equipo de la alta gerencia

La Alta Gerencia está enfocada en fortalecer ciertos campos que el negocio necesita para continuar con su cadena de ascenso; menciona su Gerente General fácil es crecer, lo difícil es mantenerse arriba. (Dávalos , Entrevista Gerente General LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A., 2016, pág. 2).

5.1 Saturación en plantas operativas

La alta demanda del servicio ha sido uno de los puntos que se ha decidido controlar, es por esto que los tiempos de servicio se manejan según la disponibilidad de la capacidad de planta, es por esto que el slogan Una hora MARTINIZING, ha sido rediseñado con el fin de dar a conocer el nuevo tiempo de servicio que toma el lavado, y así cumplir con todos los pedidos de manera oportuna.

Es así que nacen nuevos conceptos como el Servicio Express que demora una tarde en el lavado de la prenda, o él envió de las prendas a las plantas más cercanas y con disponibilidad, para que la entrega de la prenda sea en el momento solicitado por cada cliente.

5.2 Cobertura en nuevas provincias

MARTINIZING se ha enfocado en las provincias, y ciudades que tiene mayor población, debido a que los costos de ejecutar un nuevo local son muy altos, pero existen nuevas ciudades con alto índice de crecimiento, es decir a medida que el ingreso poblacional aumenta las nuevas necesidades aparecen, factores que permitirían la implementación de nuevos locales.

MARTINIZING no se enfoca en provincias del oriente, ya que su concepto de lavado en seco no es atractivo para ese mercado, lo que ha permitido que la proliferación de lavanderías informales de agua ocupen la mayoría de su mercado.

5.3 Certificaciones

Para el año 2016 menciona el Gerente Comercial que se busca la certificación ISO 270001 en el tema de informática, y seguridad de la información, y la ISO 9001 en el proceso de producción y en el proceso de lavado de prendas. Esta estrategia permitirá atraer nuevos segmentos de mercado que exigen estas certificaciones.

5.4 Servicio a domicilio

La flota de camiones de MARTINIZING ha permitido que se pueda publicitar el servicio, pero su finalidad es captar mayor cantidad de prendas para el lavado, esta debilidad se ha dado debido a que las rutas no recorren barrios en los cuales el servicio a domicilio se ha vuelto una necesidad, por lo cual este segmento de mercado no se ha podido consolidar.

6 Diversificación y nuevas líneas de negocio

La diversificación en nuevas líneas de negocio que LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. ha implementado, se debe a que el mercado de lavado en seco es un mercado maduro que existe hace más de 50 años en el país. El crecer entre 10-15% en el mercado es totalmente imposible, el objetivo es buscar nuevos productos, diferentes alternativas de negocio que generen réditos adicionales. (Dávalos , Entrevista Gerente General LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A., 2016, pág. 5).

6.1 El Sastre

MARTINIZING en busca de nuevos retos, y con el objetivo de maximizar su rentabilidad inicia su fusión en el 2013 con la empresa Shurenú S.A, con el fin de optimizar los recursos, y es ahí en donde a partir del año 2014 empieza a operar bajo el compromiso de servicio y calidad como Lavanderías Ecuatorianas.

Debido a la falta de un negocio formal en servicio de sastrería, surge un nuevo proyecto para MARTINIZING. Con el trabajo en conjunto de todas sus gerencias y con el fin de mantener su giro de negocio. Nace hace 9 años la marca El Sastre, con la finalidad de captar al segmento que busca un servicio serio a la hora de la reparación de sus prendas; esto le ha permitido a MARTINIZING consolidar su idea de negocio aumentando nuevos servicios orientados siempre al mantenimiento y cuidado de las prendas.

El Sastre es MARTINIZING, es una marca posicionada justamente para el producto como tal, reparación de prendas. Hace 5 o 6 años se quiso implementar como marca separada, independiente, lo cual no resulto estratégicamente y ahora se vuelve a integrar en la línea MARTINIZING.

En el diario vivir el arte de la sastrería ha sido requerida en todas las épocas, pero el incumplimiento y los malos tratos que ofrece la sastrería informal, ha permitido la creación de un nuevo enfoque en el servicio de sastrería; manteniendo el concepto del toque del sastre, el objetivo de MARTINIZING promoviendo el nuevo servicio con la marca El sastre, consiste en satisfacer a todo ese segmento perjudicado en varias veces por el servicio informal, brindando un servicio especializado en el arreglo de prendas de vestir, transformando las mismas con tecnología de primer nivel, personal calificado y reparándolas a tiempo. Desde un botón hasta el más difícil zurcido El Sastre se ha especializado en más de cincuenta tipos de reparaciones. (Ver Tabla 8).

Este nuevo servicio rompió paradigmas, ya que se especulaba que no se podría competir con la sastrería informal. El público insatisfecho con el servicio ha permitido el auge de esta nueva marca, las expectativas de cada uno de los locales ha estado enfocada en el cuidado de la relación con sus clientes, ya que un buen servicio permitirá que los clientes regresen con facilidad; ya que la empresa ha mantenido su concepto de publicidad cero, ha sido difícil la promoción de la marca, pese a eso se ha consolidado en 4 provincias del Ecuador.

Tabla 8

Portafolio de Servicios El Sastre 2015

1	Dobladillos de todo tipo en general
2	Angostamiento de prendas
3	Cambio de cierres y botones
4	Descosidos
5	Zurcido invisible
6	Zurcido natural
7	Cambio de cuello y puños
8	Virar cuellos
9	Cambio de forro de chaquetas, faldas, pantalones
10	Parches

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Martinizing Ecuador, 2015)

Este servicio está direccionado en la escala de clasificación de clientes para MARTINIZING como un servicio para clientes A y B. Quienes prefieren pagar un poco más por un servicio de calidad. Es por esto que El Sastre se encuentra ubicado en su gran mayoría en Centros Comerciales, cuya clase de visitantes consume y adquiere productos de calidad y de alto precio. Además esta idea se consolida, con la implantación de locales en Sectores en donde el nivel socioeconómico es medio-alto.

Con el fin de captar a un segmento insatisfecho de nivel medio-alto se consolida una idea, que ha permanecido varios años en el mercado ecuatoriano, y sobre todo que ha cumplido con las expectativas de inversión³³ para MARTINIZING, ya que

³³ Colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo (Kotler & Armstrong, 2012)

uno de sus objetivos en la planificación ha sido la reinversión³⁴ en servicios que estén enfocados a su giro de negocio.

Posicionamiento El Sastre 2015

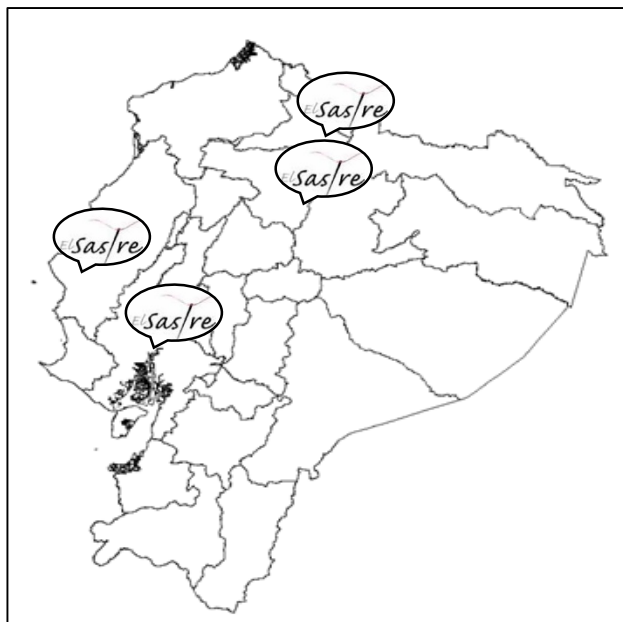


Figura 6. Localización El Sastre por provincia en el Ecuador.

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Martinizing Ecuador, 2015)

6.2 Detergentes Martin

MARTINIZING decide diversificar su cartera de servicios por medio de una diversificación concéntrica³⁵, en donde empieza a incursionar en el desarrollo de una nueva línea de detergentes que estaría destinada específicamente para el lavado de ropa en los hogares y cuya marca sería Martin. (Ver Tabla 9).

³⁴ Empleo de los beneficios obtenidos de una actividad productiva en el aumento del capital de la misma. (Economía, 2009)

³⁵ La estrategia de diversificación concéntrica refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2012)

MARTINIZING manteniendo su política de reinversión empresarial³⁶, se permite desarrollar por más de 10 años una nueva línea de Detergentes que satisfaga las nuevas necesidades, misma que tiene como objetivo la comercialización en los locales de MARTINIZING y El Sastre, permitiendo que cuando los clientes ingresan a los locales se pueda observar en sus vitrinas el producto, llamando la atención de los clientes permitiéndoles adquirir el producto con el cual se ha tenido una gran acogida por parte de sus clientes según varias encuestas realizadas.

El enfoque de no vender el producto en otras plazas comerciales y solo distribuirlo en sus propios locales, se debe a que este nuevo producto viene respaldado por dos marcas que se ha implantado en el mercado Ecuatoriano. Con el respaldo de MARTINIZING y El Sastre empresas seria en el cuidado y mantenimiento de prendas, le permite a este producto salir al mercado con fuerza sin la necesidad de buscar una distribución en plazas comerciales, lo que generaría una competencia directa con marcas ya consolidadas. Este factor que genera la venta en sus propios locales ha permitido que la marca Martin tenga buenas expectativas con vista el futuro.

Martin después de realizar varios estudios lanza al mercado 5 productos de alta calidad, cada uno cumple con una función específica para el lavado de cualquier prenda, lo que permite que el usuario pueda adquirir cualquier variedad según su necesidad.

³⁶ Ventaja de evitar el endeudamiento y, con ello, la exigencia de enfrentar compromisos en escenarios cambiantes de mercado o de los negocios con el lanzamiento de nuevos productos o servicios. (Kotler & Armstrong, 2012)

MARTINIZING ha decidido crear una línea basada para todo tipo de prendas sean blancas o de color, reduciendo la necesidad de preocuparse por daños en el color de sus telas, con fórmulas líquidas y en polvo, suaves y con texturas muy cremosas. Las varias horas en laboratorio han permitido crear ese inexistente detergente para prendas más finas y tejidos más delicados como lana, seda lavable, fibras sintéticas y ropa de bebé. La fórmula incluye componentes cosméticos especialmente indicados para cuidar las fibras más delicadas y sus colores.

Con el paso del tiempo MARTINIZING se ha convertido en un nuevo competidor para las marcas tradicionales en el mercado Ecuatoriano, ya que son productos de gran auge, ya que han roto todo tipo de esquemas a nivel de América Latina, debido a que actúa muy bien sobre los problemas que presenta el lavado en casa.

Tabla 9
Productos Lavado MARTINIZING 2015

1	Martin Clean ³⁷
2	Martin Slik ³⁸
3	Martin Soft ³⁹
4	Martin Oxy ⁴⁰
5	Martin Power ⁴¹

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Martinizing Ecuador, 2015)

³⁷ Detergente líquido con gran poder de detergencia. (Martinizing Ecuador, 2015)

³⁸ Producto desarrollado para aquellas prendas delicadas que requieren de un cuidado especial. (Martinizing Ecuador, 2015)

³⁹ Suavizante de altísima calidad y aroma neutral que aporta frescura y suavidad a la prenda. (Martinizing Ecuador, 2015)

⁴⁰ Detergente oxigenante con un particular agente como el oxígeno activo, el cual se comporta como un eficaz quitamanchas. (Martinizing Ecuador, 2015)

⁴¹ Detergente en polvo que dura más con relación a los demás detergentes. (Martinizing Ecuador, 2015)

6.3 Heel Quick

En el año de 1997 la marca Heel Quick abre sus puertas en Ecuador, en la rama de servicios para artículos de cuero, y pasa a ser parte de MARTINIZING; con la especialización de profesionales experimentados, maquinaria especializada y los materiales más finos, el trabajo conjunto de esta fusión ha permitido lanzar al mercado un reforzado enfoque de Heel Quick, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios, con el fin de consentir a esos clientes que han sido perjudicado varias veces por manos inexpertas en el cuidado del calzado, permitiéndole al cliente conservar y renovar la vida de los zapatos.

Entre sus especialidades es arreglar y restaurar cualquier artículo de cuero (Ver Tabla 10) como cinturones, billeteras y carteras, así como también mochilas, bolsos y algunos tipos de maletas. No solamente se trata de un servicio, sino fundamentarla en productos de calidad y así se lanza varios productos al mercado como cremas, cepillos y bacerolas.

Tabla 10

Servicios de Heel Quick

Heel Quick	
Productos	Servicios
Cuidado y limpieza	Reparación de calzado
Accesorios	Reparación de artículos de cuero
Otros	Reparación de maletas y mochilas

Elaborado por: Palán David

Fuente: (Martinizing Ecuador, 2015)

Las fusiones han permitido que las organizaciones refuercen su idea corporativa, es decir maximización de utilidades con reinversión, lo que permite que el fuerte

posicionamiento de MARTINIZING le dé el empujón final a Heel Quick para convertirse en una marca fuerte, con un servicio indispensable para los consumidores.

6.4 Martimpex

Esta línea de negocio surge en el año 2001 al detectar las necesidades que tiene los establecimientos de contar con equipos industriales y de lavandería.

Martimpex se ha dedicado en los últimos 15 años a la provisión y acondicionamiento de equipos y maquinarias de capacidad industrial y comercial al ser distribuidores directos de las marcas líderes, para satisfacer las necesidades de la industria hotelera, lavandería industrial, lavandería de autoservicio, restaurantes, etc.

Además de ofrecer el servicio de capacitación con profesionales en todas las áreas, que serán el vínculo que cree el negocio con sus clientes para preservar la fidelidad y compromiso.

6.5 Cleaning Corp y Cleaning Corp Perú

Esta nueva lavandería nace al momento en que LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A., considera que su crecimiento de mercado con la marca MARTINIZING ha llegado a su tope, debido a que los clientes no aceptaran un incremento en los precios.

Tras los eventuales sucesos, nace la idea de crear una nueva empresa con nombre comercial SuperSec, dedicada al servicio de lavado en seco hacia un target más alto. Con la finalidad de reducir la saturación de operaciones, basados en un nuevo concepto

de cuidado del medio ambiente, a través de una nueva línea de combustible llamado K4, amigable con el ambiente.

Esta nueva línea de negocio permitió que ese mercado de clase alta desatendido pueda ser abarcado por LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A., con la finalidad de subir los precios, optimizar maquinaria, y controlar los costos de operación que son muy elevados, lo que permite que esta línea sea rentable.

Actualmente cuenta con 15 locales en todo el país, ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil.

La operación en Perú inicia en el año 2013, actualmente tiene 2 locales en la ciudad de Lima, además posee 2 vehículos para servicio a domicilio. La planta trabaja con la línea de combustible K4, lo que ha permitido que el lavado de ropa sea de alta calidad, y la contaminación ambiental sea mínima.

Conclusiones

1. El presente estudio de caso tuvo como objeto revisar el concepto y modelo de negocio que le ha permitido a LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. ser un ejemplo a seguir para los nuevos emprendedores. La Internacional Franquicia MARTINIZING lleva en el Ecuador más de 45 años brindando el servicio de Lavado en Seco. Iniciando con un local, ha llegado a ser la empresa líder en el servicio de lavado, éxito que le ha permitido tener más de 140 locales a nivel de mercado ecuatoriano y peruano.
2. MARTINIZING a partir del año 2014 tuvo una baja en el nivel de ventas, objetivo que no alcanzo con lo presupuestado a inicios de año. Esta situación crítica obligo a la gerencia a tomar nuevas medidas para no deteriorar el negocio, de las cuales se ha enfocado en crear nuevas líneas de negocio, además de expandir sus mercados nacional e internacionalmente, fomentando la venta de la franquicia, además de absorber algunas empresas de la competencia
3. Los problemas políticos, económicos y competitivos, dejaron mensajes de alerta en las respectivas gerencias, las cuales realizaron varias estrategias para mantener el modelo exitoso. La diversificación en las líneas de negocio ha sido la clave para contrarrestar estos aspectos, además de la búsqueda de nuevos productos, y diferentes alternativas de negocios que generen réditos adicionales.
4. Las dificultades que vivió MARTINIZING en los últimos dos años, se deben a la irregularidad en la política gubernamental y a la crisis socioeconómica que vive el país, estos aspectos han afectado directamente a las empresas que

trabajan con el estado, ya que el incumplimiento de pagos ha sido constante, mientras que la falta de seriedad ha generado desconfianza para realizar futuros contratos, además de que se han incrementado los impuestos y las restricciones en importaciones.

5. Para la satisfacción de sus usuarios MARTINIZING se ha enfocado a mejorar las nuevas tendencias de servicio al cliente, por lo cual desarrollo un sistema de CRM, el cual permite identificar claramente a los clientes en todos sus niveles, además de que las altas calificaciones en el servicio le han permitido consolidar su nuevo enfoque al cliente. Otro factor que colaboró con el desarrollo del servicio al cliente fue la adaptación de equipos de alta tecnología, los cuales han permitido que el cliente reciba un servicio más eficaz, más eficiente y consolide la fidelidad.
6. La competencia que se ha generado en los últimos 10 años para MARTINIZING ha sido un factor a analizar, debido a que la proliferación de lavanderías pequeñas y grandes, han recortado parte del pastel de mercado. La diversidad de negocios de lavado, ya sea en agua o en seco, han frenado el crecimiento de clientes de MARTINIZING, lo cual generó la creación de una nueva línea de negocio llamada SuperSec. Este nuevo concepto le permitió recuperar segmento de mercado y expandirse hacia mercados internacionales con la venta de la franquicia en Perú.
7. El futuro del negocio sin duda es prometedor y se mantendrá por la línea del éxito corporativo y gerencial durante los próximos años. Las perspectivas para los Gerentes de cada área son similares y la búsqueda objetivos es conjunta, seguir siendo la empresa líder en servicio de lavado, buscar mayor solidez, creación de nuevos productos, nuevos servicios, dejar de ser una Lavandería,

sino un Centro de Servicios en el cual se tenga una gran variedad de productos que se encontraran en un solo lugar.

8. En el desarrollo del caso se ha procurado que el enfoque sea de útil análisis, para las áreas; Administración General, Marketing, Marketing de Servicios, procurando en su enfoque teórico subraye los temas mencionados y a través de los mismos se puedan replantear alternativas como soluciones para la gestión general-administrativa de LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A.

Preguntas de estudio

1. ¿De qué manera LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. tuvo éxito al ser la primera franquicia en el país?
2. ¿Las dificultades políticas, económicas y competitivas han limitado el crecimiento de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A., cuál ha sido el objetivo general de la Alta Gerencia para sobrellevar estos aspectos que le han generado dificultad en los últimos años?
3. ¿Cuáles son los factores claves de éxito de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A.?
4. ¿Qué imagen de marca desarrollo Lavanderías Ecuatorianas para mantenerse por más de 40 años en el mercado ecuatoriano?
5. ¿Qué estrategias está implementando Lavanderías Ecuatorianas para no perder su ventaja competitiva en el mercado del Lavado en seco en el país?
6. ¿Qué posibilidad tiene LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A. de adaptar sus estrategias y tácticas de marketing para aumentar su segmento de mercado en la línea de lavado en seco, y que recomendaría para conservar el segmento de mercado actual que le ha permitido ser líder en la prestación del servicio?
7. Desde la perspectiva de un franquiciatario ¿Cuáles son los principales beneficios que se obtienen al adquirir la franquicia MARTINIZING?
8. ¿Cómo afrontaría las decisiones que tiene la alta gerencia con respecto a los campos que se han descuidado, y cuál sería su forma de manejar esta situación si el modelo de negocio dependería de estos?
9. ¿Las nuevas líneas de negocio a) Implican una diversificación de la línea de productos tradicionales b) Que grado de participación tienen los clientes para

que este nuevo portafolio sea exitoso c) En que línea de negocio ve usted mayor potencial y que recomendaría para que siga en constante crecimiento?

10. ¿De qué manera la estrategia de crear nuevas líneas de negocio apalanco o disminuyo las fortalezas del concepto original de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A.?
11. ¿Qué aspectos generales podrían aprender los competidores actuales para sobrevivir a dificultades similares a las de LAVANDERÍAS ECUATORIANAS C.A.?
12. ¿La rivalidad entre los competidores en el mercado de Servicio de lavandería en seco, tiene una incidencia importante en la Gestión de Lavanderías Ecuatorianas, para lo cual se debe hacer referencia al análisis del Diamante de Porter?

Referencias

- Long, G. (Agosto de 2008). El mito de la inestabilidad: Estabilidad política y crecimiento económico en Ecuador. *ECUADOR DEBATE*(74), 155-186.
Obtenido de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/4159/1/RFLACSO-ED74-09-Long.pdf>
- BCE. (Noviembre de 2015). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>
- Burgos Dávila, S. (2015). ECUADOR, SALVAGUARDAS Y SUS EFECTOS A CORTO PLAZO: ANÁLISIS DE LA POLÍTICA Y SUS REPERCUSIONES EN EMPLEO Y POBREZA. 11.
- Correa, M. S. (30 de Octubre de 2015). Entrevista Gerente de Recursos Humanos LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. (D. B. Palán Buenaño, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Dávalos , B. (22 de Enero de 2016). Entrevista Gerente General LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. (D. B. Palán Buenaño, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Dávalos, B. (2010). *Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2010*. Quito.
- Dávalos, B. (2011). *Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2011*. Quito.

Dávalos, B. (2012). *Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2012*.
Quito.

Dávalos, B. (2013). *Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2013*.
Quito.

Dávalos, B. (2014). *Informe Gerencia LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. 2014*.
Quito.

Deming, W. E. (1982). *Calidad, productividad y posición competitiva*.

Economía, L. g. (2009). *La gran Enciclopedia de Economía* . Obtenido de
<http://www.economia48.com/spa/d/reinversion/reinversion.htm>

INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*. Obtenido de
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>

Kotler , P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México:
PEARSON EDUCACIÓN.

López, C. (11 de Abril de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de Los factores claves de éxito:
<http://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y
Estrategia* (Sexta ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

MARTINIZING Ecuador. (2015). *MARTINIZING*. Obtenido de
www.MARTINIZING-ec.com

McNair, C. J., & Leibfried: , K. H. (1992). *Benchmarking: A Tool for Continuous
Improvement*.

Ministerio de Finanzas. (Noviembre de 2014). *Ministerio de Finanzas*. Obtenido de <http://www.finanzas.gob.ec/>

Osorio, H. (30 de Octubre de 2015). Entrevista Gerente Comercial LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. (D. B. Palán Buenaño, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.

Romo, G. (21 de Enero de 2016). Entrevista Gerente Financiero LAVANDERIAS ECUATORIANAS C.A. (D. B. Palán Buenaño, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2015). *Portal de información / Sector Societario*. Obtenido de http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul

Vela, M. (Julio de 2013). SALVAGUARDIA artificio que limita el comercio. *REVISTA GESTIÓN Economía y Sociedad*(183), 15-21. Obtenido de http://www.revistagestion.ec/wp-content/uploads/2013/07/183_002.pdf