

**ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD ENTRE LAS EMPRESAS
JM&A E IMAGEN CREATIVA, EN EL PROCESO DE DISEÑO Y
PRODUCCIÓN DE ETIQUETAS PARA LA EMPRESA
ECUATORIANA LABORATORIOS MAD**

ESTUDIANTE

ANDERSON UBILLUS IDARRAGA

DIRECTOR

CARLOS J. AGUDELO G.

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL
DIRECCIÓN NACIONAL UDCII
BOGOTÁ
30 DE ABRIL DE 2022**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ESTUDIOS PRELIMINARES	6
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	7
1.4. MARCO CONCEPTUAL.....	8
1.5. ALCANCE	21
1.6. JUSTIFICACIÓN.....	22
1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	23
METODOLOGÍA	23
1.8. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO.....	23
1.9. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA	24
1.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	25
1.11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN.....	25
1.12. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS.....	25
DESARROLLO DE LA MONOGRAFÍA.....	26
1.13. FASE I.....	26
1.14. FASE II	31
1.15. FASE III.....	32

CONCLUSIONES	36
RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
ANEXO I - ENTREVISTA INFORMAL.....	42
ANEXO 2 – ENTREVISTA ESTRUCTURADA	49
ANEXO 3 – COTIZACIÓN IMAGEN CREATIVA	67
ANEXO 4 – ENTREVISTA ESTRUCTURADA JM&A	70
ANEXO 5 - COTIZACIÓN JM&A.....	73

INTRODUCCIÓN

La globalización genera en las empresas el uso de herramientas para evaluar, diagnosticar y mejorar continuamente la productividad, eficiencia en los procesos productivos y a su vez hacer procesos eficaces, sin exonerar el sector de la industria gráfica, interviniendo el proceso de las artes gráficas y la competitividad en este sector económico.

El término de artes gráficas engloba varios conceptos, pero principalmente se dedican a ejecutar los procesos artísticos de la creación, elaboración e impresión de un diseño en específico; existen varios medios para aplicar sus técnicas, tales como, rótulos, carteles, packaging (envases, cajas, recipientes, botellas, etc.), etiquetas, libros, revistas e indumentaria. (Escuela de postgrado de arte, artesanía y oficios, 2020)

“Al pasar las décadas se evidencia que las artes gráficas como cualquier otra manifestación artística, tiene la finalidad de “expresar” (Reyna, 2020).

Es decir, el concepto de “*artes gráficas*” engloba principalmente el proceso artístico de la creación, elaboración e impresión de un diseño, en este caso se aplica esta técnica al desarrollo de la etiqueta. Considerando lo anteriormente expuesto, esta investigación es el análisis de competitividad entre las empresas JM&A Vs IMAGEN CREATIVA, en el desarrollo de las artes gráficas para las etiquetas de LABORATORIOS MAD, es por ello que es esencial definir el termino de etiqueta, la cual es “*una pieza de plástico, madera, tela, papel o pintura que se adhiere a un empaque o envase de cualquier producto y su función básicamente es de facilitar la identificación del producto*” (Pérez Benavides, López Bello, Vega Chaparro, & Sánchez Olarte, 2015).

JM&A es una empresa Pyme, especializada en la comercialización y producción de suministros gráficos específicamente en etiquetas publicitarias; con 12 años de experiencia, supliendo necesidades del mercado, tales como: distribución de adhesivos *propalcotes* y vinilos para los distintos sistemas de impresión como *offset*, impresión digital y serigrafía,

producción de publicidad *Point of Purchase* (Punto de compra), y fabricación de etiquetas en diversas presentaciones, buscando dar solución a los requerimientos del cliente, al por mayor o al detal; ubicada en la ciudad de Bogotá (Colombia) en el barrio el Ricaurte. JM&A tiene un valor agregado, brindando la asesoría técnica previo a la prestación del servicio, haciendo uso de técnicas como el neuromarketing y la neurolingüística.

IMAGEN CREATIVA, empresa del régimen artesanal, con una trayectoria de más de 15 años en el mercado ecuatoriano, ofreciendo los servicios de impresión offset, digital y laser, principalmente para el desarrollo de las artes gráficas en lo referente a las etiquetas, en referencia a la imagen, la fotografía y el diseño, trabajando con altos estándares de calidad, teniendo como actividad principal la producción y comercialización de etiquetas, seguido de la fotografía alrededor del tema publicitario, marketing, y *Point of Purchase* (Punto de compra). IMAGEN CREATIVA es una empresa con talento humana de excelente calidad y con un propietario colombiano que encontró un mercado potencial en Guayaquil (Ecuador), lugar donde se encuentra ubicada la empresa y donde por su labor con las artes gráficas ha logrado posicionarse en el mercado.

LABORATORIOS MAD es una empresa de régimen general, dedicada a la comercialización y producción de artículos del cuidado capilar **bajo la marca SANOART** desde el año 2017, siendo una empresa que produce sus propios productos y terceriza como importador alguna mercancía, tales como shampoos para diferentes tipos y colores de cabello, tratamientos capilares y productos para el alisado - Botox y Keratina; ubicada en la ciudad de Guayaquil (Ecuador).

IMAGEN CREATIVA y LABORATORIOS MAD tienen una relación comercial desde el año 2000, cubriendo publicidad *Point of Purchase* (Punto de compra) y el desarrollo de las artes gráficas de etiquetas para sus productos cosméticos hasta el año 2018. La empresa JM&A desde este año desarrolla las artes gráficas de etiquetas para los productos de LABORATORIOS MAD.

Analizando las cualidades corporativas de la compañía JM&A, esta investigación se dispone a identificar las posibilidades que tiene de realizar todo el proceso de artes gráficas de las etiquetas (pre-impresión, impresión y post-impresión) de la empresa LABORATORIOS MAD.

La monografía se desarrollará bajo el método de investigación cualitativa y con enfoque descriptivo, con el fin de realizar un análisis de competitividad solamente entre los dos proveedores: JM&A e IMAGEN CRATIVA, para la adquisición de todos los servicios de artes gráficas, de las etiquetas en los productos que comercializa la empresa LABORATORIOS MAD en Ecuador. Dado lo anterior, se van a implementar entrevistas como técnica de recolección de información, así mismo, información documental e investigativa cada una de las empresas.

Palabras clave: Artes gráficas, Etiquetas, Análisis de Competitividad, Ventajas Competitivas.

ESTUDIOS PRELIMINARES

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

LABORATORIOS MAD, cuenta con un proveedor de artes gráficas ubicada en la misma zona comercial (Guayaquil, Ecuador), llamada IMAGEN CREATIVA que es la empresa delegada para la creación, elaboración e impresión de las etiquetas y publicidad *Point of Purchase* (Punto de compra), desde el año 2000. JM&A es la empresa encargada de la elaboración e impresión de las etiquetas para los productos de cuidado capilar que produce LABORATORIOS MAD desde el año 2018, año en el cual LABORATORIOS MAD inicia a importar las etiquetas desde Colombia, debido a que IMAGEN CREATIVA presenta un déficit en la adquisición de materia prima para las etiquetas (Álvarez Morales, 2022).

Las “*artes gráficas*” engloba principalmente el proceso artístico de la creación, elaboración e impresión de un diseño, en este caso se aplica esta técnica al desarrollo de la etiqueta; que en el caso de LABORATORIOS MAD se divide el proceso en los dos proveedores; IMAGEN CREATIVA inicia con la creación del diseño de la etiqueta bajo los requisitos de LABORATORIOS MAD; posteriormente LABORATORIOS MAD envía el diseño terminado a JM&A para que este termine la pre-imprenta, imprenta y post-imprenta de las etiquetas. Para finalizar el proceso JM&A entrega al encargado enviado por LABORATORIOS MAD el producto terminado para ser exportado a Ecuador.

Considerando la situación actual de estas empresas en relación con LABORATORIOS MAD, en esta investigación se indagará el cómo JM&A puede abarcar todo el proceso de artes gráficas en lo referente a las etiquetas solicitadas por dicha empresa, por consiguiente, es necesario investigar las capacidades competitivas que presentan estos dos proveedores, con el fin de identificar la decisión de LABORATORIOS MAD en el presente y futuro comercial con JM&A.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la capacidad competitiva de la empresa JM&A radicada en Colombia contra la empresa IMAGEN CREATIVA radicada en Ecuador, en el proceso completo de artes gráficas (pre-impresión, impresión y post-impresión) de las etiquetas en los productos que comercializa la empresa LABORATORIOS MAD en Ecuador?

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. Objetivo General

Analizar las ventajas competitivas que tiene la empresa JM&A en comparación con la empresa IMAGEN CREATIVA en el desarrollo de las artes gráficas de las etiquetas para los productos de la empresa LABORATORIOS MAD.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis bibliográfico y documental, de los factores de competitividad a evaluar para cada una de las empresas.
- Examinar de manera cualitativa por medio de entrevistas, estructurada y no estructurada, los factores de competitividad que intervienen en el desarrollo de las artes gráficas de las etiquetas en cada una de las empresas, en lo referente a la necesidad de LABORATORIOS MAD.
- Analizar la competitividad desde la teoría de Michael E. Porter entre las dos empresas proveedoras de artes gráficas de las etiquetas en los productos de la empresa LABORATORIOS MAD.

1.4. MARCO CONCEPTUAL

1.4.1. Antecedentes de la Solución del Problema

Una investigación realizada en la Universidad Santiago de Cali habla sobre el análisis de casos de la competitividad de cinco (5) PYMES de la industria de la comunicación y artes gráficas del Valle del Cauca, afiliadas a Andigraf Diciembre de 2018, concluye que en un análisis de competitividad en las artes gráficas existen factores que son importantes en la toma de decisiones que todo empresario ha de tener en cuenta para generar una sostenibilidad y crecimiento de la empresa, como lo es el “talento humano, pues la apuesta en ello genera que el hacer sea acertado y productivo en la empresa” (Bedoya Jiménez, 2019), esto por medio de la educación y tecnificación del personal, y así incorporar procesos y cultura de innovación e investigación.

Continuando con los hallazgos, en la caracterización de las cinco empresas afiliadas a ANDIGRAF, los factores definidos que impactan la competitividad son: el talento humano, la educación y la investigación como se explicó anteriormente, la asociatividad (trabajo en cadena de la industria y colaboración entre segmentos), la innovación (ambiental, tecnificación de procesos y Co-creación – participación del cliente en áreas de calidad, diseño o producción), y el consumo interno e internacionalización (estimulación del mercado nacional e internacional). (Bedoya Jiménez, 2019)

En la Universidad Politécnica de Valencia se efectuó una investigación, donde se analizó una empresa del sector de las artes gráficas - E-PRINTS y se presentó una propuesta de mejora, esto bajo el análisis PESTEL y el modelos de las 5 fuerzas de Porter donde se identificaron las ventajas competitivas que actuaban sobre dicha empresa, concluyendo que con el PESTEL, el factor social existen tendencias más enfocadas al entorno digital, en el factor medioambiental la intervención y cumplimiento de nuevas leyes relacionadas es requisito; bajo las 5 fuerzas de Porter, el potencial de esta organización son los clientes y el tener poca competencia en la zona donde se ubica, y que su principal ventaja es la buena calidad el producto para diferenciarse de la competencia y fidelizar

clientes, faltando mejorar procesos en lo referente a la innovación de la tecnología, ya que hay muchos procesos como la serigrafía que se hacen manual y por consiguiente capacitar al personal en estas mejoras, de igual manera se encuentra falla en la estrategia de marketing; finalmente proponen la adquisición de una máquina más moderna de serigrafía e incursionar en un marketing más actualizado. (Mallea Salón, 2018)

Una investigación desarrollada en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Universidad del Perú - Decana de América, implementando un modelo de gestión empresarial bajo la herramienta de Balanced Scorecard, conocida también como Cuadro de mando integral en una empresa Pyme del sector gráfico: Corporación Gráfica Huascarán, comparando los años 2013 y 2014, y así definiendo la competitividad de dicha organización en esta industria en el país peruano; concluyendo la importancia de evaluar la competitividad de estas empresas gráficas, debido al incremento del uso de herramientas tecnológicas y volviendo obsoletos los medios físicos (impresión), es por consiguiente que analizar el incremento o declive de indicadores, tales como: recurso humano (capacitación, participación de comités y clima laboral), procesos productivos (productos nuevos, planificación, servicios a terceros, pedidos y tiempos), clientes (perspectiva, satisfacción, fidelidad y clientes nuevos), financieros (liquidez y rotación de activo fijo), rentabilidad y rotación de inventarios (planeación de producción); definiendo así que la empresa Corporación Gráfica Huascarán es competitiva en el sector de las artes gráficas peruanas. (Aparicio Lora, 2016)

El Doctor, Manuel Benítez Codas, en la Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal – Revista de Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias (Año 5, Vol. III, N°8), publica el artículo denominado Evolución del Concepto de Competitividad, donde expone a partir del primer libro de Michael Porter publicado en 1980, y a lo largo de los años el concepto y teorías de la competitividad, concluyendo que “El mundo es plano” conforme lo describe Tom Friedman (2006), donde estaríamos en la globalización 3.0, manejada por un individuo y no por compañías o países, al igual que por los medios de las TICs y del Internet; finaliza el documento manifiesta la

propuesta de metodología para la competitividad 3.0, utilizando como primer paso la figura de Friedman, pasando por el Diamante de Porter o el de las 10 fuerzas de Bueno Campos para definir el escenario competitivo y con esto definir cuál de las estrategias genéricas de Porter sería utilizada. (Benitez Cotas, 2012)

Desde el Departamento de Dirección y Administración de Empresas de la Universidad de Valencia, la investigación Factores de Competitividad en el Sector de Artes Gráficas en España, infiere que las empresas de artes gráficas deben invertir recursos para optimizar sus ventajas competitivas, tales como la innovación en la tecnología y por consiguiente la capacitación del recurso humano; situación que se torna imposible ejecutar por el tamaño de las empresas (micro y Pymes) y poco recurso financiero para invertir en las estrategias competitivas anteriormente mencionadas; por consiguiente, se propone que para ser un sector competitivo se fomente la cooperación, en donde cada empresa se especializa en cada uno de los pasos del proceso (pre-impresión, impresión, y post-impresión) y en consecuencia se genere el crecimiento de dicha industria. (Redondo Cano, s.f.)

1.4.2. Marco Teórico

A través de la historia se encuentran diferentes conceptos y aportes teóricos, sobre las artes gráficas como industria, al igual que las etiquetas como un segmento de dicha manufactura.

La industria gráfica tiene su *“base en la antigüedad (mil años a.C.), donde a partir de un sistema de impresión que empleaban en la milenaria China, era posible lograr tallar sobre superficies variadas tales como la madera, piedra, suelo y demás, para esto, se empleó como material de coloración la anilina y colores obtenidos de productos naturales como las hojas de las plantas, pétalos de flores, carbón y demás”* (Gironelli, 2013).

Con el descubrimiento del papel se facilitó el proceso de escritura, y se inició el uso de la impresión con el sistema xilógrafo, pasando por cambios importantes se llegó al

proceso graficado, en Europa en el siglo XIV, al reproducir varios ejemplares de la “Biblia Pauperum” usando el proceso de xilografía. Desde el siglo XIV hasta el siglo XX, la industria gráfica se ha modificado especialmente en el tipo de grabado, pasando por: grabado al buril, grabado a la punta seca, aguafuerte, aguatinta, mezzotinta, fotograbado y procedimiento de grabado punta lineal (Marcos García, 2015); ya en la actualidad existen más amplios recursos y tecnología para obtener un número determinado de copias, con impresiones más especializadas, tales como: Offset, huecografía, flexográfica, serigrafía e impresión digital. (Borrego Jiménez, 2015)

Revisando la historia de la industria gráfica se hace referencia al arte en procesos graficados, y por ello se hace necesario hablar de las artes gráficas, las cuales fueron *“creadas por Johannes Gutenberg hacia 1450 y han transcurrido por grandes transformaciones y rápido crecimiento, desde finales del siglo XX hasta el presente se ha ubicado en la base de la difusión publicitaria por excelencia, fundamentado en las nuevas tecnologías tales como las impresiones, ilustraciones y fotografías”* (Hisour Arte Cultura Historia, s.f.). El término de artes gráficas engloba varios conceptos, pero principalmente se dedican a ejecutar los procesos artísticos de la creación, elaboración e impresión de un diseño en específico. (Escuela de postgrado de arte, artesanía y oficios, 2020).

En las artes gráficas se da una segmentación en cuatro actividades, para dar un orden a la industria de las artes gráficas, así: *“empaques y etiquetas, publicidad y comercial, editorial, y periódicos y revistas”* (Luján Villegas, 2016, pág. 17). Teniendo claro los segmentos de las artes gráficas, para efectos de esta investigación nos centraremos en las etiquetas, donde, *“La evolución de las etiquetas y la historia de los pioneros de la incipiente industria de la etiqueta en Europa puede ser rastreada por varios cientos de años. Sin embargo, fue ciertamente en el período de la Revolución Industrial, durante el final de los 1700s y los inicios de los 1800s que realmente inició a formarse el uso y la producción de etiquetas en la forma en que la reconocemos hoy en día.”* (Fairley & White, 2014)

En la actualidad, “se puede definir la **etiqueta** como la pieza de diseño que soporta la información gráfico-textual del producto que la lleva, que además de ser un soporte de información, cumple una amplia gama de funciones. Respecto al producto, lo identificará, diferenciará, clasificará e informará sobre él y sus características en un reducido espacio, siempre unido junto al producto. En cuanto a la imagen seducirá, transmitirá sensaciones, contará una historia, en definitiva, será la cara del producto y le otorgará una entidad visual en el mercado.” (Domínguez Gómez, 2005, pág. 66).

La cadena de producción de las artes gráficas de las etiquetas, se divide en los pasos expuestos en la **Tabla 1**,

Tabla 1. Proceso productivo en Artes Gráficas - Etiquetas

PROCESO PRODUCTIVO EN ARTES GRAFICAS - ETIQUETAS		
PREIMPRESIÓN	IMPRESIÓN	POST-IMPRESIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño ✓ Pasado a plancha ✓ Corte de pliego 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tipografía ✓ Serigrafía 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acabados ✓ Estampado ✓ Barnizado UV ✓ Plastificado ✓ Troquelado

Nota: Adaptación del Redondo (Redondo Cano, s.f.)

Complementando el proceso de producción de las etiquetas, a continuación, se expone una breve explicación de cada uno de estos:

Pre-impresión: Esta primera fase “comprende los trabajos necesarios para obtener la plancha de impresión o forma impresora.” (Luján Villegas, 2016, pág. 18), entre los cuales se encuentran:

- ✓ **Diseño:** El diseño “debe tomar consciencia de su función comunicativa y tener capacidad para adoptar nuevos lenguajes. El diseñador ha de idear y dar forma a nuevos símbolos que expresen y comuniquen” (Domínguez Gómez, 2005, pág. 54) lo que el cliente desee mostrar en la etiqueta, y plasmar nuevos códigos visuales. Es en este punto donde los conceptos de

neuromarketing y neurolingüística, toman partida, el termino de *“neuromarketing puede definirse como una disciplina de avanzada, que investiga y estudia los procesos cerebrales que explican la conducta y la toma de decisiones de las personas en los campos de acción del marketing tradicional: inteligencia de mercado, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, branding, posicionamiento, targeting, canales y ventas”* (Braidot, 2009)

Para referirnos a la neurolingüística, es necesario definirla bajo *“la programación neurolingüística que brinda al cerebro una serie de alternativas diferentes para tomar a voluntad diferentes opciones y estrategias con base en el entendimiento y el funcionamiento del cerebro. Se trata de un conjunto de poderosas técnicas diseñadas para producir cambios permanentes a corto plazo”* (Crissien Castillo, 2004, pág. 68). Después de tener claro el diseño usando las herramientas necesarias para la proyección de una etiqueta de calidad para el producto destino, se realiza un montaje en un tamaño en específico donde se va a imprimir dicho diseño en el sistema de impresión que se requiera.

- ✓ **Pasado a plancha:** En esta fase *“el diseño tiene que pasar por un proceso que lo prepara y transfiere a las placas de impresión”* (Surtidora Gráfica, 2012) que es la imagen que va a ser plasmada en el sustrato o material de impresión, este proceso se realiza con un CTP (prensa) de cama plana que es un proceso digital uno de los *“más usados en grandes imprentas. La placa se filma y el láser es el que se mueve. Es muy usado en imprentas que necesitan mucha cantidad de placas en poco tiempo.”* (Surtidora Gráfica, 2012)
- ✓ **Corte de pliego:** Este es el último paso pre-imprenta donde se selecciona el tipo de material que requiera la producción de las etiquetas, posteriormente *“se utiliza una máquina (Guillotina programable), que tiene la función de*

cortar pliegos a escuadra (un corte fino para que a la hora de la impresión no tenga problemas). Ésta trabaja a base de cuchillas y presión, corta los pliegos a medida de la impresión que se desee y la capacidad de cortar fardos (cilindros) de 500 pliegos.” (Surtidora Gráfica, 2012)

Impresión: En esta fase existen distintas formas de impresión “según sea la máquina de impresión con capacidad de 6, 5, 4 ó 2 colores, se realiza una prueba de color en donde se tiene una muestra de mínimo, medio y máximo del arte final, hasta llegar al estándar del color deseado” (Surtidora Gráfica, 2012). Para paso se encuentran distintas formas de impresión, como: flexografía, impresión offset o litográfico y serigrafía, entre otros, entre estos sistemas de impresión los más usados para la producción de etiquetas, son:

- ✓ **Impresión offset o Litografía:** Este sistema es bastante utilizado por su rapidez, haciéndolo muy atractivo en el sector, la forma de imprimir “se realiza mediante planchas monocromáticas, eso quiere decir que se debe de crear una por cada color; en el caso de la fotocromía, por cada uno de los cuatro colores del modelo de color CMYK sin contar el color blanco. Utilizando cantidades diferentes de esos cinco colores, pueden reproducirse casi cualquier color alcanzable a través del modelo sustractivo de color, con la excepción de colores metálicos como el dorado y el plateado, y colores fosforescentes o que estén fuera del rango del modelo CMYK.” (MAXIVISION, s.f.)
- ✓ **Serigrafía:** Este método de impresión es más antiguo que el anterior, en este caso es “proceso en el cual la tinta es pasada sobre una superficie hacer impresa mediante la presión ejercida sobre un portador de imagen en el que el área de impresión está abierta y la de no impresión está sellada, se utiliza tintas líquidas viscosas en base a solventes para facilitar el secado. Puede imprimir casi cualquier sustrato incluyendo madera, vidrio, plásticos, metales

y telas; es utilizado para impresiones como pósteres, lienzos, calcomanías papel mural.” (Luján Villegas, 2016, pág. 27)

Post-impresión: También llamados acabados, en esta última etapa es donde se generan los terminados de tamaños, brillos o plastificado, troquelado y estampado si así lo requiere el diseño final de la etiqueta.

Teniendo claro los términos de industria gráfica, las artes gráficas y las etiquetas, con algo de historia; debido a que las empresas a evaluar son de Colombia y Ecuador, en el margen de esta investigación se incursionara en la economía de estos dos países en lo referente a los temas tratados anteriormente.

Artes Gráficas - Etiquetas en Colombia

En Latinoamérica solo después de México, Colombia se caracteriza por ser uno de los países con mayor desarrollo y competitividad en la Industria de las artes gráficas, conforme lo descrito en el Boletín Económico - ANDIGRAF Economía e Industria Manufacturera Colombiana, donde se encuentra que para el año 2019, el PIB creció 3,3% (ANDIGRAF, Boletín Económico, 2020, pág. 1) en Colombia, y “según las cifras de la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET), elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), indican que la actividad industrial manufacturera del país tuvo un crecimiento del 1,5% para el año 2019” (ANDIGRAF, Boletín Económico, 2020, pág. 2). De igual manera, en este informe se presenta el top 10 de actividades industriales con mayor variación de la producción real del PIB, en el año 2019 respecto al año 2018, dejando a los sectores de “Fabricación de papel, cartón, y sus productos (Producción: 5,2%; Ventas: 5,0%; Empleo: 0,9%) y Actividades de impresión (Producción: 5,1%; Ventas: 5,4%; Empleo: -0,2%)” en las posiciones octava y novena respectivamente (ANDIGRAF, Boletín Económico, 2020, pág. 3).

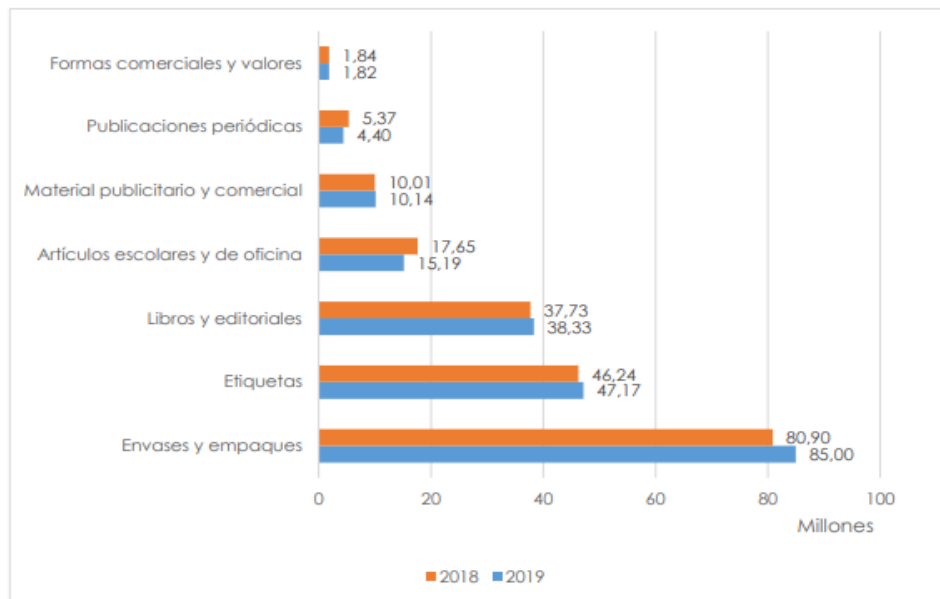
Cabe definir que *ANDIGRAF*, es la asociación colombiana de industria gráfica, siendo la única entidad encargada de reunir las empresas que pertenecen al gremio de

las artes gráficas en el país; el objetivo principal de dicha compañía es *”Trabajar para promover la productividad, competitividad e innovación de las compañías que participan en la cadena de valor de segmentos como: editorial, publicomerciales, gran formato, empaques, visibilidad, impresión digital, impresión textil, textiles impresos, acabados, diseño, entre otros. Así mismo, vinculamos a las instituciones académicas con formación especializada en comunicación gráfica, como a los proveedores de insumos, tecnología y servicios de este gran sector.”* (ANDIGRAF, Quiénes Somos, 2020)

Entre las actividades más relevantes de ANDIGRAF, se encuentran, actualizar, informar y comunicar, los datos sobre la innovación desde lo ambiental hasta las tecnologías, referenciando la normatividad vigente y dando a los empresarios del gremio herramientas de competitividad e invención, generando un crecimiento de la industria gráfica en la economía del país; en cuanto a los informes estadísticos muestra indicadores económicos a nivel nacional, de importación y exportación.

Cada año ANDIGRAF genera un Boletín Económico, donde desde el margen económico del país se hace referencia a las artes gráficas, en el año 2019 con respecto a las exportaciones de comunicación gráfica se presentó un incremento del 1,2% con respecto al año 2018, y específicamente en el segmento de las etiquetas arrojó un crecimiento del 2,0% en las exportaciones con respecto al 2018, bajo millones de USD en negociación FOB (ANDIGRAF, Boletín Económico, 2020, pág. 11), representado en la gráfica *Ilustración 1*.

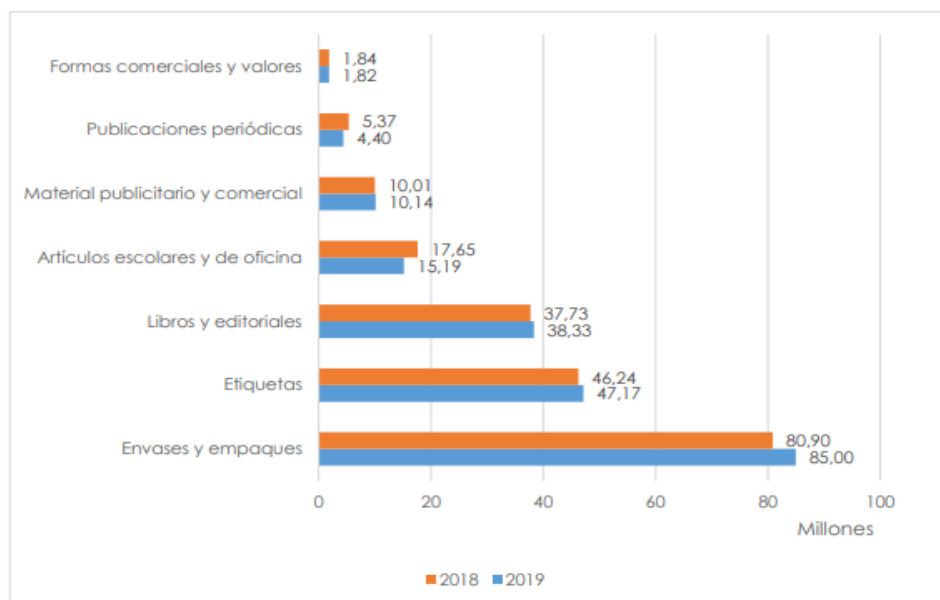
En concerniente a las importaciones, en el 2019 la comunicación gráfica presento una disminución del -10,2% con respecto al año 2018, en específico al segmento de las etiquetas tuvo una variación positiva del (7,7%) en las importaciones con respecto al 2018, bajo millones de USD en negociación FOB (ANDIGRAF, Boletín Económico, 2020, pág. 13), representado en la *Ilustración 1. Exportaciones de la Comunicación Gráfica (USD FOB millones)*



Nota: Tomado de Boletín Económico

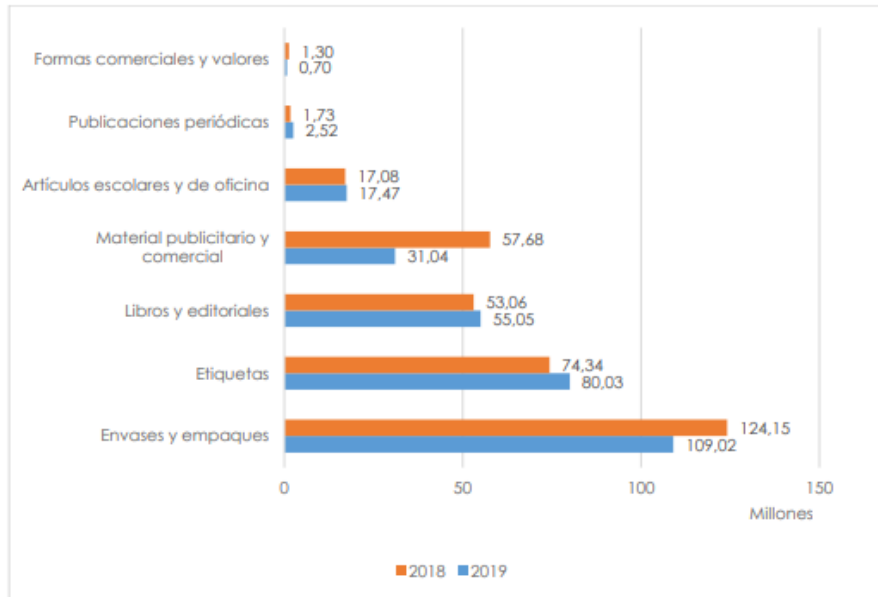
Ilustración 2; es importante referenciar que la mayor cantidad de importaciones proviene de China con el 19,4 % del total de las importaciones del país en el año 2019. (ANDIGRAF, Boletín Económico, 2020, pág. 14)

Ilustración 1. Exportaciones de la Comunicación Gráfica (USD FOB millones)



Nota: Tomado de Boletín Económico (ANDIGRAF, Boletín Económico, 2020, pág. 11)

Ilustración 2. Importaciones de la Comunicación Gráfica (USD FOB millones)



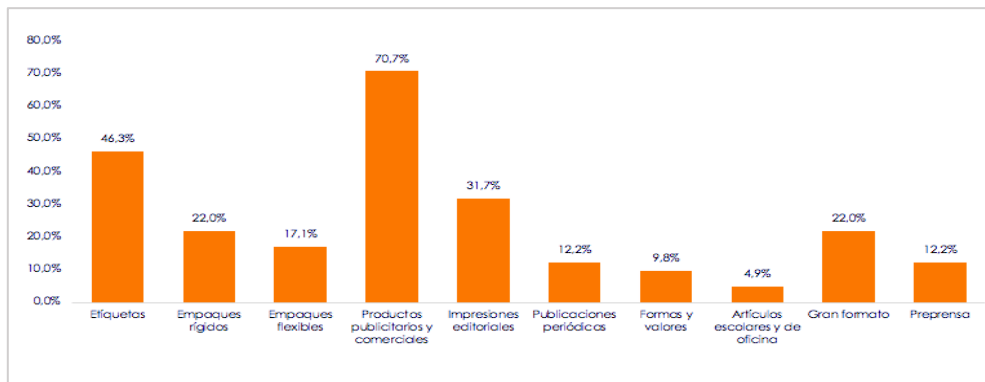
Nota: Tomado de Boletín Económico (ANDIGRAF, Boletín Económico, 2020, pág. 13)

En lo que respecta a la participación productiva de las etiquetas en el país, ANDIGRAF desarrolló una investigación plasmada en el *Informe de Sostenibilidad de la Industria Gráfica 2017-2018*; informe donde se aclara la segmentación de las actividades de las artes gráficas, las cuales son: formas comerciales y valor, publicaciones periódicas, materiales publicitarios y comerciales, artículos escolares y de oficina, libros y editoriales, etiquetas y, envases y empaques; esto con el fin de fragmentar y evaluar los distintos factores de desarrollo en cada una de dichas secciones.

En el *Informe de Sostenibilidad*, el Departamento de Investigaciones Económicas de Andigraf tomo, “42 empresas impresoras y proveedoras, identificadas en todos los tamaños, dentro de esta muestra se encuentra una participación del 70% de las mismas pertenece al segmento de productos publicitarios y comerciales. Por su parte el 46,3% pertenece al segmento de etiquetas

y el 31,7% manifestó pertenecer al segmento de impresiones editoriales” (Andigraf, s.f.), concluyendo que el segmento de las etiquetas se encuentra en la segunda posición porcentual de producción en los periodos referidos en el informe, dando un indicio que dentro de las artes gráficas el segmento de las etiquetas tiene una gran representación del gremio; como se ven en la **Ilustración 3**.

Ilustración 3. Porcentaje de participación por segmento en la producción del número total de empresas encuestadas



Nota: Tomada del Informe de Sostenibilidad de la Industria Gráfica 2017-2018 (Andigraf, s.f.)

Artes Gráficas - Etiquetas en Ecuador

En Ecuador del sector gráfico se poseen muy pocas investigaciones y estudios referentes al impacto de las actividades de esta industria en el mercado nacional, debido a que no es un gran gremio, en el Diario La Hora (Ecuador) en un reportaje denominado “*La América, el barrio de las artes gráficas en Quito*” se evidencia, “*También este barrio nos cuenta sus problemas relacionado a lo gráfico. Es que la tecnología llegó al sector de las imprentas por el alto costo de la maquinaria. En algunos casos, por este problema, no han podido renovarlas desde 1988*” (Diario La Hora, 2017).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo del Ecuador, muestra el indicador promedio total de los sectores manufactureros del 147.29% para el período noviembre

2009 a noviembre 2010, que, a comparación de los otros sectores del país, se encuentra por debajo (Trujillo Guayasamín, 2011). Pero este ente solo presenta informes estadísticos y del censo, pero existen los informes de asociaciones de países como Colombia, con quien se mantiene un permanente intercambio comercial de las artes gráficas, y que han efectuado un análisis del Sector Gráfico en el Ecuador para definir sus principales características y su influencia en la economía de este país (Trujillo Guayasamín, 2011).

Conforme al estudio realizado por el MINCOMEX –PROEXPORT COLOMBIA (Asociación Colombiana para la Promoción de las Exportaciones), en Ecuador existen tres grandes organizaciones que agrupan los diferentes tipos de empresas gráficas, esto por categorías (Trujillo Guayasamín, 2011):

- ✓ Imprentas artesanales representadas por la GREMAGRAFI que ocupan un 29.41% del total de empresas.
- ✓ La ASOCIACION DE INDUSTRIALES GRÁFICOS que agrupa a pequeñas industrias y tienen una representatividad del 23.52%.
- ✓ La FEDERACIÓN DE INDUSTRIALES GRÁFICOS que representa a las grandes empresas gráficas y en donde se concentran el 40% de negocios, además tiene mayoritaria participación en el mercado cubriendo el 80% de la producción nacional.

De igual manera esta Asociación Colombiana para la Promoción de las Exportaciones, informa que las actividades o principales áreas de especialización de la industria gráfica del Ecuador son (Trujillo Guayasamín, 2011):

- ✓ Impresión de libros escolares y literatura en general
- ✓ Prensa y medios de comunicación escritos
- ✓ Diseño e impresión de publicidad
- ✓ Diseño e impresión de estuches y embalajes (insumos para otras empresas)

- ✓ Diseño e impresión de papelería comercial y administrativa para empresas y negocios.

Al ser negativa la Balanza Comercial de productos gráficos en Ecuador, conlleva a que las importaciones supera las exportaciones, *“en general se importan textos de interés general y educativo, entre los textos de interés general están los de literatura, gastronomía, idiomas, entre otros. Las cifras de libros de interés general muestran que el 85% se importa y sólo el 15% se produce en Ecuador, por otra parte, en el segmento de libros educativos o académicos el 40% se importa y el 60% se produce aquí en el país”*. (Trujillo Guayasamín, 2011)

En lo referente a las exportaciones, *“existen muy pocas editoriales e imprentas que tienen la capacidad productiva y tecnológica para vender bienes a nivel internacional”*; *“de acuerdo al Estudio sobre la Industria Gráfica en el Ecuador realizado por el MINCOMEX, los principales productos que históricamente se han exportado son: folletos, diccionarios, enciclopedias, diarios, publicaciones y Otros impresos como catálogos, hojas impresas sueltas, etc.”* (Trujillo Guayasamín, 2011)

Para concluir, las exportaciones *“con base en las cifras sobre la mínima representatividad que tiene el valor de las exportaciones y la escasa información puntual sobre cada tipo de producto, que las exportaciones son un campo poco explotado aún en la economía nacional con un potencial de crecimiento prometedor si existiera inversión adecuada”* (Trujillo Guayasamín, 2011), en especial a nivel tecnológico.

1.5. ALCANCE

Esta investigación incluye el desarrollo de varios procesos e instrumentos secuenciales, en primer lugar se realizará un análisis contextual de los factores que inciden en la competitividad en las empresas y procesos involucrados,

simultáneamente, se elaborará y analizará una entrevista no estructurada y una estructurada, con el fin de identificar y evaluar dichos factores de competitividad que intervienen en el desarrollo de las artes gráficas para las etiquetas en cada una de las empresas JM&A e IMAGEN CREATIVA, en lo referente a la necesidad de LABORATORIOS MAD.

Seguidamente se realizará una matriz de competitividad bajo la teoría de las cinco (5) fuerzas de Michael E. Porter de las dos empresas JM&A e IMAGEN CREATIVA, y finalmente determinar la competitividad de JM&A en lo referente al proceso de artes gráficas (pre-impresión, impresión y post-impresión) de las etiquetas para los productos comercializados por la empresa LABORATORIOS MAD.

1.6. JUSTIFICACIÓN

El Comercio Internacional, como programa académico aporta *“conocimientos teóricos y analíticos de la dinámica internacional, con el fin de formar líderes capaces de desarrollar y aplicar herramientas con una visión integral del entorno económico del país, a partir de operaciones de intercambio comercial de bienes y servicios, de acuerdo a normas y procedimientos comerciales y aduaneros en un contexto global”* (Universidad Antonio Nariño, s.f.); resulta claro bajo estos principios desarrollar la presente investigación, en la cual el análisis de las ventajas competitivas que tiene la empresa JM&A en comparación con la empresa IMAGEN CREATIVA, en lo referente al desarrollo de las artes gráficas para las etiquetas de los productos de la empresa LABORATORIOS MAD; provoca en el aspirante profesional la iniciativa de aplicar métodos y teorías, como las expuestas por Michael E. Porter en un caso de la vida real.

Esta investigación se desarrolla con LABORATORIOS MAD e IMAGEN CREATIVA, empresas constituidas en el territorio ecuatoriano, y JM&A en Colombia; generando un análisis desde el contexto nacional revisando las artes

gráficas de las etiquetas ejecutadas por JM&A y la exportación de este producto a LABORATORIOS MAD – Ecuador, poniendo a prueba la experticia del profesional para analizar y generar una propuesta estratégica desde la teoría de Porter, para mejorar las capacidades desde el punto de vista de la competitividad de la empresa JM&A con el fin de elaborar todo el proceso de artes gráficas (pre-impresión, impresión y post-impresión) de las etiquetas para exportar a la empresa LABORATORIOS MAD.

1.7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La hipótesis que se plantea en este proyecto, es que partiendo de la identificación de las capacidades desde el punto de vista de la competitividad de la empresa JM&A frente a IMANGEN CREATIVA, en lo referente al proceso de las artes gráficas (pre-impresión, impresión y post-impresión) de las etiquetas para los productos que comercializa LABORATORIOS MAD, dicha empresa decidirá contratar todo el proceso de artes gráficas de las etiquetas con JM&A, esto a razón de ventajas competitivas como los precios asequibles, tecnificación, rapidez y calidad del producto que le ofrece la empresa JM&A desde Colombia.

METODOLOGÍA

1.8. DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

En este proyecto se desarrollará una investigación de tipo cualitativo, que es un conjunto de procesos en secuencia, a razón del análisis de competitividad entre las empresas JM&A Vs IMAGEN CREATIVA, en el desarrollo de las artes gráficas para las etiquetas de la empresa LABORATORIOS MAD que se encuentra ubicada en

Guayaquil - Ecuador. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Por tal motivo, la investigación se aborda desde el Método Descriptivo, donde se busca la definición, especificación y clasificación de las perspectivas de las empresas a evaluar puestas al análisis del investigador (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). De igual manera este método de investigación se desarrolla bajo realidades de hecho, y su característica principal es interpretar correctamente los hallazgos (Tamayo, 2003). De este modo, con este tipo y modo de investigación se pretende:

Fase I. Realizar un análisis bibliográfico y documental, de los factores de competitividad a evaluar para cada una de las empresas.

Fase II. Elaborar las entrevistas estructurada y no estructurada, direccionadas hacia los factores de competitividad a evaluar para cada una de las empresas

Fase III. Analizar desde la teoría de las cinco (5) fuerzas de Michael Porter la competitividad de las dos empresas por medio de la elaboración de una matriz y finalmente definir la competitividad de JM&A frente a las etiquetas solicitadas por LABORATORIOS MAD.

1.9. FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

Una de las fuentes de información primaria serán las entrevistas estructurada y no estructurada, elaboradas por el equipo investigador, donde se va a indagar sobre las características de la empresa LABORATORIOS MAD, y los proveedores JM&A e IMAGEN CREATIVA, en lo referente al proceso de las artes gráficas de las etiquetas (pre-impresión, impresión, y post-impresión), el entrevistado será el señor Didier Fladimer Álvarez Morales gerente de la compañía LABORATORIOS MAD.

Otra fuente primaria que se elaborará en el transcurso del proyecto es la matriz de la competitividad entre JM&A e IMAGEN CREATIVA, en lo referente al proceso de las artes gráficas de las etiquetas requeridas por LABORATORIOS MAD, donde a través de esta matriz se implementa el análisis de cómo la empresa JM&A puede llegar a ser altamente competitiva en un entorno internacional.

1.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

El diseño de la investigación es Transeccional o Transversal, el cual se caracteriza por la recolección de datos en un único momento y es de tipo exploratorio-descriptivo, en el caso de esta investigación se recolectarán las fuentes secundarias de tesis de grado, artículos científicos, libros y documentos en la web; y las fuentes primarias serán una entrevista estructurada y una no estructurada con el gerente de LABORATORIOS MAD.

1.11. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN.

La información adquirida por medio de las entrevistas (fuente primaria), se analizará en conjunto con lo hallado en las fuentes secundarias, para que por medio de una matriz de competitividad basada en la teoría de las 5 Fuerzas de Michael E. Porter, evaluar a cada una de las empresas (JM&A – IMAGEN CREATIVA), y de allí generar el resultado final de la pregunta problema estableciendo si LABORATORIOS MAD contrata todo el proceso completo de las artes gráficas de sus etiquetas con JM&A o IMAGEN CREATIVA.

1.12. FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIAS

Las fuentes de información secundarias consultadas para el desarrollo de este proyecto son: trabajos de grado, artículos en bases de datos de revistas indexadas tales como: Scielo, Redalyc, Dialnet, Science Direct y Google Scholar.

DESARROLLO DE LA MONOGRAFÍA

Para la presentación de los resultados de esta monografía como se estableció en la definición y justificación del tipo de estudio, se describirá en cada fase los hallazgos respectivos.

1.13. FASE I

Se realizó el análisis bibliográfico y documental, de los factores de competitividad a evaluar para cada una de las empresas, donde se encontró una afinidad para evaluar a JM&A e IMANGEN CREATIVA desde las 5 (cinco) fuerzas de Porter, las cuales se explican a continuación:

Las cinco fuerzas competitivas de Porter, tienen un poder en función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial, como se observa en la **Ilustración 4**. En lo referente a la implementación de estas cinco fuerzas, Porter el su libro Ventaja Competitiva, en la página 23, expresa:

“Si las cinco fuerzas competitivas y sus determinantes estructurales fueran únicamente una función de las características intrínsecas del sector industrial, entonces la estrategia competitiva descansaría fuertemente en la elección del sector industrial correcto y en la comprensión de las cinco fuerzas mejor que los competidores. Pero mientras que estas son indudablemente tareas importantes para cualquier empresa, y son la esencia de la estrategia competitiva en algunos sectores industriales, una empresa no es usualmente un prisionero de la estructura de su sector industrial. Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal.” (Porter, 1999, pág. 23)

Es imprescindible aclarar que:

“En cualquier sector industrial en particular, no todas las fuerzas serán igualmente importantes y los factores particulares estructurales que son importantes diferirán. Cada sector industrial es único y tiene su propia estructura única. El marco de las cinco fuerzas permite que

una empresa vea a través de la complejidad y señale aquellos factores que son críticos para competencia en ese sector industrial. Así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial – y la propia -. ” (Porter, 1999, pág. 25)

Ilustración 4. Las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter



Nota: Tomado de Diccionario de Marketing (Diccionario de Marketing, 2016)

Teniendo claro lo anterior, estas cinco fuerzas de Porter en determinados elementos de la estructura del sector industrial de las artes gráficas, al que pertenecen JM&A e IMAGEN CREATIVA, se establecen como los factores de competitividad que se evaluaron durante el desarrollo de esta investigación, estos son:

Nuevos Competidores

Aquí se identifican los nuevos posibles competidores potenciales, que desean ingresar a algún sector industrial para participar en él, pero para el ingreso se crean unas barreras creadas por los competidores que ya están en dichos sectores, barreras que identifican el sector y estas son:

- ✓ **Diferenciación del producto:** Es un factor que genera una barrera muy difícil en los sectores industriales, ya que es cuando las empresas generan un vínculo de lealtad con los clientes por su tipo de producto y su tradición comercial, es ahí donde los nuevos competidores tienen que generar una mejora en el producto de competencia en lo referente a precios, calidad, promociones y así crear inestabilidad en esos vínculos con los que ya tienen los clientes.
- ✓ **Requisitos de capital:** Es cuando se analiza qué fuerza económica se requiere para entrar en la competencia de algún sector industrial, y esto hace referencia a la inversión de maquinaria, infraestructura, capital de trabajo y costos de posibles pérdidas.
- ✓ **Desventajas de costos:** Este factor es cuando una empresa sin importar su tamaño, constituida ya en algún sector industrial, cuenta con privilegios como, patentes, control de proveedores, ubicación geográfica y curva de experiencias, que hacen que los nuevos competidores les sean más difícil de ingresar a dicho sector.

Poder de Negociación de Clientes

Esta fuerza la explica Porter, como la encargada de medir el poder que tiene nuestro cliente de negociar, quiere decir que los clientes pueden tener más exigencias o menos dependiendo de cómo esté frente al sector económico teniendo en cuenta los siguientes factores:

- ✓ **Demanda:** Es cuando el cliente puede generar un poder mayor o menor de negociación dependiendo las cantidades que solicite de dicho producto, y este cuanto representan en el sector industrial al año o mensualmente.
- ✓ **Concentración:** Es cuando el cliente tiene o no, variedad de proveedores, esto genera dos casos. Primera cuando existen varios proveedores de un sector industrial, hace que el cliente tenga mayor poder de negociación, ya que al tener más variedad él puede solicitar más exigencias que muchos pueden cumplir, pero en un segundo caso que no existan tantos proveedores de un sector industrial, hace que el cliente tenga menos poder de negociación ya que no tiene la capacidad de exigir puesto que no tiene muchas empresas que puedan realizar sus exigencias y tenga que acoplarse a la oferta del sector industrial.

- ✓ **Integración hacia atrás:** Cuando se habla de este término es cuando el cliente puede hacer un cambio en la industria, dejando de ser un cliente y se convierta en un competidor potencial, ya que el cliente puede pensar en ingresar a el sector industrial y hacer este producto que antes solicitaba y comercializarlo, y estar en dos sectores industriales.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores *“en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos”* (Aguilar Joyas, 2006, pág. 6). Para catalogar el poder de negociación que tiene el proveedor es importante analizar los siguientes factores:

- ✓ **Calidad:** Se habla de calidad en los proveedores haciendo la referencia de los índices de calidad y tecnificación que pueda tener el proveedor y esto le de mayor o menor poder de negociación, también pueden estar, la tecnificación, la exclusividad de cierto producto, o la poca cantidad de oferta en el sector industrial de cierto producto.
- ✓ **Concentración:** Es cuando se habla de la concentración de proveedores que pueda tener un sector industrial, y esto de mayor o menor poder de negociación en el sector industrial ya que cuando hay bastante concentración de proveedores le quita poder de negociación y cuando exista menos concentración da mayor poder de negociación al proveedor.
- ✓ **Distribución:** Es el elemento donde se evalúa el costo, cantidad, barreras gubernamentales y transporte refiriendo si este es nacional o internacional, y con ello poder definir el poder de negociación del proveedor.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos hace referencia a aquellos productos que pueden dar la misma funcionalidad que otro, debido a cambios en la industria, esto es considerado una desventaja competitiva en los proveedores, porque puede que su producto es sustituible por otro, ya sea la misma industria o en otro sector industrial que tenga mayores proveedores de ese bien, y eso lo saque de la competitividad en ciertos sectores industriales.

- ✓ **Calidad:** este tipo de calidad en el producto sustituto hace referencia a como un bien que puede ser sustituido me puede sustituir el que ya estaba en el mercado, si me varia la calidad, si es de menor o mayor calidad que el otro, si su funcionalidad es más práctica que la otra, para así ver si tengo amenaza en el sector industrial alta o baja.
- ✓ **Funcionalidad:** Cuando un producto tiene un sustituto se ha de analizar si ese producto da la misma funcionalidad que el que se tenía inicialmente, o si es de menor o mayor funcionalidades para así evaluar la amenaza que pueda presentar ese bien sustituto.
- ✓ **Precio:** cuando el producto o servicio sustituto es de menor o mayor costo puede aumentar o disminuir la amenaza.

Rivalidades entre los Competidores Existentes

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y de preferencia del cliente entre las empresas rivales, *“la rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”* (Hitt, Ireland, & Santoro, 2004, pág. 61). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- ✓ **Experiencia:** Una de las rivalidades son la experiencia que se tenga en el sector industrial frente a producción, materiales, costos, etc., que tenga frente a los rivales existentes, y poder lograr una ventaja competitiva frente los otros competidores y ser más preferido que los otros por los clientes.
- ✓ **Costo:** Entre los competidores existentes es común que se generen estrategias desde la producción y lo estructural para reducir costos para dar mejor precio y ser más competitivos por precio.

- ✓ **Diferenciación:** La diferenciación es un factor asociado a las estrategias y técnicas que adopta una empresa o sector industrial, para resaltar dentro de la competencia. Las cuales comúnmente será replicada cuando suelen ser efectivas para quienes las toman, esto se da cuando se tiene una ubicación geográfica cercana a la competencia ya que da la posibilidad de que esas decisiones se vean reflejados y la competencia las pueda adoptar.

1.14. FASE II

En esta fase se elaboraron y ejecutaron las dos entrevistas: no estructurada y estructurada, direccionadas hacia los elementos de cada una de las cinco fuerzas de Porter determinadas como los factores de competitividad que se evaluaron para cada una de las empresas analizadas.

La entrevista no estructurada fue la primera en llevarse a cabo, con el fin de dar claridad y un panorama más amplio al proyecto y reconocer los puntos a intervenir; este dialogo se llevó a cabo el día 24 de febrero del 2022, vía telefónica, donde el **Entrevistado** fue el señor Didier Fladimer Álvarez Morales, gerente y propietario de la empresa LABORATORIOS MAD y el **Entrevistador** fue Anderson Ubillús Idarraga, investigador; esta entrevista completa se encuentra en el **ANEXO 1**.

La entrevista estructurada se puso en práctica con el fin de identificar la percepción del gerente de la empresa LABORATORIOS MAD, a cada uno de los factores de competitividad que se referenciaron en la Fase I, para JM&A e IMAGEN CREATIVA; esta se llevó a cabo el día 20 de marzo del 2022, vía WhatsApp (video llamada), donde el **Entrevistado** fue el señor Didier Fladimer Álvarez Morales, y el **Entrevistador** fue Anderson Ubillús Idarraga; esta entrevista completa se encuentra en el **ANEXO 2** del documento.

Adicionalmente, se enviaron correos a la empresa IMAGEN CREATIVA solicitando la cotización de las etiquetas según las especificaciones que maneja LABORATORIOS MAD, como se muestra en el **ANEXO 3**, para obtener precios y servicio al cliente por parte de dicha empresa. En lo referente a JM&A es imperativo mencionar que el Gerente es el autor de esta monográfica, Anderson Ubillus Idarraga, con el fin de realizar una investigación objetiva se entrevista a la sub gerente Marla Ubillus Idarraga (**ANEXO 4**), obteniendo información de dicha

empresa y se solicitó la cotización de las etiquetas bajo los mismos criterios expuestos para IMAGEN CREATIVA (ANEXO 5).

1.15. FASE III

Considerando la información recolectada en las Fases I y II, se generó el análisis de cada uno de uno de los elementos seleccionados en específico para las empresas JM&A e IMAGEN CREATIVA pertenecientes al sector industrial de las artes gráficas, que establece Michael Porter en la teoría de las cinco (5) fuerzas de competitividad, en lo referente al proceso de las artes gráficas de las etiquetas requeridas por LABORATORIOS MAD. Dicho análisis se implementó por medio de la elaboración de una matriz, denominada **Matriz de la Competitividad (Tabla 3,**

Tabla 4,

Tabla 5,

Tabla 6, y Tabla 7).

En la Matriz de la Competitividad se encuentra cada una de las cinco fuerzas de Porter, subdivididas en criterios – factores de competitividad que se evaluaron uno a uno para JM&A e IMAGEN CREATIVA, empresas evaluadas en competitividad directa, especificando en cada uno

de los factores el concepto de evaluación y la valoración respectiva, bajo la siguiente escala de valores **Tabla 2:**

Tabla 2. Escala de Valores - Matriz de la Competitividad

ESCALA DE VALORES	
1	No competitivo
3	Competitivo

Nota: Autor

La escala de valores establecida anteriormente, tiene como finalidad identificar la diferencia significativa de la competitividad entre JM&A e IMAGEN CREATIVA.

Tabla 3. Matriz de la Competitividad - Nuevos Competidores

5 Fuerza de Porter	Criterios	JM&A		IMAGEN CREATIVA	
		Concepto	Valoración	Concepto	Valoración
Nuevos Competidores	Diferenciación del producto	En la diferenciación de las divisas (\$ Colombianos - USD Ecuador), lleva a que la empresa ofrezca precios mas bajos con los requisitos de calidad establecidos por LABORATORIOS MAD.	3	El primer diseño de las etiquetas de LABORATORIOS MAD, y producción fue con esta empresa.	1
	Requisitos de Capital	Infraestructura, equipos, tecnología y capital humano capacitado, para el desarrollo de las artes graficas de las etiquetas para LABORATORIOS MAD.	3	Infraestructura, equipos, tecnología y capital humano capacitado, para el desarrollo de las artes graficas de las etiquetas para LABORATORIOS MAD.	3
	Desventajas de costos	Esta empresa no cuenta con la experiencia en la prestación del servicio de diseño.	1	Bajo la revisión documental, esta empresa no cuenta con la adquisición continua de materias primas.	1
	Sub Total		7,00		5,00

Nota: Autor

Tabla 4. Matriz de la Competitividad - Poder de Negociación de Clientes

5 Fuerza de Porter	Criterios	JM&A		IMAGEN CREATIVA	
		Concepto	Valoración	Concepto	Valoración
Poder de Negociación de Clientes	Demanda	Según el análisis, la empresa tiene una amplia trayectoria en el sector de las artes graficas en el segmento de las etiquetas, los pedidos de LABORATORIOS MAD son continuos, los cuales representan una parte de la producción mensual de la empresa y no es la única a la que se le presta servicios de artes graficas de etiquetas.	3	Según los acercamientos que se hizo con la empresa, a través de los correos tratando de identificar servicio y precio del producto, se pudo encontrar que el fuerte es el diseño y la fotografía artística, adquisición de clientes por medio de redes sociales, y que LABORATORIOS MAD no es un cliente que abarque la mayoría de la producción de la empresa.	1
	Concentración	Según datos bibliográficos y documentales Colombia se encuentra mejor posicionada que Ecuador en el sector de las artes graficas, tanto en adquisición de materias primas como en la pre-impresión, impresión y post-impresión.	3	Ecuador se encuentra en crecimiento tecnológico y profesional en el sector de las artes graficas.	1
	Integración hacia atrás	LABORATORIOS MAD expresa que uno de sus intereses a futuro es el desarrollar su propio departamento de artes graficas.	1	LABORATORIOS MAD expresa que uno de sus intereses a futuro es el desarrollar su propio departamento de artes graficas.	1
	Sub Total		7,00		3,00

Nota: Autor

Tabla 5. Matriz de la Competitividad - Poder de Negociación de los Proveedores

5 Fuerza de Porter	Criterios	JM&A		IMAGEN CREATIVA	
		Concepto	Valoración	Concepto	Valoración
Poder de Negociación de los Proveedores	Calidad	JM&A maneja como proveedor del vinilo adhesivo la marca Arclad (marca líder), materia prima para el proceso de las artes graficas de las etiquetas para LABORATORIOS MAD. En lo referente a los insumos y suministros JM&A maneja los estándares de calidad establecidos en el mercado.	3	IMAGEN CREATIVA maneja como proveedor del vinilo adhesivo la marca Arclad (marca líder), materia prima para el proceso de las artes graficas de las etiquetas para LABORATORIOS MAD. En lo referente a los insumos y suministros adicionales IMAGEN CREATIVA maneja los estándares de calidad establecidos en el mercado.	3
	Concentración	Variación de proveedores para todos los suministros requeridos en todo el proceso de las artes graficas de las etiquetas para LABORATORIOS MAD.	3	Cuenta con un proveedor de materia prima (Arclad Ecuador), y suministros adicionales, cuenta con pocos proveedores (no existen de manera masiva en el Ecuador)	1
	Distribución	JM&A cuenta con distintos proveedores de materia prima e insumos necesarios para las etiquetas, adquisición a nivel regional y/o nacional (transporte en tramos cortos), al por mayor (grandes cantidades), a bajos costos manteniendo los estándares de calidad.	3	IMAGEN CREATIVA cuenta con un único proveedor, Arclad - Ecuador, el cual se provee desde Colombia y que presenta barreras gubernamentales, en el referente político (frontera), adquisición internacional, a costos mas elevados debido al transporte, lo que conlleva a no contar con grandes cantidades de la materia prima.	1
	Sub Total		9,00		5,00

Nota: Autor

Tabla 6. Matriz de la Competitividad - Productos Sustitutos

5 Fuerza de Porter	Criterios	JM&A		IMAGEN CREATIVA	
		Concepto	Valoración	Concepto	Valoración
Productos Sustitutos (Impresión en el Tarro)	Calidad	Como bien sustituto la serigrafía directa, es considerara una opción de impresión en el envase del producto, aunque para LABORATORIOS MAD no es suficiente ya que no cumplen con sus estándares y requisitos mínimos de calidad.	3	Como bien sustituto la serigrafía directa, es considerara una opción de impresión en el envase del producto, aunque para LABORATORIOS MAD no es suficiente ya que no cumplen con sus estándares y requisitos mínimos de calidad.	3
	Funcionalidad	Cumple con la misma funcionalidad que las etiqueta.	3	Cumple con la misma funcionalidad que las etiqueta.	3
	Precio	Este bien sustituto tiene un precio mas económico que el de las etiquetas ya que el frasco se le entrega impreso.	1	Este bien sustituto tiene un precio mas económico que el de las etiquetas ya que el frasco se le entrega impreso.	1
Sub Total			7,00		7,00

Nota: Autor

Tabla 7. Matriz de la Competitividad - Rivalidad entre los Competidores

5 Fuerza de Porter	Criterios	JM&A		IMAGEN CREATIVA	
		Concepto	Valoración	Concepto	Valoración
Rivalidad entre los competidores	Experiencia	Expertos en la imprenta y post-imprenta de las etiquetas para LABORATORIOS MAD.	3	Expertos en la pre-imprenta de las etiquetas para LABORATORIOS MAD.	3
	Costo	10.000 Etiquetas adhesivo vinil transparente full color texto en serigrafía dorada o plateado, medida 15*9 cm, con brillo UV total: Valor Unidad 0,07 USD - Valor Total 715,45 USD (tasa de cambio 1 USD = 3983,78 COP - 29/04/2022) (ANEXO 3 - Cotización JM&A)	3	10.000 Etiquetas adhesivo vinil transparente full color texto en foil dorado o plateado, medida 15*9 cm, con brillo UV total: Valor Unidad 0,15 USD - Valor Total 1.500,00 USD (ANEXO 4 - Cotización IMAGEN CREATIVA)	1
	Diferenciación	Eco-creación: la empresa incluye al cliente en el proceso del producto.	3	La empresa no incluye al cliente para el proceso del diseño, sino que hace entregas periódicas de acuerdo a su experiencia.	1
Sub Total			9,00		5,00

Nota: Autor

De acuerdo a la matriz que hace relación a las 5 fuerzas de Porter y analizando las empresas que brindan el proceso de artes gráficas (pre-imprenta, imprenta y post-imprenta) de las etiquetas para los productos de la empresa LABORATORIOS MAD, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 8. Competitividad - Total

EMPRESA	PUNTUACION TOTAL
JM&A	39,00
IMAGEN CREATIVA	25,00

Nota: Autor

De acuerdo a la tabla anterior se demuestra que la empresa JM&A cumple con los estándares de competitividad requeridos por la empresa LABORATORIOS MAD.

CONCLUSIONES

- En conclusión, con el análisis bibliográfico y documental, inicialmente suscitó un conocimiento mayor del sector de las artes gráficas tanto en Colombia como en el Ecuador, específicamente en las etiquetas como proceso contemplado desde la pre-impresión, impresión y post-impresión; continuamente se identificaron y se establecieron los factores de competitividad a evaluar para cada una de las empresas, elementos basados en las cinco (5) fuerzas de Porter.
- En la fase de recolección de información primaria, la entrevista estructurada y la no estructurada, fueron los medios cualitativos donde el gerente de LABORATORIOS MAD, por medio de preguntas redireccionadas a los factores de competitividad que intervienen en el desarrollo de las artes gráficas para las etiquetas en cada una de las empresas, expuso el interés de contratar todo el proceso con la empresa JM&A.
- En el desarrollo de la monografía también se adquirió información adicional para el análisis de competitividad, desde los medios cualitativos de información primaria, tales como correos y revisión de redes sociales (IMAGEN CREATIVA), cubriendo las fuerzas de Porter, en lo referente al servicio al cliente y a precios del producto.
- En definitiva, posterior al análisis de la competitividad desde la teoría de las cinco (5) fuerzas de Michael E. Porter entre las dos empresas, por medio de la Matriz de la Competitividad, donde se obtuvo como resultado que la empresa JM&A con 39,00 puntos, en comparación con la empresa IMAGEN CREATIVA con 25,00 puntos, es 14 puntos más competitiva en lo referente al desarrollo de las artes gráficas para las etiquetas de los productos de la empresa LABORATORIOS MAD.

- JM&A se encuentra en proceso de negociaciones para la contratación de exclusividad por 5 años, para el desarrollo de las artes gráficas (pre-imprenta, imprenta y post-imprenta) de las etiquetas con LABORATORIOS MAD, pensando en evitar situaciones con nuevos competidores.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa JM&A, implementar el departamento de diseño, con personal capacitado con el fin de presentar una propuesta para LABORATORIOS MAD, en lo referente a las artes gráficas de las etiquetas para los productos comercializados por este cliente, bajo la marca de SANOART.
- Se recomienda a la empresa JM&A, proyectar el mercado de las artes gráficas de las etiquetas (pre-imprenta, imprenta, post-imprenta), en el territorio ecuatoriano conforme a los resultados obtenidos en esta monografía.

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Joyas, J. (Mayo de 2006). Marco Teorico 5 Fuerzas de Porter. Cali, Colombia: Universidad Autonoma de Occidente.
- Álvarez Morales, D. (24 de Febrero de 2022). Entrevista Informal. (A. Ubillús Idarraga, Entrevistador)
- ANDIGRAF. (2020). *Boletín Económico*. Obtenido de Economía e Industria Manufacturera Colombiana: <https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2020/08/Bolet%C3%ADn-Econ%C3%B3mico-2019.pdf>
- ANDIGRAF. (2020). *Quiénes Somos*. Obtenido de <https://andigraf.com.co/quienes-somos/>
- Andigraf, D. d. (s.f.). *Informe de sostenibilidad de la industria gráfica 2017-2018*. Obtenido de <https://andigraf.com.co/informe-de-sostenibilidad-de-la-industria-grafica-2017-2018-2/>
- Aparicio Lora, V. E. (2016). Balanced scorecard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascarán, 2013- 2014. Lima, Perú: (Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial) Universidad Nacional Mayor de San Marcos Universidad del Perú. Decana de América.
- Bedoya Jiménez, J. (2019). ANALISIS DE CASOS DE LA COMPETITIVIDAD DE CINCO PYMES DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNICACIÓN Y ARTES GRÁFICAS DEL VALLE DEL CAUCA, AFILIADAS A ANDIGRAF DICIEMBRE 2018. Santiago de Cali: Tesis de pregrado - Programa de Contaduría Pública; Universidad Santiago de Cali .
- Benitez Cotas, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 75 - 82.
- Borrego Jiménez, M. (2015). *Preparación de archivos para la impresión digital*. Málaga: Ic. Editorial.
- Braidot, N. (2009). *Neuromarketing en Acción ¿Por qué los clientes te engañan con otros si dicen que gustan de ti?* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Crissien Castillo, J. (2004). Revista Escuela de Administración de Negocios No. 50. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios.
- Diario La Hora. (1 de Octubre de 2017). *La América, el barrio de las artes gráficas en Quito*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticias/la-america-el-barrio-de-las-artes-graficas-en-quito/>
- Diccionario de Marketing. (09 de noviembre de 2016). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- Domínguez Gómez, E. (julio de 2005). Evolución gráfica de las etiquetas de vino en estremadura desde 1970 hasta nuestros días. Cáceres, España: (Tesis Doctorial) Universidad de Extremadura.
- Escuela de postgrado de arte, artesanía y oficios. (24 de Noviembre de 2020). *Las Artes Gráficas: todo un mundo*. Obtenido de <https://escuelaartesania.com/artes-graficas-todo-un-mundo/>
- Fairley, M., & White, T. (2014). *The History of Labels: The Evolution of the Label Industry in Europe*. Tarsus Publishing, Limited.
- Gironelli, P. (2013). *Antecedentes históricos de la industria gráfica*. Buenos Aires: Editorial Bruja.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hisour Arte Cultura Historia. (s.f.). *Artes graficas*. Obtenido de <https://www.hisour.com/es/graphic-arts-44031/>
- Hitt, M., Ireland, D., & Santoro, M. (2004). Developing and managing strategic alliances, building social capital and creating value. Londres: Ghobadian, A., O'Regan, N., Gallear, D., Viney, H. (eds) Strategic Alliances.
- Luján Villegas, C. (2016). Estrategias para la generación e implementación de buenas prácticas ambientales en los procesos de las artes gráficas. Bogotá, Colombia: Tesis para optar al título de Diseñador Visual.
- Mallea Salón, A. (Julio de 2018). "Análisis de una Empresa del Sector de las Artes Gráficas y Propuesta de Mejora" - E-PRINTS. España: Universidad Politécnica de Valencia.

- Marcos García, J. (2015). *Tipografía del Griego Clásico. Analisis e Historia desde la Invención de la Imprenta hasta la Era Digital* . Madrid: Dykinson.
- MAXIVISION. (s.f.). *Offset*. Obtenido de <http://www.maxivision.mx/offset-a-color/>
- Pérez Benavides, F., López Bello, L., Vega Chaparro, J., & Sánchez Olarte, D. (03 de Noviembre de 2015). *ENVASES Y ETIQUETAS DE YOGURT PARA NIÑOS*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Panamericana.
- Porter, M. E. (1999). *Ventaja Competitiva - Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- Redondo Cano, A. (s.f.). *Factores de Competitividad en el Sector de Artes Gráficas en España*. España: Universidad de Valencia.
- Reyna, S. (08 de Octubre de 2020). *¿Realmente sabes qué son las artes gráficas?* Obtenido de <https://www.geformas.com.mx/realmente-sabes-que-son-las-artes-graficas>
- Surtidora Gráfica. (08 de agosto de 2012). *Impresión Offset*. Obtenido de <https://www.surtigraf.com/es/pasos-para-la-impresion-offset-de-plegos/>
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. Ciudad de México D.F.: Limusa Editores.
- Trujillo Guayasamín, A. (Agosto de 2011). *Diseño e implementación de un Sistema de costeo basado en actividades ABC para empresas del sector gráfico (imprentas) caso: "A&N Print"*. Quito, Ecuador: (Tesis de Pregrado). Universidad Politécnica Saleciana.
- Universidad Antonio Nariño. (s.f.). *Aspectos Académicos* . Obtenido de *¿Qué es estudiar Comercio Internacional en la UAN?*: <https://www.uan.edu.co/comercio-internacional>

ANEXO I - ENTREVISTA INFORMAL

Entrevista no estructurada, realizada el día 24 de febrero del 2022, vía telefónica, donde el **Entrevistado** fue el señor Didier Fladimer Álvarez Morales, gerente y propietario de la empresa LABORATORIOS MAD y el **Entrevistador** fue Anderson Ubillús Idarraga.

Preg unta:	¿Don Didier la idea es que me ayude suministrándome información general de la empresa SANOART, cuanto lleva en el mercado, desde que año este, en que ciudad esta, cuales son los productos que ofrece SANOART, que me cuente que es SANOART en Ecuador?
Suje to	Respuesta
DFA M	SANOART es un laboratorio que fue creado hace cuatro años, donde nos especializamos en productos del cuidado capilar, nuestras formulaciones son formulaciones son Europeas basadas en altos estándares de calidad y pagamos la formula con una empresa de allá para que nuestros productos tengan excelentes estándares de calidad; a nivel nacional en ecuador estamos con representación en todas las provincias del ecuador, cobijando el 70% de los compradores en Ecuador en el sector del cuidado capilar acá, nuestros competidores más fuertes son empresas multinacionales como, Farma, Loreal, recamiel, etc., y es por eso que tenemos presencia de nuestros productos en la mayoría de tiendas en el ecuador, trabajamos en base a los seis vendedores que tenemos a nivel nacional que se encargan de todo lo que es la cobertura de las ventas, más las 16 impulsadoras que trabajan con los puntos de venta.

Preg	¿Don Didier y la planta en donde se fabrica todos sus productos en
unta:	qué lugar se encuentra ubicada?
Suje	Respuesta
to	
DFA	Estamos ubicados en la ciudad de Guayaquil, Guayaquil no es la
M	capital del Ecuador, pero si es la capital comercial, la capital política es quito pero la capital comercial es Guayaquil porque es puerto principal y es donde se mueve la mayoría de negocios del ecuador de hecho Guayaquil es tres o cuatro veces más grande que Quito, acá tenemos nuestra casa matriz, nuestra planta de producción donde en lo que es administración y oficinas trabajamos alrededor de ocho personas.
Preg	¿Cuáles son los productos en específico que ofrecen ustedes?
unta:	
Suje	Respuesta
to	
DFA	Nosotros trabajamos básicamente en la línea del cuidado capilar,
M	fabricamos shampoos, tenemos en este momento más o menos ocho shampoos, mas seis shampoos de hidratación profunda, más 6 de color que dependiendo cada tipo de color tenemos para el tinte de color, tenemos tratamientos correspondientes a cada uno tono a tono para los colores tenemos tratamientos de hidratación capilar, tenemos productos de alisados como el Botox y la keratina, pues eso son los productos que nosotros fabricamos en la planta y adicional tenemos otros productos que importamos pero esos son los productos que fabricamos.
Preg	A esos productos que ustedes producen son a los que JM&A les
unta:	produce las etiquetas.

Suje	Respuesta
to	
DFA	Para esos productos son los que JM&A les solicitamos que nos hagan las etiquetas.
Preg	En Ecuador tienen unas políticas distintas de crear una empresa.
unta:	

Suje	Respuesta
to	
DFA	No de hecho en estos momentos el gobierno ecuatoriano ha flexibilizado un poco más debido a que el nuevo presidente es un empresario muy importante del país entonces él ha flexibilizado mucho a quien genera empleo darle unos beneficios tributarios, abrieron las SAS, crearon las Mipymes, sigue funcionando la personería jurídica y natural, se abrió un ciclo nuevo que se denomina el ciclo artesanal que son empresas que facturan de 0 a 60.000 USD por año y esta la otra empresa que factura de 60.000 a 300.000 USD por año, están también las que facturan de 600.000 USD en adelante anualmente son denominadas SAS.
Preg	Dentro de estas categorías de empresas que están en Ecuador, ¿en cuál se encuentra LABORATORIOS MAD?
unta:	

Suje	Respuesta
to	
DFA	Nosotros este año con el sistema de facturación del estado lo va a uno catalogando en que rango se ha de encontrar la empresa, donde en este año hemos tenido unas muy buenas ventas donde nosotros ya entramos en el rango general porque superamos los 600.000 USD en el año. Pero acá en Ecuador después de cierto tiempo y de las cantidades que superen los 600.000 USD tiene que pagarles a sus colaboradores o empleados el 15% de

las utilidades de una empresa, por decir si en bruto ya la empresa arrojó 5.000 USD entonces la empresa tiene que sacarle el 15% y ese total tiene que repartirlo entre los empleados entonces por eso es régimen general y que el impuesto a la renta se modifica en base si soy PYME o soy SAS o régimen general, el impuesto del régimen general a declarar es del 1% de las utilidades, en cambio el otro impuesto es del 1% de las ventas mensuales.

Preg ¿Cuál es el nombre de la empresa con la que usted contrataba en
unta: Ecuador las artes gráficas en referencia a las etiquetas?

Suje **Respuesta**
to

DFA Esa empresa que nos presta los servicios se llama IMAGEN
 M CREATIVA y el no funciona como empresa el funciona bajo el régimen artesanal.

Preg ¿Ellos ofrecen todos los servicios de las artes gráficas como P.O.P
unta: volantes y demás?

Suje **Respuesta**
to

DFA Ellos nos ofrecen todo volantes, poster, nos prestan servicio de
 M diseño, flayer, banner, tiene hasta fotografía y todo ese tipo de cosas.

Preg ¿Ellos están ubicados en que parte de ecuador?
unta:

Suje **Respuesta**
to

DFA En Guayaquil
 M

Preg ¿En Guayaquil se encuentra un sector o barrio como en Colombia
unta: donde estén todas las empresas de artes gráficas como el Ricaurte?

Suje **Respuesta**
 to

DFA No acá no está centralizada acá esta descentralizado, el gran
 M porcentaje de empresas está ubicado en el centro de Guayaquil pero no en un mismo sector como en el Ricaurte que tiene un centro comercial y están todos en un sector,

Preg ¿En referencia a la tecnificación que encuentra allá a la que encuentra
unta: con JM&A como lo puede ver?

Suje **Respuesta**
 to

DFA Si en base a los equipos que le he visto a IMAGEN CREATIVA si
 M JM&A si tiene más equipos importantes, en ecuador si hay empresas que tiene muy buenas maquinas pero en referencia a esta empresa a JM&A si tienen mejor maquinaria.

Preg ¿Los tiempos de producción que ellos manejan, están acordes a los
unta: que usted necesita?

Suje **Respuesta**
 to

DFA Si ellos son muy cumplidos con sus proyectos con sus trabajos dentro
 M de los dos años pasados que llevamos trabajando con ellos han sido muy

cumplidos con sus tiempos, se demoran entre ocho días para entregarnos los productos.

Preg Tiene conocimiento de si ellos realizan todos los procesos o
unta: subcontratan algunos?

Suje **Respuesta**
to

DFA Es muy común en Ecuador la tercerización y hasta la cauterización de
M un contrato o de un negocio, un ejemplo cuando yo estaba comenzando estaba tercerizado estaba de cuarto en el ejercicio de la fabricación, en medio mío había otro y de ese otro y otro entonces es muy común ese tema, es más nosotros nos tocó ir eliminando el tercerizado y el segundo hasta llegar a la matriz principal y estar como estamos ahora.

Preg ¿Ustedes manda a hacer solamente en Colombia las etiquetas o
unta: algunas otras cosas más en lo referente a las artes gráficas?

Suje **Respuesta**
to

DFA Si solamente mandamos a hacer las etiquetas a Colombia, porque
M hubo para el año pasado desde el mes de agosto el tema de los proveedores presento agotamiento y en este mes quemó sus últimos cartuchos con nosotros, es decir uso los últimos papeles que tenía con nosotros y ya después de octubre no conseguía yo hice contacto con empresas grandes en otras partes de Ecuador pero no se conseguía no llegaba papel, de hecho el papel lo traen de Colombia y lo trae ARCLAD Colombia y se lo envía a ARCLAD Ecuador, entonces desde ARCLAD Colombia no le despacha a la sede en Ecuador y por ende no había el material para hacer la etiquetas, y pues se tenía entendido que no se podía despachar por el tema de fronteras,

ya después de la apertura de fronteras por Ipiales ya comenzó a llegar de a pocos los insumos y este tipo de material que se necesitaba, pero no de todos los materiales y por eso fue que se buscó en Colombia.

ANEXO 2 – ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Entrevista estructurada, realizada el día 20 de marzo del 2022, la cual fue realizada por video llamada, donde el **Entrevistado** fue el señor Didier Fladimer Álvarez Morales, gerente y propietario de la empresa LABORATORIOS MAD y el Entrevistador fue Anderson Ubillús Idarraga:

Preg	¿ Don Didier es profesional en qué?
unta:	
Suje	Respuesta
to	
DFA	Yo soy profesional en la rama de la belleza, yo soy maestro en belleza
M	titulado en Colombia y en Ecuador por la junta nacional del artesano y por centros de formación en belleza en Colombia, como empresario me hice más por un acto de rebeldía que por que hubiera una afición en algún momento, y estoy iniciando a estudiar derecho.
Preg	¿usted es el gerente de SANOART?
unta:	
Suje	Respuesta
to	
DFA	Si
M	
Preg	¿SANOART es SAS?
unta:	
Suje	Respuesta

to

DFA En realidad, la marca es SANOART, pero nosotros somos
 M LABORATORIOS MAD, quiere decir que LABORATORIS MAD es la
 que produce SANOART profesional.

Preg ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene con este gremio y en la
unta: producción?

Suje Respuesta

to

DFA Con este ramo en la producción y elaboración llevamos 14 años.
 M

Preg ¿Cómo ha sido su experiencia al constituir una empresa siendo
unta: colombiano en otro país como Ecuador, y cómo fue su experiencia para
 llegar al nivel en el cual se encuentra hoy en día SANOART?

Suje Respuesta

to

DFA SANO profesional empezó en BOGOTÁ, la idea arrancó en
 M BOGOTÁ, los diseños iniciales se hicieron allá con mi hermana, yo ya tenía
 el proyecto avanzado en Ecuador y me maquilar algunos productos y les
 ponía marca, poco a poco nosotros mismos fuimos haciendo los desarrollos
 de nuestros productos en el Ecuador, iniciamos trabajando en una
 habitación de mi casa, una habitación de 3x3, en este momento tenemos una
 planta un poco grande, éramos 3 a 4 personas cuando iniciamos ahora la
 nómina es de alrededor de 30 personas; la experiencia de emprender una
 empresa en otro país ha sido muy compleja, primero porque hemos

sobrevivido a una crisis económica que ha sufrido Ecuador, una crisis económica terrible del 2019, por el tema de cambio de presidente, un tema terrible por el tema del socialismo del Ecuador, de ahí en el 2019 sobrevivimos a un mes sin facturación absolutamente nada, pagando honorarios a todo el mundo como si hubieran laborado normalmente, porque por que fue un mes de paro total, el país paro un mes no se movía nada en el Ecuador, de ahí vino la pandemia y sobrevivir a una pandemia como a la que hemos sobrevivido creo que nos dejó una experiencia muy grata dura pero muy grata porque tengo conocimiento de marcas que llevaban años en el mercado dedicadas a la parte cosmética y tuvieron que desaparecer, porque no tenían capital por que no supieron aguantar; si me vienes a preguntar como hicimos, te voy a explicar y te voy a responder simplemente hubo mucha irresponsabilidad para poder seguir a delante, no la jugamos, confiamos en que las cosas iban a salir en muchas oportunidades fuimos irresponsables contratando personal sin saber de dónde lo íbamos a pagar arriesgándonos con créditos con proveedores sin saber de dónde los íbamos a pagar pero gracias a dios el trabajo, la disciplina que implementamos en todo el personal de ventas logro que poco a poco fuéramos creciendo, la confianza en nuestros clientes, cambiamos el tema de la capacitación en el Ecuador, la capacitación en las marcas de belleza siempre se dedicaban a lo mismo yo hice una inversión en capacitarme de una forma diferente en un ámbito diferente pero dirigido a la peluquería y esto ha sido parte del éxito de la marca, porque nosotros dictamos seminarios y capacitaciones permanentemente pero ya no damos los mismos temas que da todo el mundo, eso nos ayudó mucho y hemos poco a poco creciendo, tenemos en este momento un poco más de estabilidad económica.

Estamos en absolutamente todo el territorio Ecuatoriano en este

momento; tenemos un proyecto muy fuerte de comenzar a comercializar, después del segundo semestre en Nicaragua y Costa Rica ya tenemos un distribuidor para Costa Rica y un probable distribuidor para Nicaragua, todo esto fabricado desde el Ecuador y exportado desde el Ecuador no ha sido fácil porque tenemos competidores de mucho potencial económico, nuestros competidores son Recamier, Alfaparf, Loreal, Schwarzkopf, entre otras, marcas de mucho potencial económico, marcas que tiene capital para trabajar de una forma grande, hemos invertido en capacitar a nuestro personal en que entiendan en que vender un producto es cambiar la mentalidad el cliente que no es el precio si no el producto mirar la calidad del producto; mi shampoo cuesta 12.50 USD y tiene 500 ml, mientras que hay shampoos en el Ecuador que cuestan 5 USD y tienen 2 L, entonces es una competencia bien difícil pero nos ha tocado fortalecer, formar a la gente para que aprenda a vender de una forma bien orientada.

Preg ¿Por qué se toma la decisión de emprender en el Ecuador ya que la
unta: idea nace en BOGOTÁ y como es la aceptación en ese país?

Suje **Respuesta**
to

M **DFA** Porque yo era un hombre conocido en el Ecuador, en base a unas capacitaciones que yo dictaba y era un poco más accesible de llegar al mercado ecuatoriano que al colombiano. Empezó en Colombia por que la idea era implementarlo en Ecuador y en Colombia, pero en Colombia ha sido más complicado implantarlo, porque el mercado es mucho más competitivo, esto no quiere decir que el de Ecuador no es más competitivo, pero pues a Didier Álvarez Hera un hombre reconocido en el Ecuador ya tenía un nombre y que era más fácil de llegarle al cliente.

Quando yo me senté a crear el logo o la imagen, pensaba en algo que

fuera muy pegajoso, algo que cuando la mujer lo nombrara le llegaría directamente a su mente hidratación que con solo escuchar sano tenga claro que lo que va a comprar le va a dejar su cabello sano, que la marca sea pegajosa, y me he focalizado en tratar de llegarle a al cerebro a la gente, para que solamente con la marca llegue, cuando yo llegue con la marca no fue que me abrieran las puertas todo el mundo y me dijeran bienvenido Didier, sigue que te estamos esperando, fue un proceso de ir golpeando puertas, de esperar que algunos nos llamaran con el tiempo, de ser irresponsables y contratar impulsadoras y mandarlas a los locales a impulsar sin saber cómo nos iba a ir, pero fue una grata experiencia porque ahora estamos en la totalidad de las tiendas de belleza del Ecuador.

Preg ¿Importar y exportar desde el Ecuador es difícil o fácil?
unta:

Suje **Respuesta**
to

DFA No realmente no es complejo mientras que usted cumpla con las
 M normas y cuáles son las normas, tener su documento de funcionamiento del ARSA que es la agencia de regulación y control sanitario, estar al día con sus impuestos del SRI, tener los impuestos y toda su documentación al día de resto no hay problema y desde que las materias primas traigan sus certificados de origen no hay ningún problema, los productos desde que tengan su pin de que tiene su registro sanitario no hay ningún problema y pues esto como lo tenemos no ha sido un proceso difícil.

Preg ¿Qué tan difícil es crear la empresa en Ecuador legalmente por sus
unta: tributos y es muy distinta la legislación a la colombiana?

Suje	Respuesta
to	
DFA	Es muy parecida la diferencia es que el IVA del Ecuador es del 12 %, los procesos son muy parecidos, su tema tributario son muy parecidos, el implementar un laboratorio con unas normas que exige en ARSA siendo este lo que es el IVIMA para Colombia, fue al principio complejo por que exigen que el laboratorio tenga pintura epoxi que tenga anti hongos que tenga las curvas que el acero sea certificado 304, es muy complejo reconozco que al principio tuvimos que trabajar muy artesanalmente, al principio pero dentro de las normas que nos exige el ARSA para el permiso de cumplimiento, pero ya tenemos un proceso más mecánico ya tenemos máquinas más grandes entonces el proceso ya es más rápido.

Preg ¿Cuándo ve la necesidad de conseguir las etiquetas para el producto?
unta:

Suje	Respuesta
to	
DFA	Llegamos a las etiquetas por la presentación que tiene el producto, mi proveedor de plásticos me da la opción de hacerle serigrafía directa en el tarro, pero el resultado final en colores no me gusta, entonces la etiqueta aunque me genera una mano de obra en el etiquetado, definitivamente por presentación en el tarro se ve mucho mejor.

Preg ¿Cómo llegan a IMAGEN CREATIVA?
unta:

Suje	Respuesta
to	
DFA	Con IMAGEN CREATIVA llegamos porque yo tenía conocidos y el

M gerente de esta empresa era conocido mío, llegue a él por esa relación, siempre admire su trabajo porque es un hombre colombiano además barranquillero, que ha hecho su nicho en Ecuador y es un hombre comprometido con todo lo que hace con la imagen y con la fotografía, con el diseño entonces con él se ha trabajado muy bien, hay una buena relación y hasta ahora todo ha surgido muy bien y llegue a él en base a eso y en los diseños de las etiquetas nos ha ayudado mucho, es más hicimos un cambio de la presentación inicial a la secundaria él fue el que lo lidero y pues bien con IMAGEN CREATIVA hemos tenido una muy buena relación.

Preg ¿Por qué se busca un nuevo proveedor de etiquetas en Colombia?
unta:

Suje **Respuesta**
to

M DFA Porque resulta que el Ecuador se vio en un momento con un desabastecimiento muy fuerte de muchas materias primas entre esas materias primas el vinilo, entonces como no habían vinilos de hecho fue muy curioso porque los vinilos escasearon en Septiembre y vinieron a llegar en Febrero del 2020, esto género que no hubiera disponibilidad de etiquetas, debido a que no había material como fabricar y eso retrasó mucho entonces en base a eso nosotros nos tocó buscar otro proveedor de etiquetas por fuera y pues llegamos a JM&A, puesto que mi hermana ya había contratado con ellos en Colombia y ya sabíamos cómo era el trabajo con ellos.

Preg ¿IMAGEN CREATIVA no busco maneras de poderle dar solución al
unta: problema de materia prima así hubiera sido por fuera?

Suje	Respuesta
to	
M	DFA Claro ellos buscaron al mayor proveedor de vinilos que es ARCLAD que es el más importante, los busco IMAGEN CREATIVA tiene una muy buena relación con la gente de ARCLAD por que les consume bastante porque le hacen etiquetas a otras marcas pero definitivamente le expresan que no tiene material para venderle en este momento.
Preg	¿Con el conocimiento que tiene usted de IMAGEN CREATIVA
unta:	podría indicarnos si el fuerte de ellos son las etiquetas u otro sector de las artes gráficas?
Suje	Respuesta
to	
M	DFA Si el producto líder de ellos son las etiquetas, además de la fotografía y el diseño, son también muy fuertes en la fotografía pero su mayor producto de venta son las etiquetas.
Preg	¿Cómo manejaron entonces el tema de no encontrar la materia prima?
unta:	
Suje	Respuesta
to	
M	DFA No eso fue un tema que el mercado se vio desabastecido, todo el mundo se volvió loco a buscar, en ese momento otras empresas optaron por la serigrafía, porque no había otra opción, porque no tienen la capacidad los conocidos de conseguir otros proveedores afuera, entonces optaron por la serigrafía directa al envase y eso desde mi forma de ver le quita mucha calidad al envase.

Preg ¿Al no ver materias primas para las etiquetas, algunas empresas se
unta: cambiaron de sector o cerrar o cambiar de actividad?

Suje **Respuesta**
to

DFA Claro eso género que IMAGEN CREATIVA es muy reconocido en la
M industria de la cosmética y tiene alrededor de 5 clientes de esos 5 clientes
 solamente 2 clientes pudimos encontrar la solución por fuera del país y los
 otros 3 se pasaron a la serigrafía directa al tarro.

Preg ¿Cuándo no estaba el problema de desabastecimiento: ¿Imagen
unta: creativa si les ofrecía etiquetas de calidad, eficiente, cumpliendo los
 términos, los tiempos?

Suje **Respuesta**
to

DFA Si la calidad es buena ellos manejan buen material, utilizan buenas
M máquinas, tiene una reacción buena, una capacidad de respuesta buena, está
 dentro de los máximo de los 10 días para entrega, entonces si tienen muy
 buena calidad, bueno porque antes de llegar a IMAGEN CREATIVA
 probamos con otro proveedor donde pedimos muestreo donde con alguna de
 esas alcanzamos a trabajar pero los resultados no fueron los esperados.

Preg ¿Cómo evalúa su experiencia con IMAGEN CREATIVA?
unta:

Suje **Respuesta**
to

DFA Si no podemos hablar de ellos en negativo la experiencia con ellos fue
M muy buena, porque nos dieron buen servicio, nos trataron bien,
 desafortunadamente el desabastecimiento pero afortunadamente logramos

conseguir el nuevo proveedor , con la misma calidad y con servicios muy similares y con una capacidad de reacción muy buena.

Preg ¿El sistema de impresión de IMAGEN CREATIVA era offset
unta: litográfica igual a la que maneja JM&A?

Suje **Respuesta**
to

DFA Si tiene el mismo sistema de impresión.
 M

Preg ¿Los costos de IMAGEN CREATIVA frente a los que le ofrece
unta: JM&A son mejores o similares ya que el tema que Ecuador está dolarizado ayuda en el pago en Colombia?

Suje **Respuesta**
to

DFA Si hay una disminución de más o menos del 25% en referencia una de
 M la otra con la de Colombia, realmente si es mucho más económico trabajar en Colombia que en Ecuador por la reducción de costos.

Preg ¿Qué costo tiene hacer las cantidades de etiquetas que hace con
unta: JM&A con IMAGEN CREATIVA?

Suje **Respuesta**
to

DFA Haciendo un promedio de los mil tamaños que se hacen en promedio
 M en Ecuador cuestan 1.100 USD.

Preg ¿El sector gráfico es amplio en Guayaquil?

unta:

Suje	Respuesta
to	
DFA	No, no es tan amplio como allá, es un sector mucho más pequeño que el de Colombia de hecho podríamos decir que son dos calles, Bogotá es muy grande en ese tema.

Preg ¿Cuándo se busca otro proveedor en Colombia por qué deciden
unta: trabajar con JM&A y no con otra empresa?

Suje	Respuesta
to	
DFA	El primer lote que hicimos para nuestra empresa la hicimos con una empresa colombiana y lo que sucedió fue que los tiempos de entregas no fueron cumplidos entonces eso hizo que no lo volviéramos a buscar, de ahí ya mi hermana había hecho trabajos con JM&A y ya fue cuando dijimos es que ya tenemos la experiencia ella ya conoce, ya tuvo la mala experiencia con el otro proveedor que se le demoró demasiado y entonces en este tema nosotros pensamos que uno no se puede poner a jugar con la estabilidad ni con el tiempo porque el tiempo es oro en este caso entonces pues decidimos ir directamente a JM&A.

Preg ¿Cómo ha sido su experiencia con JM&A en tema de calidad, entrega,
unta: asesoría técnica, preventa y postventa?

Suje	Respuesta
to	
DFA	Realmente ha sido bueno yo no puedo decir que JM&A me ha dado un servicio malo me ha dado un servicio bueno lo único que yo le pediría o le exigirá como cliente es que en Ecuador me prestan el servicio del pan de

oro en Colombia lo llaman diferente, de resto la calidad, la asesoría, el servicio, los tiempos de entrega son muy buenos, las respuestas de las personas de JM&A es muy buena y rápida, la única cosa que yo tengo entre el proveedor inicial y JM&A es que primero me entrega mucho más rápido puedo mandar a hacer más volumen porque pues tengo un 25% más bajo, pero tengo la certeza que JM&A siempre tiene material para trabajar. a pesar que yo con IMAGEN CREATIVA tengo crédito de 60 días con cheques posfechados, donde con ellos les entregó dos cheque uno a 30 días y otro a 60; pero a pesar de eso yo me he inclinado a trabajar más con JM&A, pero con JM&A no tengo problema, me da buen servicio las etiquetas son de buena calidad, las personas que están a disposición para atenderlo a uno le dan un buen servicio, yo no tengo problema.

Preg unta:	
Suje to	Respuesta
DFA M	Es el dorado que le ponen a algunas letras y que si no estoy mal IMAGEN CREATIVA lo hace de otra manera como en un repujado y lo ponen sobre la plancha y en cambio JM&A lo realiza como que, en serigrafía, de resto no yo la calidad, el servicio, como me tratan, la respuesta es muy buena la calidad el material. Algo que me pareció muy bueno de JM&A es que la cantidad de producto que llegará mal troquelado, mal cortado o corrido es muy poco, el material es usado bien, tienen buenos cortes que en ocasiones yo le reclamo a IMAGEN CREATIVA que me manda productos con mal corte que si lo han hecho pero en sí de parte de JM&A no se ha presentado ningún problema en esa parte.

Preg ¿Es muy complicado el transportar las etiquetas desde JM&A a
unta: Ecuador y eso lleva unos costos adicionales que generan un aumento en el
 costo de las etiquetas?

Suje **Respuesta**
to

DFA Con decirles que costó que el expreso del 25% menor es ya
 M incluyendo el costo del transporte.

Preg Al ver que ya IMAGEN CREATIVA tiene materia prima le
unta: preguntamos ¿ Con que criterios usted toma la decisión de continuar con
 JM&A?

Suje **Respuesta**
to

DFA Primero la capacidad de respuesta que me da JM&A fue permanente
 M me demostró que en un momento de crisis JM&A me busco una solución
 JM&A fue y busco dentro de sus proveedores también me dieron una
 solución que los de aquí me las pudieron dar pero nunca me la brindaron,
 cual fue esa solución, que Anderson me supo decir mira no tenemos un
 vinilo transparente pero tenemos un vinilo mate que al final no se va anotar
 la diferencia en el envase, eso fue una solución tal vez el de acá tenía el
 mismo material disponible pero no busco una opción, no lo propuso, y a la
 larga cuando Anderson me mostró el resultado no se notaba la diferencia,
 porque el mate no se terminó notando nunca, nada en ningún momento; por
 consiguiente tome y tomó la decisión de quedarme con JM&A, es más
 estamos esperando que ahora nos comiencen a presentar el proyecto de
 refrescar la marca de SANOART quiere decir que serían los encargados de
 la tercera versión de la marca donde vamos a resaltar puntos que antes no

resaltamos como beneficios del producto y refrescar un poco la imagen que es importante para un producto.

Preg ¿Qué le haría falta que le ofrezca JM&A?
unta:

Suje **Respuesta**
to

DFA Pues en medio de esta negociación estamos en pro de que me realicen
 M el diseño, ya que están en pro de conseguirme un muy buen diseñador además estoy seguro que los diseñadores colombianos cuentan con la técnica, el conocimiento sobre el proceso y que nos va a ir excelente.

Preg ¿Qué posibilidad hay de que usted contrate todo el servicio desde el
unta: diseño con JM&A?

Suje **Respuesta**
to

DFA Totalmente es más estoy seguro de que nos vamos a quedar con ellos
 M como proveedor principal.

Preg ¿Qué posibilidad hay que usted regrese a trabajar con IMAGEN
unta: CREATIVA?

Suje **Respuesta**
to

DFA Realmente las posibilidades son bajas, porque en el tema de costos
 M como te digo tengo un 25% de reducción y eso a la larga me sirve.

Preg ¿Qué cambio o mejora le sugeriría a JM&A?

unta:

Suje	Respuesta
to	
M DFA	Yo le pelearía a un mediano plazo que me solucionara el tema del diseño y ya solucionando el tema del diseño; El tema del pan de oro ya lo solucionamos y la gente se adaptó al tema del dorado y no tuvimos problemas, le empezaría a decir que me diera un crédito para yo poder trabajar, por que trabajar de contado es muy difícil y le diría yo le doy el 50% y el otro 50% ábrame un crédito para poder respaldar. Sería lo único porque en el tema de calidad no tengo absolutamente nada que discutir, yo me quedo con la calidad que me ofrece JM&A, debo reconocer que con el tema del pan de oro en Ecuador se ponía complicado porque en ocasiones no había material dorado entonces se volvió un problema y por ejemplo IMAGEN CREATIVA era muy puntual con sus entregas, pero este tema lo hacía retrasarse en sus entregas pues eso lo hacía un tercero y al ver que no estaba la materia prima hacia retrasar las entregas. Pero pues la verdad con JM&A estoy trabajando muy bien, como te digo vamos a sacar la nueva producción de las etiquetas estamos esperando a que nos empiecen a ayudar con el tema de diseño y lanzarnos a trabajar con esta nueva y la idea es que desde el próximo trabajo JM&A sea el encargado de todos este proceso e incluso con el tema del transporte.

Preg ¿No ha pensado en buscar un nuevo proveedor que no sean ninguna
unta: de las dos empresas?

Suje	Respuesta
to	
M DFA	Mira yo soy un hombre que me he capacitado y soy vendedor y tengo un grupo de 7 vendedores y para mi es fundamental el servicio al cliente, yo

le inculco mucho a mi gente el servicio al cliente y de las 31 personas que trabajan en LABORATORIOS MAD 24 se dedican a la venta, las otras personas pertenecen a las áreas de producción y despachos, pero los 24 que están a la venta se les ha inculcado que el cliente no busca un producto si no un servicio porque el producto lo pueden encontrar en cualquier lado, pero el servicio no lo van a encontrar; Etiquetas pueden haber miles de proveedores pero que den un buen servicio no, que he encontrado yo en ellos, servicio, comunicación directa, yo hago una llamada y hay una respuesta inmediata con el gerente con la subgerente yo tengo contacto directo puedo llamar puedo acceder, puedo comentar y no tengo problema, por lo cual me hacen parte del proceso de las etiquetas y me parece genial.

Preg ¿No han pensado en que ustedes mismos en un futuro puedan
unta: producir las etiquetas y no mandarla a hacer?

Suje **Respuesta**
to

DFA Claro dentro de la experiencia que tengo con otras empresas de la
M misma rama, es que terminan volviéndose autosuficientes, más que en el tema del etiquetado en el tema de sus envases, pero si uno busca a la larga bajar costos de alguna manera, de hecho le plantearía de alguna manera a JM&A que hiciéramos etiquetas por rollo al hacer las etiquetas por rollo nos facilita el hecho de poder etiquetar con una máquina etiquetadora que reduciría el tiempo de etiquetado y reduciría el costo de la mano de obra un poco.

Preg Y ya para ir terminando ¿qué opinaría si JM&A le dijera que buscaría
unta: como posibilidad tener un punto en Ecuador?

Suje **Respuesta**

to

M DFA Total completa, eso no es una locura, estamos que el señor gerente de IMAGEN CREATIVA es un colombiano que un día decidió migrar y emprender su negocio en el Ecuador, porqué la gente lo busca a él por su diferenciación que el presta en el servicio que él también presta en el Ecuador, como les da el servicio de las fotografías, como les da varias cosas entonces la gente confía mucho; Si a mí JM&A me dice asesórenos, oriéntenos yo les diría claro con mucho gusto, JM&A tiene talento tiene conocimiento y no es una locura para nada, antes me parecería una jugada muy inteligente de las personas que dirigen JM&A porque creo que sería un paso a crecer, tiene una muy buena referencia y estoy seguro que con la calidad y los tiempos del servicio la forma y el servicio al cliente no tengo la menor duda que les iría muy bien.

Preg ¿Cómo ve el desarrollo de las artes gráficas en Ecuador?

unta:

Suje **Respuesta**

to

M DFA Allá solo tenemos dos cuabras y ya de hecho tú vienes a Colombia y ves que en Colombia se fabrican agendas, lapiceros de miles de colores, llaveros de, miles de formas, diseños característicos, muchas cosas que se hacen acá cosas que no se encuentran acá y tanta variedad que tiene allá y acá no.

Preg Don DIDIER le agradecemos demasiado el tiempo que nos brindó **unta:** para el desarrollo de esta entrevista y por la información suministrada y pues hacemos la siguiente aclaración que esta entrevista fue grabada bajo su consentimiento con fines netamente académicos para el desarrollo de este trabajo y nada más.

Suje	Respuesta
to	
DFA	Si estoy de acuerdo y si necesitan algo más estamos a su disposición.
M	

ANEXO 3 – COTIZACIÓN IMAGEN CREATIVA

From: Tatiana Leiva U <mangosa26@hotmail.com>
Sent: Monday, April 18, 2022, 10:56 AM
To: imagcreativa@hotmail.com <imagcreativa@hotmail.com>
Subject: Solicitud: COTIZACIÓN Y BROCHURE

Buen día,

Señores,
IMAGEN CRATIVA

Cordial saludo,
Por medio de la presente me permito solicitarles formalmente una cotización, para la elaboración de unas etiquetas, desde el diseño hasta el producto final; estas etiquetas son para un shampoo, acondicionador y keratina, productos que comercializamos en Ecuador, donde buscamos que las etiquetas tengan buena calidad y sean en un material transparente y con algunos textos dorados, se solicitan una cantidad promedio por referencia de 10.000 unidades.

De igual manera, solicito su brochure para conocer los productos y servicios que ustedes ofrecen, con el fin de tener alianzas en el sector, para el posicionamiento de nuestra marca en Guayaquil.

Agradecemos su atención y pronta respuesta,

Quedando atenta;

Tatiana Leiva
Tel: 310 8146649
E-mail: mangosa26@hotmail.com

De: Elisabet Nieves <isabelga_25@hotmail.com>
Enviado: martes, 19 de abril de 2022 1:50 p. m.
Para: mangosa26@hotmail.com <mangosa26@hotmail.com>
Asunto: Cotización Etiquetas Imagencreativa

Buenos días,

Sra. Tatiana le saluda Isabel soy la asistente del Sr. Nieves para poderle cotizar necesitamos las medidas de las etiquetas.

Estamos a la ordenes a penas me pase le enviamos cotización

Atte,

Isabel Guerrero.

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

De: Tatiana Leiva U <mangosa26@hotmail.com>
Enviado: miércoles, 20 de abril de 2022 1:36
Para: Elisabet Nieves <isabelga_25@hotmail.com>
Asunto: RE: Cotización Etiquetas Imagencreativa

Buen día,

La medida es de: 9*15, una para el frente y una para la parte de atrás del producto. Del Shampoo y del acondicionador son 4 productos diferentes y de la Keratina son 2 productos diferentes, y por cada referencia requiero 1000.

De igual manera quisiera saber si existe la posibilidad de podernos contactar vía telefónica el día de mañana para aclaraciones de alguna de las partes, referente a las etiquetas, debido a que requiero las etiquetas con suma urgencia,

Agradezco la atención prestada y quedando atenta,

Tatiana Leiva Ubillús
E-mail: mangosa26@hotmail.com
Celular: (+601) 310 814 6649
Bogotá D.C., Colombia

From: Elisabet Nieves <isabelga_25@hotmail.com>
Sent: Wednesday, April 20, 2022, 12:47 PM
To: Tatiana Leiva U <mangosa26@hotmail.com>
Subject: RE: Cotización Etiquetas Imagencreativa

Buenos días,
Srta. Tatiana le dejo mi numero 0989656119 celular o fijo 042361266 para conversar ya le dije a mi jefe que le armen un catalogo para que ustedes vean las etiquetas que se maneja, muchas gracias me avisa.

Que tenga un lindo día.
Atte,
Isabel Guerrero A.

From: Elisabet Nieves <isabelga_25@hotmail.com>
Sent: Friday, April 22, 2022 11:55:23 AM
To: mangosa26@hotmail.com <mangosa26@hotmail.com>
Subject: Cottzación Etiquetas Ecuador

Buenos días,

Sra. Tania le adjunto lo solicitado cuando pueda me avisa para podernos ver y saber como va la etiqueta el diseño. Estamos para servirle, que tenga un lindo día.

Isabel Guerrero A.



Para: Sra. Tatiana Leiva Ubillús
Enviado: Viernes 22 de Abril 2022
Asunto: PUBLICIDAD
RUC: 0930938501001

De nuestras consideraciones un cordial saludo.

Quienes hacemos Imagen Creativa, una nueva opción en Servicios Gráficos, nos es grato dirigimos a usted para colocar a su entera disposición todos nuestros servicios de Publicidad y Papelería Impresa que su Empresa requiera.

En un medio de mucha competitividad, Imagen Creativa no solo sirve a sus clientes, sino que también los premia en cuanto a precios, calidad, tiempo y obsequios.

Sea parte de nuestra clientela y obtenga beneficios con nosotros, llámenos y con gusto lo atenderemos, ofreciéndole toda la información de los premios y beneficios que Imagen Creativa brinda a la fidelidad de sus clientes.

A continuación le ofrecemos:

	V. UNIDAD	V. TOTAL
10000 Etiquetas Adhesivo Vinil Transparente Full color texto en Foil dorado ó plateado, Medida 15 x 9 cm, con brillo UV total.	\$ 0.15	\$ 1500,00

ESTOS PRECIOS INCLUYEN IVA

La entrega se hará despues que envíe el arte 5 a 7 dias Laborables

En caso de cerrarse el contrato, el trabajo sera realizado con el 50% por adelantado y 50% que resta contraentrega.

El Foil plata o dorado puede variar según el tamaño del texto o imagen como logos.

Cordialmente,
Isabel Guerrero.
Ejecutiva de ventas.

Huancavilca # 1715 entre Garcia Moreno y Av. El Ejercito Telf.: 2 - 361266 * Cel.: 0989656119-0992118721
Email: isabelga_25@hotmail.com - imagcreativa@hotmail.com • Guayaquil - Ecuador

ANEXO 4 – ENTREVISTA ESTRUCTURADA JM&A

Entrevista estructurada, realizada el día 04 de marzo del 2022, la cual fue realizada presencialmente, donde la **Entrevistada** fue la señora Marla Ubillus Idarraga, subgerente y socia de la empresa JM&A y el Entrevistador fue Anderson Ubillús Idarraga:

Preg	¿Señora Marla cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?
unta:	
Suje	Respuesta
to	
MUI	Soy socia y subgerente de JM&A
Preg	¿Cuáles son las actividades que desempeña en la empresa?
unta:	
Suje	Respuesta
to	
MUI	Manejo todo el área administrativa y contable de la empresa JM&A ya que soy profesional en contaduría pública, de igual manera manejo todo el tema de mercadeo por ende manejo clientes.
Preg	¿Hace cuanto se constituyó la empresa?
unta:	
Suje	Respuesta
to	
MUI	La empresa lleva una trayectoria de 12 años en el sector de las artes gráficas, ya que es una empresa que inicio mi padre James Ubillus Sabogal

y mi madre Suleima Idarraga, en el año 2009, siendo una empresa que tiene como especialidad la venta de materiales como adhesivos propalcotes y vinilos para la producción de etiquetas, ya que mi papa tenía un conocimiento de más de 18 años en el sector, fue el desarrollo de su sueño crear a JM&A y por lo cual es una empresa PIME donde fuimos con mi hermano incluyéndonos en ella y capacitándonos en esta gran industria.

Pregunta:	¿Cuál es la actividad de la empresa?
Sujeto	Respuesta
MUI	JM&A tiene dos actividades claras que realiza, las cuales son, la comercialización de materiales adhesivos ya que somos de las pocas empresas que se dedican a la comercialización de materiales con pegante y aparte de esto somos de los pocos que vendemos técnicamente el material con el objetivo de ofrecerle la materia prima indicada para las características que requiere la etiqueta que desee realizar nuestros clientes; y como segundo sector prestamos el desarrollo de las etiquetas como la impresión, terminados, estampados, cortes y entregas con todas las especificaciones que requiera el cliente, y esto se realiza por que contamos con personal capacitado en los procesos de impresión, troquelado, plastificado, guillotinado, estampado y acabados, y contamos con la maquinaria necesaria para realizar todos los procesos en nuestras instalaciones, dejándonos como la opción ideal para los clientes que llegan a nuestras instalaciones ya que tenemos como políticas que todos le brindemos la información idónea y constante al cliente y con los menores tiempos de respuesta y incluyendo al clientes en los procesos para minimizar riesgos de inconformidad. .

Preg ¿Cómo inicio la contratación con LABORATORIOS MAD?
unta:

Suje **Respuesta**
to

MUI El gerente de LABORATORIOS MAD llego a nuestra empresa en el año 2018 recomendado por la señora Mercy siendo la hermana del señor Didier y nosotros ya le habíamos desarrollado algunas etiquetas para unos productos cosméticos y esto le dio una referencia a don Didier para buscarnos cuando llego a Colombia buscando quien le produzca sus etiquetas para su marca SANOART, ya que nos expreso que con quien lo realizaba en ecuador, tubo problemas de escasez de materiales que nosotros distribuimos y que encontraba en los trabajos realizados a la hermana la calidad que necesitaba para su producto de cuidado capilar, cuando realizamos todo el proceso y le mantuvimos informado del paso a paso en el trabajo y cuando vio su primer trabajo , expreso el deseo de que realizáramos la producción de otros productos que quería comercializar y así ya llevamos 4 años desarrollando las etiquetas párala empresa LABORATORIOS MAD.

Pregunta: ¿Cuál es la proyección que tienen con referente a LABORATORIOS MAD?

Sujeto **Respuesta**
 MUI Teniendo conversaciones con el gerente de LABORATORIOS MAD, queremos brindarle el diseño de sus etiquetas ya que una empresa



EXPERTOS EN ADHESIVOS S.A.S.

ecuatoriana se lo brinda y aparte de esto queremos afianzar la producción en unos términos por medio de un contrato de exclusividad para poderle producir todas las etiquetas que requiera para la marca SANOART.

ANEXO 5 - COTIZACIÓN JM&A

Bogotá D.C., 22 de abril de 2022

**Señores, LABORATORIOS MAD
Ciudad,**

Cotización

Por medio de la presente de acuerdo a su solicitud, envió cotización de los productos requeridos, para nosotros es un placer poner nuestra compañía a su servicio.

Diez mil (10.000) etiquetas completamente terminadas las cuales incluyen material de excelente calidad, impresión full color, protector de brillo uv, estampado dorado para tener un realce autentico, troquelado con mecanismo de semi corte tendrán un costo total de **\$2.850.195.4**

Forma de pago. 50 % inicio 50 % contra entrega.
Quedamos atentos a su respuesta.

MARYI SULEIMA IDARRAGA CASTILLO
Gerente

Carrera 12#28-08 sede principal
jmyaexpertosas@gmail.com