



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERÍA EN MARKETING Y
PUBLICIDAD**

TÍTULO:

**MODELO INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO DEL PROCESO DE
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. CASO INPAECSA**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

MARIA BELÉN OLVERA PERALTA

NOMBRE DEL TUTOR:

MSC. RONALD CAMPOVERDE

SAMBORONDÓN, OCTUBRE 2014

Modelo integral de diagnóstico del proceso de administración estratégica.

Caso Inpaecsa

María Olvera Peralta

Egresada en Marketing y Publicidad

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador

molvera@uees.edu.ec

Facultad de Comunicación

Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía Puntilla

Samborondón

Resumen

Los cambios del macro y micro entorno generan la definición de estrategias que se ajusten a un diagnóstico previo. Ante esta situación un mismo problema se puede resolverse a partir de diferentes estrategias, el objetivo de la administración es elegir el camino que tenga el menor costo no solamente desde el punto de vista financiero sino también desde el punto de vista económico. El objetivo de las estrategias es permitir reducir la incertidumbre ante cambios futuros en el macro entorno, se analiza la situación del cambio de la matriz productiva que se está dando en Ecuador. El presente trabajo busca determinar los criterios a ser analizados para el planteamiento de estrategias ante cambios en el contexto. Se ha realizado un análisis de caso de la fábrica papelera Inpaecsa, a pesar de que todavía el papel higiénico no forma parte de los productos con restricciones, no se descarta la posibilidad de que suceda en un futuro. En el

presente estudio se analiza la decisión del presidente de la organización entre realizar una estrategia de extensión de línea y una estrategia de diversificación de línea, a partir de un ejercicio de diagnóstico de las fuerzas de macro y micro entorno.

Palabras Clave: matriz Productiva, papel higiénico, restricciones no arancelarias, marca, posicionamiento

Abstract

Changes in the macro and micro environment generate the definition of strategies that fit a previous diagnosis. In this situation the same problem can be solved using different strategies, the management objective is to choose the path with the lowest cost, not only from a financial point of view but also from an economic point of view. The goal of the strategies is to reduce the uncertainty of future changes in the macro environment; the situation of the changes in the production matrix that is occurring in Ecuador is analyzed. This paper seeks to determine the criteria to be analyzed for the present strategies contemplating the changes in the context. A case study of the toilet paper factory Inpaecsa was analyzed, although the toilet paper is not part of the actual restricted products, the possibility of this happening in the future is not discarded. In the present study the decision of the president of the organization is analyzed to decide between performing a line extension strategy or a diversification strategy, from a macro and micro environment diagnostic exercise.

Key words: Productive matrix, toilet paper, restrictions, brand positioning

ANTECEDENTES

Ecuador está en un proceso de profundos cambios, por la propuesta del gobierno de cambiar la matriz productiva. La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) define a la matriz productiva como: Todos los factores que influyen para lograr las actividades productivas como lo son los productos, la interacción social necesaria entre las partes para llevar a cabo el proceso y las técnicas y procesos de producción.

El cambio de la matriz productiva parte del Plan Nacional del Buen Vivir. El Plan Nacional del Buen Vivir es un programa propuesto por el gobierno, previsto a implementarse en 2013 hasta el 2017. Este plan aplica una escrupulosa postura política a la que el gobierno apuesta seguir por los cuatro años consecutivos. “Los tres ejes principales del Plan Nacional del Buen Vivir son: 1) edificación del deber popular; 2) derechos libertades y capacidades para el Buen Vivir y por último 3) transformación económica-productiva a partir del cambio de la matriz productiva” (Consejo Nacional de Planificación, 2013)

La producción de bienes primarios es la actividad a la que Ecuador ha sido limitado durante los últimos años. A pesar de ser un país rico en recursos naturales las oportunidades de producción de producto terminado han sido limitantes. Esto se debe a la falta de técnicas de producción, falta de inversión en producción local, y la abundancia de productos importados. Estos productos provienen de industrias con mayor tecnificación y costos bajos creando una barrera para los productos locales. De acuerdo al Diario El telégrafo (2014), el Gobierno Nacional tiene como uno de sus objetivos principales el cambio de la

matriz productiva, sustituir importaciones y en su lugar incrementar la producción local.

Junto a la propuesta del cambio de la matriz productiva, existen diferentes planes, programas y proyectos en diferentes organizaciones. Con la finalidad de facilitar la implementación de producción local, otorgando créditos, financiamientos e inversiones para beneficiar a las empresas productoras locales. Algunas de las organizaciones de acuerdo a SENPLADES (2012), son: Corporación Financiera Nacional (CFN), Banco Nacional del Fomento (BNF), Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional.

La transformación en la matriz productiva ha generado importantes cambios en las estructuras de los mercados. El Ministerio de Comercio Exterior (2013), señaló que las restricciones de las importaciones no solo han venido desde el punto de vista arancelario, sino también no arancelario como cuotas, certificaciones, homologaciones etc. En los últimos meses luego de la implementación de cupos se generó retraso en la desaduanización de productos que históricamente han sido importados en Ecuador creando un desabastecimiento en el mercado (Alvear, 2014).

Una de las categorías de productos que se ha visto afectada por la restricción de importaciones es la categoría de cuidado y limpieza personal. Esta categoría ha sido afectada con una restricción no arancelaria, que consiste principalmente en un certificado de calidad INEN. Todos los productos que estén en el documento Resolución 116, emitido por el Comité de Comercio Exterior deben cumplir con el certificado de calidad. Dentro de esta categoría se encuentran productos como jabones, champús y pasta de dientes de acuerdo al

Comité de Comercio Exterior (2013). El papel higiénico es un producto de esta categoría que hasta el momento no se encuentra en restricción, sin embargo no se debe descartar la posibilidad de que más adelante surja.

El papel higiénico hoy en día es un producto de consumo masivo y de primera necesidad. Desde los comienzos de la Dinastía Ming (1368-1644 d. C.), se identifica el uso de papel para el aseo personal en el baño. “En el año 1393 se produjeron 720.000 hojas de papel de dos por tres pies destinadas al uso de la corte Imperial en la capital de Nanking” (Especial Directivos, 2010). Estas hojas estaban sueltas y el material del papel era el mismo que se utilizaba como material de envoltorio y escritura.

Actualmente el papel higiénico está hecho a base de un material mucho más suave, de fácil descomposición y con numerosos atributos que le dan valor agregado a cada marca, como por ejemplo: perfume, textura, diseño de gofrado, materiales como aloe vera o manzanilla para cuidar la piel entre otros. Se han creado valores agregados pero en si el papel higiénico no ha tenido innovación importante. Es utilizado en todo el mundo con el mismo propósito, y aún no se ha creado un sustituto perfecto para este producto. Quedando así el papel higiénico como un producto inelástico (Parkin & Loría, 2010).

Ferrell & Hartline (2006), definen la elasticidad como “el impacto relativo de la demanda de un producto, frente a un aumento o reducción específico en el precio cobrado por ese producto”.

La elasticidad de precios de la demanda es igual al cambio porcentual en la cantidad de la demanda dividido para el cambio porcentual en el precio. En el caso de que el total sea un número menor a uno, quiere decir que el producto

tiene una demanda inelástica según indican Ferrell & Hartline (2006). Cuando existe una demanda inelástica, el aumento o decremento en los precios no afecta en la demanda del producto.

De acuerdo a datos proporcionados por Cobus Group Commercial Business, en Ecuador se consume un promedio de 45,810 toneladas de papel higiénico anual. De las cuales el 62% del producto es importado y el 38% se produce localmente.

En la siguiente tabla se puede observar las cifras de consumo del papel higiénico en Ecuador desde el año 2011 hasta el 2013. El papel higiénico en Ecuador proviene de las importaciones y de la producción local de las diferentes empresas papeleras del país.

Tabla 1

Consumo de papel higiénico en Ecuador

	Kilos	%	Kilos	%	Kilos	%	Kilos	%
	2011	2011	2012	2012	2013	2013	Total	Total
Importado	28229487	62%	27687789	61%	31250622	67%	29055966	62%
Producción local	17421000	38%	17421000	39%	15421000	33%	16754333	38%
Total	45650487	100%	45108789	100%	46671622	100%	45810300	100%

Nota: Datos proporcionados por Cobus Group Commercial Business

El total de producto importado y del producto producido localmente se ha mantenido durante los tres años consecutivos, desde el 2011 hasta el 2013 respectivamente. Como se mencionaba anteriormente debido a que es un producto inelástico sin sustituto perfecto, el consumidor se adapta a las condiciones y precios de mercado manteniendo el consumo estable.

Se analizará el papel higiénico importado y el producido localmente. El papel higiénico importado viene empaquetado y listo para la venta. El papel higiénico producido localmente se divide en dos diferentes categorías; la conversión de papel higiénico a partir de bobinas de papel importadas y la conversión de papel higiénico a partir de bobinas recicladas localmente.

Papel higiénico importado

Colombia es el país de donde Ecuador Importa el 60% de papel higiénico seguido por Perú con el 26% y luego por Chile con el 12% de importaciones. Debajo de estos países se encuentran México, Estados Unidos, España, China y Japón respectivamente de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2014). En la tabla a continuación se muestran los datos de importación en el periodo de julio 2013 a julio 2014.

Tabla 2

Importaciones de papel higiénico

País	Toneladas	FOB dólar	CIF dólar	Costo promedio	
				por tonelada FOB	por tonelada CIF
Colombia	3534,17	\$ 8.251,70	\$ 8.655,58	\$ 2,33	\$ 2,45
Perú	1481,05	\$ 2.460,06	\$ 2.632,94	\$ 1,66	\$ 1,78
Chile	666,37	\$ 1.375,60	\$ 1.466,77	\$ 2,06	\$ 2,20
México	39,3	\$ 87,94	\$ 99,02	\$ 2,24	\$ 2,52
USA	9,64	\$ 86,55	\$ 91,08	\$ 8,98	\$ 9,45
España	0,02	\$ 0,56	\$ 0,57	\$ 28,00	\$ 28,50
China	0,32	\$ 0,38	\$ 0,46	\$ 1,19	\$ 1,44

Japón	0,02	\$ 0,28	\$ 1,37	\$ 14,00	\$ 68,50
-------	------	---------	---------	----------	----------

Nota: Datos de Julio 2013 hasta Julio 2014. Se utilizan datos obtenidos del Banco Central del Ecuador

A continuación se muestra la evolución de las importaciones de papel higiénico de las tres principales empresas del mercado local.

Tabla 3

Cifras de importaciones de papel higiénico a Ecuador por empresas papeleras

Empresa	2011	2011	2012	2012	2013	2013
	Kg	%	Kg	%	Kg	%
Kimberly	16368068	36%	15407824	34%	13101914	28%
Familia	15513627	34%	16049188	36%	16498974	35%
Protisa	10810542	24%	10735753	24%	12849238	28%
Otras	2958250	6%	2916023	6%	4221496	9%
Total	45650487	100%	45108789	100%	46671622	100%

Nota: Datos proporcionados por Cobus Group Commercial Business

Nota 1: Se considera únicamente las tres empresas de mayor participación de mercado.

Las tres principales empresas papeleras del Ecuador abarcan el 93% de las importaciones de papel higiénico a Ecuador como se puede observar en la tabla 3.

Papel Higiénico convertido localmente

Como ya se mencionó anteriormente existen dos categorías: la conversión de papel higiénico a partir de bobinas de papel importadas y la conversión de papel higiénico a partir de bobinas recicladas localmente.

A continuación se muestran los datos de las empresas que convierten papel localmente con bobinas importadas:

Tabla 4

Empresas importadoras de bobinas a Ecuador

Empresa	2011	2012	2013	%
	kg	kg	Kg	
Kimberly Clark	15749848	15203013	13032830	45%
Familia	204019	631974	2713882	9%
Protisa	10420722	10452238	10621224,52	37%
Inpaecsa	0	61	796831	3%
Juan Merino	771064	961402	300802,15	1%
Papelmersa	0	0	832543	3%
Indupapel	358407	270438	430371	1%
Total Importaciones kg	27504061	27519126	28728484	100%
Total Importaciones Ton	27504	27519	28728	
Toneladas mes	2292	2293	2394	

Nota: Datos proporcionados por Cobus Group Commercial Business

El total de importaciones de bobinas se ha mantenido estable durante los tres años. A continuación se puede observar las empresas que convierten localmente papel higiénico con bobinas recicladas en Ecuador:

Tabla 5

Empresas productoras de bobinas recicladas en Ecuador

Empresa	2011	2012	2013
	Kg	Kg	Kg
Familia	15021000	15021000	13021000
Favalle	2400000	2400000	2400000
Total	17421000	17421000	15421000
Total toneladas	17421	17421	15421

Nota: Datos proporcionados por Cobus Group Commercial Business

Se analizan datos desde el 2011 hasta el 2013. Se puede observar que en el 2013 la producción de bobinas decrece, esto se puede ver reflejado por el aumento de importaciones en ese mismo año. En el año 2014 Inpaecsa inicia con el funcionamiento de su molino de papel para la fabricación de sus propias bobinas recicladas en Ecuador.

Ante esta situación surge la duda de acuerdo a seguir importando papel higiénico o sustituir esas importaciones por producción local. El principal motivo por el cual este producto ha sido importado se debe a los altos costos de equipos de maquinarias y también al problema de abastecimiento de pulpa de papel. En Ecuador existe la capacidad de producción de 3,800 toneladas mensuales esto representa una oportunidad para las empresas que quieren ingresar a producir papel higiénico en Ecuador.

De esta manera se encuentra Industrial Papelera Ecuatoriana S.A Inpaecsa, que con una inversión de treinta y cinco millones de dólares instala una planta de reciclamiento y procesamiento de bobinas de papel en Los Ríos, Ecuador.

Las empresas productoras de papel higiénico en Ecuador están trabajando aproximadamente a un 70 % de su capacidad de producción según indica en entrevista el Ingeniero Mario Bravo Baño, fundador y presidente de Industrial Papelera Ecuatoriana Inpaecsa S.A (2014). El potencial de crecimiento de los fabricantes de papel higiénico es aumentar su producción 30% más.

Planteamiento del problema

¿Es el contexto el principal criterio para la toma de una decisión de integración hacia adelante y hacia atrás de un producto?

Propósito de la investigación

Determinar los factores del micro y macro entorno que determinan la estrategia de integración hacia adelante y hacia atrás de un producto

Justificación

Las empresas tienen que adaptarse a los cambios del entorno

MARCO TEÓRICO

La estrategia del marketing de mezcla es un conjunto de variables de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta que desea obtener en el mercado objetivo (Tariq, 2014). Está conformada por cuatro variables principales: 1) producto, 2) precio, 3) plaza y 4) promoción.

Producto: Producto es cualquier elemento tangible o intangible que se puede ofrecer a los clientes por atención, adquisición o consumo, y logra satisfacer una necesidad o deseo de quien lo adquiere (Tariq, 2014).

Jorge Vera (2009), divide los productos de consumo en tres: Productos de comparación o de compras con detenimiento, productos de especialidad y productos de conveniencia.

Productos de comparación: son productos que no se consumen todos los días y suelen ser más costosos en comparación con los productos de conveniencia. El consumidor se toma más tiempo para decidir la compra, comparando el producto con otras marcas, según señala Jorge Vera (2009).

Productos de especialidad: son habitualmente productos de precio alto para el consumidor, son productos exclusivos por lo general se ofrecen a mercados seleccionados comúnmente a personas de nivel socioeconómico alto, con publicidad exclusiva para ellos de acuerdo a Jorge Vera (2009). El volumen de venta de estos productos no es muy alto pero se compensa con el alto margen de utilidad.

Productos de conveniencia: son productos de fácil acceso y que los consumidores compran de forma rutinaria. De acuerdo a Kotler & Keller (2012), dentro de la clasificación de bienes de conveniencia se encuentran los bienes de uso común, de impulso y de emergencia.

El papel higiénico forma parte de los productos de conveniencia por ser de consumo diario y de necesidad básica, es un bien de uso común. Debido a la demanda inelástica de este producto, la variación en los precios no afecta la demanda. En este caso las empresas papeleras tienen una ventaja. Por ser un producto con demanda inelástica el mercado se adapta a los precios debido a su necesidad (Parkin & Loría, 2010).

Precio: El precio es el factor más importante para lograr la máxima satisfacción en el cliente. Cuando los clientes piensan en el valor obtenido del producto, el precio es uno de los principales factores a evaluar. Los consumidores están dispuestos a pagar el precio más acorde a sus necesidades, debido a esto las percepciones con respecto al precio pueden variar de acuerdo a cada individuo (Virvilaite, Saladiene, & Skindaras, 2009).

De acuerdo a Tariq (2014), el precio es la única variable del *marketing mix* que debe fijarse en relación a las demás variables: producto, plaza y

promoción. El precio es la variable más importante debido a que genera el volumen de negocios de la compañía. Las 3 variables restantes son los costos variables de la misma. El precio es la variable que debe soportar los costos de producir, distribuir y promocionar el producto respectivamente.

Goy (2011), señala que el análisis de precios y la implementación suele ser complicado y riesgoso, ya que si se establece un precio muy alto o muy bajo puede generar una gran pérdida de ventas a la compañía. De acuerdo a Muala & Qurneh (2012), el establecer precios altos genera una rentabilidad mayor, pero existen posibilidades que se genere una rentabilidad a corto plazo, y a largo plazo se podría dar un decremento de ventas. El precio se puede utilizar como sustituto de estrategia de ventas sin esfuerzo, promoción y calidad de producto.

Plaza: La variable plaza se refiere a como una empresa logra la disponibilidad de los productos o servicios que ofrece en el lugar correcto para su cliente final. Además la plaza define como una empresa distribuye los productos o servicios para lograr que estos lleguen al consumidor final (Goy, 2011). Implementar un sistema de distribución puede tomar mucho dinero y tiempo. En la implementación afectan variables como infraestructura, investigación de mercado, producción y variables del campo de acuerdo a Tariq (2014).

Según Muala & Qurneh (2012), una buena estrategia de distribución hacia mayoristas y minoristas es indispensable para el éxito de las ventas. La plaza tiene toda la información sobre competidores, promociones, consumidores, y la comercialización. Debido a esto esta variable es muy importante y se debe trabajar estratégicamente en ella para obtener buenos resultados.

Promoción: La variable promoción es la parte fundamental de cualquier proceso de mercadeo. De acuerdo a Goy (2011), la promoción ayuda a crear conciencia en los clientes potenciales de todas las ofertas y opciones disponibles de servicios y productos.

Según Tariq (2014) la promoción es una venta técnica y para tener un resultado exitoso es necesario que la promoción esté involucrada totalmente con la comunicación. La promoción ayuda a rotar y promocionar los productos y servicios de venta, se la puede aplicar en; ofertas directas, relaciones públicas, marketing directo o en la fuerza de ventas.

Lanzamiento de un nuevo producto – Fases y etapas del producto

El lanzamiento de un nuevo producto debe pasar por un proceso de 5 fases: Investigación, desarrollo tecnológico, innovación, fabricación y venta (Sánchez Alejo, López Martínez, Solana Pérez, & Maldonado Alonso, 2008).

En la fase de investigación el grupo investigador confirma la conveniencia del posible desarrollo de un nuevo producto, basado en los datos obtenidos del grupo objetivo y del mercado en general. En la fase de desarrollo según señala (Sánchez Alejo, López Martínez, Solana Pérez, & Maldonado Alonso, 2008) se analiza la funcionalidad del producto, usualmente terminando con un prototipo del mismo y el plan de elaboración. Luego se pasa a la fase de innovación donde se utiliza el prototipo y se realizan diferentes procesos de pruebas hasta obtener el resultado esperado. Se procede a la fase de fabricación y posteriormente a la distribución del producto en el mercado.

Hasta este punto el producto ha pasado por el proceso donde solo se ha invertido en recursos sin recibir aún ninguna contraprestación económica por el

mismo. En esta etapa el producto entra en la fase de la comercialización donde pasa por las etapas de ciclo de vida del producto (CVP). De acuerdo a Kotler & Keller (2012) las etapas que forman parte del CVP son: 1) Introducción 2) Crecimiento 3) Madurez 4) Declive.

En la introducción debido a los gastos de inversión para el lanzamiento del producto, no se ven ganancias. Las ventas son bajas. La etapa de crecimiento se da cuando el producto logra una buena aceptación en el mercado. Se incrementan las ventas considerablemente. Cuando el producto ha llegado a todo su mercado potencial y se da el incremento de competidores, el producto se encuentra en la etapa de madurez, las ventas van disminuyendo junto a la utilidad. En la etapa de declive las ventas disminuyen en gran cantidad.

Arquitectura de marca

Kotler & Keller (2012), definen la estrategia de marca o arquitectura de marca como todos los elementos y características que conforman una marca. La arquitectura de marca no solo analiza los elementos de los productos actuales, también desarrolla las estrategias a tomar para el lanzamiento y asignación de nuevas marcas a nuevos productos.

La extensión de marca se utiliza cuando una marca que ya está posicionada en el mercado lanza un nuevo producto con la misma marca. (Martínez salinas, Pina Pérez, & de Chernatony, 2008) Señala que esta estrategia se la utiliza debido a su rentabilidad, implica costos reducidos y un mayor porcentaje de posibilidades de acierto con el lanzamiento de un nuevo producto. Debido a que la marca que está totalmente introducida en el mercado, y así se

evita recurrir en costos de comunicación de elaboración de nuevo nombre y de siembra de la marca en el mercado.

De acuerdo a (Martínez salinas, Pina Pérez, & de Chernatony, 2008), así como existen beneficios con la extensión de marca, es posible que surjan ciertas debilidades al proponer esta estrategia, se podría dar que el consumidor cree asociaciones en su mente que le darán una percepción de la marca diferente a la que ya tenía en el pasado, de acuerdo a su percepción con el nuevo producto. Además es posible que se cree un efecto de dilución en las asociaciones con la marca madre o de origen cuando los elementos del nuevo productos son débiles en comparación con la percepción previa de la marca.

Keller & Sood (2003), señala que la posible dilución de la marca se puede dar con mayor posibilidad mientras mayor sea la experiencia del mercado con el nuevo producto. A medida que el consumidor identifique inadecuado el uso de la marca en el mismo.

De acuerdo a Kotler & Keller (2012), la extensión de marca se divide en dos categorías: extensión de línea y extensión de categoría. La extensión de línea se utiliza para introducir un nuevo producto en la misma categoría de la marca de origen, dirigido a un nuevo mercado realizando variaciones en el producto original como sabores, presentaciones de empaque o envase, colores, etc. La extensión de categoría se da cuando se utiliza la marca de origen, en un producto de una nueva categoría de productos.

Kotler & Keller (2012), señalan que las ventajas de una extensión de marca son dos principalmente: la facilidad de aceptación del producto en el mercado y la retroalimentación positiva para la marca y empresa. Las dos

principales desventajas son: en la estrategia de extensión de línea existe la posible dilución de la marca, y además en esta estrategia es posible dejar pasar una oportunidad de lanzar una nueva marca exitosa.

Matriz de Ansoff

Igor Ansoff (1957) desarrolló un marco estratégico para generar alternativas en las estrategias de dirección de las empresas, tomando en cuenta las condiciones de producto y mercados. La finalidad de este desarrollo es generar objetivos de crecimiento en las empresas. Se presenta como una matriz donde existen distintas oportunidades de crecimiento combinando productos o servicios nuevos y existentes y mercados nuevos y existentes, dando cuatro diferentes estrategias.

Tabla 6.

Matriz de Ansoff

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de producto
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Nota: Datos obtenidos de (Ansoff, 1957)

Penetración de mercados: En esta sección de la matriz, una organización deberá aplicar estrategias para incrementar la participación de mercados ya existentes con los productos actuales. Esto implica crear estrategias para fidelizar a los clientes actuales, atraer nuevos clientes a probar el producto, o

captar el mercado de los clientes de los productos competidores según indican Richardson & Evans (2007).

Desarrollo de mercados: La organización deberá identificar o buscar nuevos segmentos de mercados efectivos e ideales para el producto actual. En esta sección se debe ser muy exacto para poder encontrar los mercados específicos, de acuerdo a estudio realizado por Daemon Quest Global Research (2008), un aproximado de 15% de las empresas españolas proyecta aumentar la demanda a través de nuevos mercados.

Desarrollo de producto: Implica el desarrollo de nuevos productos dirigidos a los mercados existentes. Se podría considerar el generar mejoras a los productos o innovar totalmente el mismo.

Diversificación: De acuerdo a Jobber (2006), la diversificación es la sección de la matriz con mayor riesgo, considerando que se desarrollará un producto totalmente nuevo y aún más si no está relacionado a los tipos de productos comercializados por la empresa. Debido a esto Ansoff (1957), destaca que la estrategia de diversificación debe aplicarse únicamente tras un riguroso análisis sobre ventas y posibles escenarios de nuevos mercados, debido a los riesgos que esta trae consigo.

La matriz de Ansoff es una herramienta muy útil para identificar como se pueden plantear los objetivos de crecimiento en una empresa utilizando diferentes estrategias de mercadeo. Sin embargo según Richardson & Evans (2007), se debe realizar un análisis profundo en los cuatro diferentes modelos y utilizar la matriz desde un ámbito general. Ya que cada modelo orientado a la diversidad de productos y mercados trae consigo diferentes problemáticas,

objetivos, oportunidades y recursos, que deben tomarse en cuenta al tomar una decisión.

MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio es de carácter cualitativo – descriptivo. La metodología cualitativa permite comprender como los partícipes de una investigación distinguen los hechos. La diversidad de sus técnicas como son: la fenomenología, la interacción simbólica, la teoría estipulada, el estudio de caso, la biografía, entre otros; manifiestan la perspectiva del individuo que experimenta la situación, el uso de esta proximidad es de forma inductiva y sugiera que a partir de una situación dada, se tenga la oportunidad de poder encontrar semejanzas en otra situación, admitiendo así comprender métodos, cambios y experiencias (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La herramienta elegida para el presente estudio es el estudio de un caso. De acuerdo a Greener (2008), el estudio de caso puede implicar más de una forma de derivar los datos sobre el caso o de la organización a la que se está aplicando el estudio. Esto puede incluir recolectar y analizar documentos, entrevistar a personas, realizar encuestas, observación, investigación de mercado o cualquier otro tipo de técnicas de recolección de datos que ofrezca información cualitativa sobre el caso. En el presente estudio se utilizaron los recursos de entrevistas, análisis de documentos, observación e investigación de mercado.

Según Hernández, Fernández & Baptista (2010), el planteamiento cualitativo suele incluir: a) los objetivos; b) las preguntas de investigación; c) la justificación y la viabilidad; d) una exploración de las deficiencias en el conocimiento del problema; e) la definición inicial del ambiente o contexto.

De acuerdo al formato de estudio de caso se recopiló toda la información necesaria. Para analizar la literatura se ha procedido a analizar un caso en el cual una empresa real se encuentra en la disyuntiva de decidir si la empresa se debe dedicar a la producción de bobinas recicladas y a la vez a la venta de papel higiénico terminado con una marca totalmente nueva en el mercado, o si se dedica únicamente a la producción de bobinas recicladas, para la venta a empresas papeleras productoras. Se desea analizar si la posición de la empresa se ajusta o no a la literatura.

ANÁLISIS DE RESULTADOS, ANÁLISIS DEL CASO

Grupo Mario Bravo

Industrial Papelera Ecuatoriana Inpaecsa S.A

Mario Bravo inicia en el mundo del reciclaje a sus 18 años, se convirtió en el primer reciclador urbano de la ciudad de Guayaquil. Poco a poco fue creando una red de recicladores que trabajaban para él, recolectando material en las calles y a su vez él se los compraba para venderlo a las industrias de papel, plástico y fundidoras de metal que en esa época empezaban a desarrollarse en Ecuador.

Debido a su perseverancia y dedicación Mario Bravo logró salir adelante como siempre soñó, el día de hoy cuenta con 5 empresas en el Ecuador. Recynter, recicladora de metales ferrosos y no ferrosos. Reciplásticos, recicladora de plásticos PET. Fibras Nacionales, recicladora de papel y cartón. Proceplas, fábrica de tuberías flex con materiales 100% reciclados e Industrial Papelera Ecuatoriana S.A Inpaecsa fábrica de papel *tissue*.

En reunión con Carlos Hurtado, gerente general de INPAECSA, empresa productora de papel, se encontraba el Ing. Mario Bravo, Presidente del Grupo Mario Bravo, discutiendo sobre que decisiones a tomar con respecto a esta unidad de negocios. Él pensaba que era el momento oportuno para fortalecer sus marcas de papel higiénico y que su marca Premium Hada Prestige sería la adecuada para vender a un segmento de alto precio.

Si bien la legislación gubernamental favorecía a la empresa debido a que existían políticas de sustitución de importaciones, él pensaba y basado en su

experiencia e intuición, que esto algún día podría ser vetado, ante esto el Ing. Bravo expresaba “Si esto sucede el mercado nuevamente sería copado con papel higiénico importado y lo que es peor, la empresa se quedaría con una deuda por la inversión de \$ 35.000.000 que fue lo que nos costó el molino”.

Carlos por su parte creía que era preferible priorizar el negocio de las bobinas, porque al corto plazo esto representaba la posibilidad de ser más productivos ya que la capacidad instalada que estaba solo funcionando al 50% podría crecer hasta su tope. El Ing. Bravo refutaba esta apreciación “hacer lo que tú dices, me vuelve dependiente de dos empresas (fabricantes de producto convertido de papel) y lo que me supeditará a que la evolución de mi negocio dependa de ellas”.

El mercado del papel higiénico

El año 2011 el mercado total nacional de papel se estimó en 56.000 toneladas, de los cuales 45.600 TN eran de papel higiénico, de este total el 62% era importado y el 38% de producción local. Este comportamiento se ha mantenido estable en el tiempo tanto en toneladas importadas como en producción local. Las participaciones de mercado en la categoría papel higiénico estaban en disputa entre la multinacional Kimberly Clark (KC) con el 36%, el grupo Familia Sancela con el 34% y Protisa con el 24%, el resto de la participación estaba dividida entre otros importadores y productores locales.

Para el año 2012 aunque el resto de las participaciones de mercado permanecen estables KC pierde 2% de participación de mercado en papel higiénico que fueron ganados por el grupo Familia. Un hecho relevante para este mismo año fue la reducción de 1,2% del mercado total de papel higiénico. Para el

2013 la participación de KC se reduce en 6%, Familia pierde el 1% y la peruana Protisa incrementa en 4% su participación.

La fabricación de papel higiénico no cuenta en el país con una regulación legal con respecto a registros sanitarios, lo que facilita la entrada de marcas importadas. Sin embargo para su comercialización el Instituto Ecuatoriano de Normalización exige a los productores e importadores el cumplimiento de la norma INEN 1430, que está enfocada a papeles, cartones y papel higiénico. (Ver Apéndice A)

Competidores

En Ecuador de los competidores principales del mercado de papel higiénico, el único que produce de manera local es el Grupo Familia, que desde el punto de vista de competitividad le da una ventaja en costos.

Grupo Familia Sancela

De origen Colombiano con 40 años en el mercado latinoamericano, ingresa a Ecuador en 1996 con oferta variada haciendo una transición de marcas posicionadas en el mercado como Confort y Más, hacia la marca Familia.

Dedicada a la fabricación y distribución de artículos de papel de baño y limpieza, en su portafolio contaba con productos como jabones, desinfectantes, papel higiénico y servilletas. Sus clientes están divididos en institucionales y mayoristas. La materia prima que utiliza en sus productos es de origen reciclado en un 80% y 20% es pulpa virgen que proviene de bosques certificados¹.

Su estrategia de comercialización se centra en venta a distribuidores especializados en cobertura y mayorista a quienes comercializa las marcas

¹ Lotes donde no existía un bosque nativo lo que incrementa la zona boscosa del planeta. El sistema de agua utilizada es de tratamiento propio en un 85%.

“Familia” y con incorporación de ciertas innovaciones en cuanto a empaques y a contenidos, al ser el primero de vender empaques de 12 rollos e introduce el concepto del papel higiénico 2 en 1. En Ecuador cuenta con su propia fuerza de ventas para el canal tienda a tienda y atendiendo a mercados de diferentes estratos económicos.

Kimberly Clark

Multinacional con sede en Dalas, U.S.A. dedicada a la fabricación de productos de higiene, fundada en 1872 como fabricante de papel. Fue el primero en lanzar toallas sanitarias en 1920. En 1950 inicia su internacionalización, ubicando plantas en México Alemania y Reino Unido, creciendo gracias al desarrollo de sus propias marcas y por compra de empresas.

Su estrategia de comercialización en Ecuador está enfocada a atender la venta a distribuidores especializados y mayoristas, producto de lo cual el año 2013 alcanzó una facturación de USD \$113, millones siendo la región costa su principal mercado. En el país tiene 18 años como filial de Kimberly Clark Corporation. Posee dos líneas de negocios una de consumo masivo y la otra institucional. Entre sus marcas reconocidas tiene Huggies, Flor, Scott, Kotex, Plenitud, Poise y Kimberly Clark Professional.

Marcas Privadas

Corporación Favorita, Corporación El Rosado y Tía S.A. son las empresas que dominan el mercado de marcas privadas en Ecuador. De estos el pionero en esta estrategia fue Corporación El Rosado, a través de sus supermercados Mi Comisariato.

Corporación Favorita en sus establecimientos en formatos de Mega mercados y Supermercados el año 2103 incorpora 360 referencias de productos con marcas propias lo que representa un total de 1455 ítems², entre los que destacan productos de higiene y limpieza.

Por su parte Tía S.A. es la cadena con mayor número de establecimientos a nivel nacional con 165, en 77 ciudades y 20 provincias, atendiendo diariamente a más de 120.000 clientes. Su estrategia de captación de clientes está enfocada a un NSE medio bajo y bajo, ofreciendo 5 líneas de producto; alimentos, hogar, electrónica, limpieza y ropa³.

Comportamiento del consumidor de papel higiénico

El consumidor guayaquileño de papel higiénico valora algunos atributos, la compra se la realiza en virtud de: a) el número de baños en la casa, b) cantidad de hojas, c) marca, d) precio, e) aroma y f) color fueron las cualidades que más se resaltaron a momento de elegir una marca de papel higiénico.

Estudio del consumidor

Mario Bravo considera necesario que antes de definir una estrategia es necesario no solo conocer los factores relaciones a aspectos del macro entorno y la competencia, sino que también es necesario conocer los gustos y preferencias de los clientes. Ante esta situación, contrata a la empresa SM Research para que la realización de un estudio de demanda.

La empresa sugiere realizar un estudio cuantitativo dado que es necesario conocer las percepciones de los consumidores influenciados por

² www.corporaciónfavorita.com

³ www.tia.com.ec

aspectos de su entorno. Esto se ajustaba a las necesidades de información del Ing. Bravo dado que el buscaba profundidad y un análisis interpretativo.

SM Research realizó un estudio cara a cara dirigidos a las amas de casa y jefes de hogar que deciden en el proceso de compra. En total la muestra del estudio fue de 557 entrevistas personales divididos en: a) 201 entrevistas en Guayaquil, b) 176 en Quito y c) 180 en Cuenca. El muestreo seguido por la investigadora de mercado fue probabilístico por cuotas con un error muestral de 5.8%. La herramienta aplicada en julio 2012 fue un cuestionario semi estructurado con una duración promedio de 17 minutos.

Entre los resultados más importantes se tiene que el *top of mind* de la categoría de papel higiénico está liderada por la marca Scott con un 47.9% de recordación a la primera mención, seguido de Familia con el 26.2% de mención y como tercera marca más recordada está Flor con 14.7%.

Es importante destacar que entre dos de las tres marcas más recordadas son pertenecientes a KC, lo cual sugiere que el nivel de recordación se da principalmente por una fuerte inversión publicitaria en medios masivos. Pese a ello Familia como marca única es la líder de ventas a nivel nacional. Elite, marca perteneciente al grupo Protisa se ubica en el cuarto lugar de recordación con 7.9%.

Pese al dinamismo de las marcas privadas en el Ecuador la marca privada de papel de papel higiénico de más recordación es la de Mi Comisariato con menos del 1%. Es importante mencionar que no existen diferencias tan significativas si se compra el *top of mind* entre las tres ciudades.

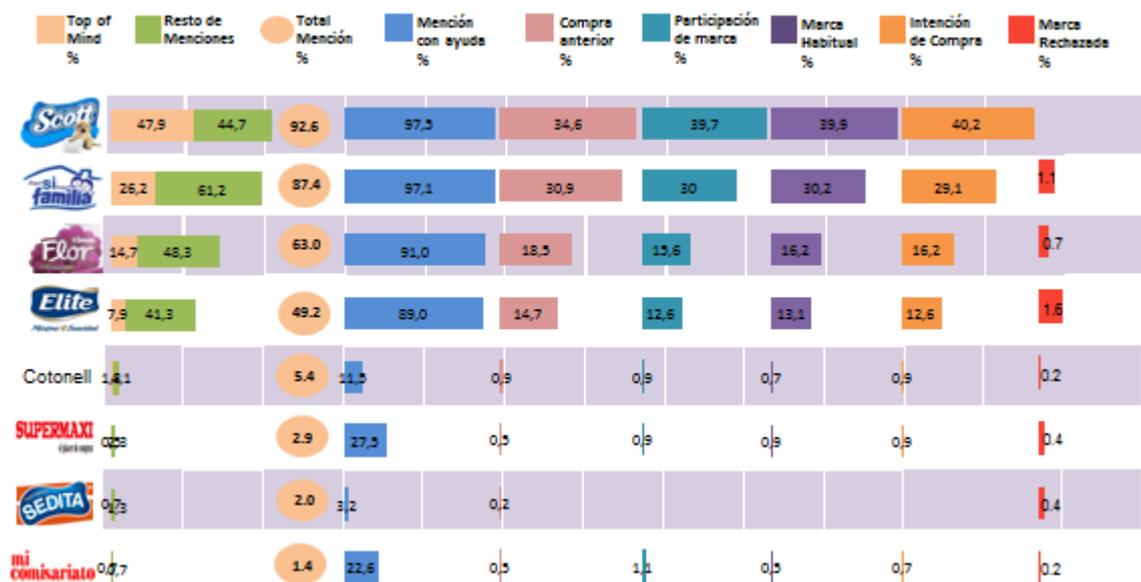
Por otro lado, se les preguntó cuál marca compra con más frecuencia, ante lo cual a nivel nacional Scott aparece como número uno, lo cual no se ajusta

con los datos de volúmenes de ventas en donde Familia es la marca más vendida. Pese a ello Scott mantiene el liderato en intención de compra en el 40.2%.

Además, se consultó sobre la marca que genera mayor rechazo, en la cual no existe una marca específica que tenga un importante nivel de rechazo. Pero cuando se les consultó el porqué del rechazo este se debía a aspectos relacionados con la calidad el producto como textura, diseño, rendimiento y absorción.

Figura 7

Análisis de conocimiento y compra



Nota: Se reproduce informe de SM Research
 Nota 2: Base de 557 personas

Con respecto a las motivaciones sobre cambio de marca sobresalen las diferencias en el precio con un 29%, la curiosidad por probar una nueva marca con el 28%, seguido por el 26% en el caso en que el consumidor no encuentre en percha su marca habitual. Los demás aspectos relacionados con la calidad del

producto, el aroma, la textura y rendimiento entre otros son menos significativos con un 18% en total.

Tabla 8

Razones que motivaron cambio de su marca habitual

Motivo	
Precio	29%
Mejor precio	
Estaba en promoción	
Curiosidad	28%
Fuera de stock	26%
No encontró su marca habitual	
Compra por necesidad	
Se equivocó pensando que era su marca	
Otros factores	18%

Nota: Se extraen datos de informe de investigación SM Research
 Nota 1: Base de 140 personas

Además se consultó los atributos funcionales ideales que deben tener los papeles higiénicos las cualidades son un 59% entre ellas que sea perfumado, mas rendidor, doble hoja de color blanco entre otros. El 28% corresponde a la textura, que sea suave, que sea grueso o que sea acolchonado. La calidad del papel corresponde al 7% y que tenga precios económicos corresponde al 6%.

Tabla 9

Atributos ideales en una marca de papel higiénico

Atributos	
Cualidades	59%
Sea perfumado	
Rendidor /más duradero	

Doble Hoja	
Color blanco	
Máxima absorción	
Sea más resistente	
Libre de impurezas	
No irrite la piel	
Ecológico	
Hipo alergénico	
Tenga mejor despliegue	
Textura	28%
Suavidad / buena textura	
Que sea grueso	
Que sea acolchonado	
Calidad	7%
Precios	6%

Nota: Se extraen datos de informe de investigación SM Research

Nota 1: Base de 306 personas

La marca Scott es considerada la marca con mayor suavidad por casi el 50% de los consultados, con respecto al rendimiento también lidera el análisis de percepción con 46.8%. Además Scott también es percibida como la marca más económica por el 39.7% de los consultados y con el 50% con respecto a la percepción de mejor calidad. Por otro lado, Scott es también percibida como el papel higiénico más perfumado y fácil de encontrar por el el 44% y 45% de los consultados respectivamente.

En relación a la frecuencia de compra, el 43.3% de los consultados realizan sus compras de papel higiénico de 12 unidades de manera quincenal principalmente en supermercados. Con respecto a las compras realizadas semanales el 32.9% de los consultados realizan sus compras en tiendas. Las

compras realizadas mensuales son normalmente hechas en supermercados comprando presentaciones de 12 unidades en el 21% de los casos.

Pese a que en Ecuador el canal tradicional es el responsable de las ventas de cerca del 65% de los productos de hogar, el papel higiénico se compra en el 38.4% de los casos en comisariatos, superando a tiendas (25.3%) y *mini markets* (23.3%).

Con respecto a las presentaciones el papel doble hoja es la líder de mercado con 75.6% del total de compra, superando al triple hoja con 23.2% y sencillo con 1.3%.

El cliente se muestra predispuesto a pagar un precio más alto por atributos que valora. El 87% de los consumidores están dispuestos a pagar más por un papel que sea doble hoja, el 72% por un papel higiénico perfumado, 67% por un papel que suavice los olores, 64% por que sea acolchado y 56% por que sea hipo alergénico.

Pese a que los consumidores muestran cierta lealtad a los marcas, el 26.2% de los encuestados alternan marcas de papel higiénico y el 22.6% cambian de marca cuando no encuentran el que normalmente usan. De esta manera se demuestra que el papel higiénico es un producto de conveniencia por lo que el producto es altamente estandarizado.

Tabla 10

Nivel de alternabilidad de compra sobre tipos de papel higiénico

Factor influyente	
Alternan los tipos de papel pero es fiel a su marca	26,20%
Cuando no encuentra el tipo que normalmente usa	22,60%
Compra por emergencia la marca que esté a disposición	17,00%

Evalúa si es de mejor calidad que la habitual	12,10%
Para probar algo nuevo	9,20%
Es económico	8,20%
Otros	4,70%

Nota: Se extraen datos de informe de investigación SM Research

Nota 1: Base de 306 personas

Cuando se les consultó sobre las características que más prefiere con respecto a la envoltura, los aspectos ecológicos son los más valorados por el 50.6% de los consultados, seguido de que el material se pueda reciclar por el 28.5%.

Tabla 11

Preferencias con respecto a empaque del producto

Preferencias	
No es contaminante / cuida el medio ambiente / ecológico	50,60%
Es de material reciclable	28,50%
Es más conocido o tradicional	17,40%
Otros	3,50%

Nota: Se extraen datos de informe de investigación SM Research

Nota 1: Base de 172 personas

Inpaecsa

Inpaecsa cuenta con un portafolio de productos dividido en papel higiénico y servilletas, las dos categorías con la marca Hada.

El papel higiénico Hada cuenta con tres líneas de producto para NSE diferentes. a) La línea Económica dirigida a NSE bajo, b) la línea Deluxe dirigida a NSE medio bajo y medio y c) la línea Prestige dirigida a NSE alto.

Las líneas Económica y Deluxe están hechas con un 70% de fibras altamente calificadas o recicladas y su metraje es de diecisiete metros en presentación de seis rollos y veinte metros en presentación de uno, cuatro, y doce rollos respectivamente.

La línea Prestige está fabricada con 80% pulpa virgen y su metraje corresponde a veinticuatro, treinta y seis y cuarenta y ocho metros en presentaciones de cuatro y doce rollos.

Figura 12

Papel higiénico Hada Económico



Nota: Figura obtenida de catálogo de productos Inpaecsa

Figura 13

Papel higiénico Hada Deluxe



Nota: Figura obtenida de catálogo de productos Inpaecsa

Figura 14

Papel higiénico Hada Prestige



Nota: Figura obtenida de catálogo de productos Inpaecsa

La línea de servilletas es Hada Deluxe, servilletas de 24 x 24 cms, en presentaciones de setenta y cinco servilletas, cien servilletas y doscientas servilletas.⁴

Figura 15

Servilleta Hada



Nota: Figura obtenida de catálogo de productos Inpaecsa

⁴ Apéndice B

CONCLUSIÓN

Para la definición de las estrategias la organización debe tomar en cuenta no solamente las capacidades internas de la compañía y las de la competencia, sino también analizar el crecimiento y la tendencia existente en el mercado. Para lo cual sus decisiones deben soportarse en el análisis de ratios y de indicadores como: a) participación de mercado b) posicionamiento de marca c) expectativa de crecimiento a futuro, d) análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST). Se debe realizar un análisis de sensibilidad de cuales pueden ser los posibles escenarios del PEST a partir de un análisis de tipo bayesiano en el cual el investigador determina de manera subjetiva la probabilidad de un acontecimiento a partir del diagnóstico. En el estudio de caso se realizó un análisis de la demanda partiendo de la investigación de mercado. Si Inpaecsa decidiera aplicar la estrategia de comercialización de papel con una marca, se podrían considerar las variables más importantes destacadas en el análisis de la investigación de mercado en el presente estudio, como lo son los valores de marca que el mercado objetivo espera del producto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvear, J. (21 de Marzo de 2014). ¿Sustitución de importaciones con qué? *El Universo*.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*.
- Banco Central del Ecuador. (9 de Octubre de 2014). *Banco Central del Ecuador*.
Recuperado el 9 de Octubre de 2014, de <http://www.portal.bce.fin.ec>
- Bravo, M. (1 de Octubre de 2014). Capacidad de producción de papel higiénico en Ecuador. (B. Olvera, Entrevistador)
- Cobus Group S. R.L Commercial Business. (2014). *Importaciones de papel higiénico Ecuador*. Cobus Group Commercial Business.
- Comité de Comercio Exterior. (19 de Noviembre de 2013). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 9 de octubre de 2014, de Ministerio de Comercio Exterior: <http://comercioexterior.gob.ec/>
- Consejo Nacional de Planificación. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito.
- Daemon Quest Global Research Center. (2008). Cómo Sortear los Mercados Saturados. *Marketing más Ventas*, 48.
- Diario El Telégrafo. (12 de Marzo de 2014). Correa tiene como prioridad cambiar la matriz productiva. *Diario El Telégrafo*.
- El Universo. (7 de Enero de 2014). Gobierno plantea uso de productos locales para comidas rápidas. *El Universo*.
- Especial Directivos. (24 de Noviembre de 2010). Breve historia del Papel Higiénico. *Especial Directivos*, 4.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: International Thomson Editores S.A.
- Goy, C. (2011). Perception of Consumer on Marketing Mix: Male vs. Female. *International Conference on Business and Economics*, 2.

- Greener, S. (2008). *Business Research Methods*. Ventus Publishing ApS.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Jobber, D. (2006). *Principles and Practice of Marketing*. London: McGraw - Hill Higher Education.
- Keller, K. L., & Sood, S. (2003). Brand Equity Dilution. *MIT Sloan Management Review*, 12-15.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.
- Martínez salinas, E., Pina Pérez, J. M., & de Chernatony, L. (2008). Influencia de la estrategia de extensión de marca en la imagen de marcas globales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 79.
- Ministerio de Comercio Exterior. (19 de Noviembre de 2013). *Ministerio de Comercio Exterior*. Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de <http://comercioexterior.gob.ec/resoluciones-2013/>
- Muala, A., & Qurneh, M. (2012). Assesing the Relationship Between Marketing Mix and Loyalty Through Tourists Satisfaction in Jordan Curative Tourism. *American Academy & Scholarly Research Journal*, 5.
- Parkin, M., & Loría, E. (2010). *Macroeconomía*. México: Pearson.
- Richardson, M., & Evans, C. (Summer de 2007). Strategy in Action Applying Ansoffs Matrix. *British Journal of Administrative Management*, págs. 1-3.
- Sánchez Alejo, F. J., López Martínez, J. M., Solana Pérez, P., & Maldonado Alonso, J. (2008). El lanzamiento de nuevos productos: rentabilidad, competencia y patentes. *DYNA*, 351-358.
- SENPLADES, S. N. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ediecuatorial.

Tariq, M. (2014). The Concept of Marketing Mix and its Elements. *Journal of Information, Business & Management*, 98.

Vera Martínez, J. (2009). Diferencias en el perfil de involucramiento entre productos de conveniencia y productos de comparación. *Contaduría y Administración*, 127 - 149.

Virvilaite, R., Saladiene, V., & Skindaras, D. (2009). The Relationship between Price and Loyalty in Services Industry. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*.

APÉNDICE

Apéndice A 1

Norma de calidad INEN 1430

5. REQUISITOS GENERALES

5.1 Materiales

Núcleo o tubo central. El material del núcleo o tubo central debe ser lo bastante rígido para que no se aplaste bajo las condiciones normales de transporte y uso.

Papel. El papel debe ser fino, del tipo crepe con relieve, y debe estar razonablemente libre de defectos (apelotamiento de fibras, astillas de madera, agujeros) que puedan afectar su utilidad de uso.

5.2 Limpieza. El papel higiénico no debe quedar expuesto, en ningún momento, durante la fabricación envasado, embalaje, almacenamiento a condiciones que no sean de conformidad con una buena práctica higiénica.

5.3 Dimensiones. Las dimensiones de los rollos, de los núcleos o tubos centrales y de las hojas, deben ser como se indica a continuación.

5.4 SIMBOLOS Y ABREVIATURAS

SIMBOLO/ ABREVIATURA	SIGNIFICADO
N/A	No aplica
mm ²	Milímetros cuadrados
mm	Milímetros
Grados GE	Grados General Electric
m ²	Metros cuadrados
pH	Potencial de hidrógeno
Grados ISO	Grados International Estándar Organization
±	Más/menos
%	Porcentaje

Apéndice A 2
Norma de calidad INEN 1430

8. CLASIFICACIÓN Y DESIGNACIÓN

8.1 Clasificación. El papel higiénico se clasifica en función de sus características en las siguientes clases.

- a) Calidad Superior
- b) Calidad Media
- c) Calidad Regular

TABLA 1. Clasificación del papel

Defecto máximo permisible	SUPERIOR		MEDIA		REGULAR	
	Tamaño	Cantidad	Tamaño	Cantidad	Tamaño	Cantidad
Puntos de tinta	0,5-2,0 mm ²	100/m ²	0,5-2,0	150/m ²	0,5-2,0 mm ²	200/m ²
Mancha de suciedad	No permitido		No permitido		No permitido	
Ausencia de perforación	No permitido		2/100 Hojas		5/100 Hojas	
Grumos de fibras	1-3 mm	5/Hoja	1-3mm	10/Hoja	2-4mm	20/Hoja
Partículas extrañas	No permitido		No permitido		No permitido	
Hojas dobladas o pegadas	N/A	4	N/A	6	N/A	10
Variación de conteo de Hojas	N/A	±10	N/A	±10	N/A	±10
Variación de ancho de hoja	N/A	2%	N/A	2%	N/A	2%
Variación de altura de hoja	N/A	2%	N/A	2%	N/A	2%
Agujeros (Diámetro)	1-1,5mm	50/m ²	1-1,5mm	75/m ²	1-1,5mm	100/m ²

Nota: N/A no aplica

7. REQUISITOS FÍSICOS QUÍMICOS

El papel higiénico podrá ser: blanco de color, con o sin impresión, con o sin aroma, o algún otro aditivo. Estas sustancias químicas deben ser aprobadas para su uso en productos de consumo humano por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social y no causar efectos nocivos en el medio ambiente.

TABLA 2. Requisitos físicos, químicos y dimensiones para el papel higiénico

CARACTERÍSTICAS	GRADO				MÉTODOS DE ENSAYO
	SIMPLE		DOBLE		
	MIN	MAX	MIN	MAX	
Gramaje en g/m ²	20	24	17	20	NTE INEN ISO 536
Humedad del papel (%) Máximo	5	5	5	5	NTE INEN ISO 287
Resistencia a la tracción N715mm de ancho					INEN 1405
Longitudinal	0,9	--	0,7	--	
Elongación	%	11	--	--	INEN 1405
Tiempo absorción 0,001 cm ³ de agua	2	50	2	50	INEN 1407
Valor de pH	6	8	6	6	INEN 1418

Apéndice A 3
Norma de calidad INEN 1430

8. INSPECCIÓN

- El muestreo debe realizarse de acuerdo a la Norma NTE INEN ISO 186
- Las muestras se acondicionaran de acuerdo con la Norma NTE INEN 1396
- Si la muestra ensayada no cumple con uno o más de los requisitos establecidos en el numeral 7 de esta norma, se extrae una nueva muestra y se repetirán los ensayos.
- Si alguno de los ensayos repetidos no cumplirán con los requisitos establecidos, se rechazará el lote correspondiente, salvo acuerdo contrario entre las partes.

8. EMPAQUETADO Y ETIQUETADO

El papel higiénico debe empaquetarse en bobinas recubiertas con materiales adecuados que garanticen la conservación de las características del producto.

Cada bobina debe presentar un rótulo perfectamente legible que incluya la siguiente información:

- a) Razón social del fabricante y marca comercial,
- b) Denominación del producto de acuerdo a su gramaje y tipo de papel higiénico.
- c) Identificación del lote de fabricación
- d) Masa neta empacada, en Kg
- e) Norma INEN de referencia.
- f) Dirección del fabricante, ciudad y país,
- g) Y las demás especificaciones exigidas por la ley.

En el embalaje no debe presentar leyendas de significado ambiguo ni descripción de características del producto que no pueda comprobarse debidamente.

La comercialización de este producto cumplirá con lo dispuesto en las Regulaciones y Resoluciones dictadas, con sujeción a la ley de Pesas y Medidas.

Apéndice B

Caso de estudio Inpaecsa

Para realizar el caso de estudio a la empresa Inpaecsa, se contó con la ayuda y colaboración de Giuseppe Vanoniy Ronald Campoverde

Apéndice C

Fotos Industrial Papelera Ecuatoriana Inpaecsa S.A





