



PLAN DE NEGOCIO ASOCIACIÓN ASPROSAL

Elaborado por: Byron Fernando Coral Cedeño

2018

Financiado por:



La elaboración de este documento ha sido posible gracias a la financiación del Proyecto GEF-Satoyama. Copyright: © FIDES 2018.

Colaboraron con la elaboración de este documento:

Byron Coral Cedeño

AUTOR

María José Pinargote

APOYO TÉCNICO

Francisco Silvestre

FOTOGRAFÍA

José Daniel Ávila

MIPRO REFERENCIA DE CONSULTA

Miguel Viera

FUNDACIÓN MAVESA REFERENCIA DE CONSULTA

Se autoriza la reproducción de esta publicación con fines educativos y otros fines no comerciales sin permiso escrito previo de quien detenta los derechos de autor siempre que se cite la fuente en su totalidad. Está prohibida la reproducción de esta publicación para la venta o para otros fines comerciales sin permiso escrito previo de quien detenta los derechos de autor.

Citación: Coral, B. (2018). *PLAN DE NEGOCIO ASOCIACIÓN ASPROSAL*. FIDES. GEF-Satoyama Project. Portoviejo, Ecuador.

Índice de Contenido

1	ESTUDIO ORGANIZATIVO	8
1.1	FUNDAMENTOS FILOSOFICOS.....	8
1.1.1	Datos de la empresa.....	8
1.1.2	Objeto de ASPROSAL.....	9
1.1.3	Misión.....	9
1.1.4	Objetivos	9
1.1.5	Visión.....	10
1.1.6	Valores Corporativos.....	10
1.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	11
1.2.1	Modelo de Servicio Actual, CANVAS AS IS	11
1.2.2	Análisis FODA	13
1.2.3	Modelo de Servicio Deseado, CANVAS TO BE.....	14
1.3	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	16
1.3.1	Organigrama estructural.....	16
2	ESTUDIO DE MERCADO	21
2.1	ESTUDIO DE LA DEMANDA.....	21
2.1.1	Evidencia de Mercado.....	21
2.1.2	Binomio Producto – Mercado	24
2.1.3	Segmentación de Mercado	24
2.1.4	Perfil del cliente.....	26
2.1.5	Tamaño Actual y Proyectado de la Demanda	28
2.1.6	Ingresos proyectados en base al análisis de mercado	31
2.1.7	Competencia	31
2.1.8	Precio.....	34
2.1.9	Plan de Marketing	35

3	ESTUDIO DEL PRODUCTO	36
3.1	Descripción del producto	37
3.2	Proceso productivo	39
3.2.1	Proceso productivo de la Flor de Sal	39
3.2.2	Proceso productivo de la Sal en Grano	40
3.2.3	Capacidad instalada o tamaño	40
3.2.4	Tecnologías necesarias para la producción.....	41
3.2.5	Control de calidad	42
3.3	Equipos e infraestructura necesarios.....	42
3.4	Requerimientos de mano de obra	43
3.5	Insumos de producción	44
3.5.1	Insumos productivos de costo fijo	44
3.5.2	Insumos productivos de costo variable.....	44
3.5.3	Proveedores	44
4	ESTUDIO FINANCIERO	46
4.1	Sistema de cobros y pagos	46
4.1.1	Sistema de cobros	46
4.1.2	Sistema de pagos.....	46
4.2	Presupuesto de ingresos y costos	46
4.2.1	Ingresos	46
4.2.2	Egresos	47
4.3	Inversiones	49
4.4	Impuestos.....	49
4.5	Financiamiento.....	50
4.6	Flujo de caja.....	51
4.7	Estado de resultados	52

4.8	Balance general	53
4.9	Flujo de caja acumulado.....	54
4.10	Evaluación del proyecto	55
4.10.1	Análisis del negocio	55
4.10.2	Tasa interna de retorno.....	55
4.10.3	Valor actual neto	55

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 CANVAS AS IS ASPROSAL, FUENTE: Consultoría de Plan de Negocio ASPROSAL 2018.	12
Ilustración 2 FODA ASPROSAL, FUENTE: Consultoría de Plan de Negocio ASPROSAL 2018.	13
Ilustración 3 CANVAS TO BE ASPROSAL, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018. ..	15
Ilustración 4 ORGANIGRAMA DE JUNTA DIRECTIVA ACTUAL ASPROSAL, Fuente: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.....	16
Ilustración 5 ORGANIGRAMA DE JUNTA DIRECTIVA PROPUESTO ASPROSAL, Fuente: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.....	17
Ilustración 6 ORGANIGRAMA ACTUAL ASPROSAL, FUENTE: Plan de negocio ASPROSAL 2014	18
Ilustración 7 ORGANIGRAMA PROPUESTO ASPROSAL, FUENTE: Consultoría plan de negocio ASPROSAL 2018.....	19
Ilustración 8 Presentación de Flor de Sal, Fuente: Consultoría de plan de negocio ASPROSAL 2018	37
Ilustración 9 Presentación de Flor de Sal, Fuente: Consultoría Plan de negocio ASPROSAL 2018 ...	38
Ilustración 10 Flujo de procesos de Flor de Sal, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	39
Ilustración 11 Flujo de procesos de Sal en Grano, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	40

Índice de Tablas

Tabla 1 Resultados de encuesta, FUENTE: FUENTE: Consultoría plan de negocio ASPROSAL 2018.	23
Tabla 2 Tasa de aceptación del producto, Fuente: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.	24
Tabla 3 Segmento de mercado para Flor de Sal del sector gastronómico de Quito, Guayaquil y Cuenca, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018.....	25
Tabla 4 Segmento de mercado para Flor de Sal del sector gastronómico y hotelero de Portoviejo y Manta, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018.....	25
Tabla 5 Segmento de mercado para Sal en Grano del sector de alimentos procesados de Quito, Guayaquil, Cuenca y Portoviejo, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018	26
Tabla 6 Segmento de mercado para Sal en Grano del sector pesca, acuicultura y alimentos procesados de Manta, Montecristi, Jaramijó y Portoviejo, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018	26
Tabla 7 Segmento de mercado para Sal en Grano del sector salud de Portoviejo, Manta y Chone, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018	26
Tabla 8 Matriz de perfil de cliente y demanda potencial, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.....	27
Tabla 9 Volumen de la demanda obtenida en estudio de mercado, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.....	28
Tabla 10 Tamaño actual del mercado de la flor de sal, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.....	29
Tabla 11 Tamaño actual del mercado de la sal en grano, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.....	30
Tabla 12 Tamaño actual y proyectado del mercado de Flor de Sal y Sal en Grano, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.....	31

Tabla 13 Ingresos brutos en base al análisis de mercado, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.....	31
Tabla 14 Productos de la competencia, FUENTE: consultoría plan de negocio de ASPROSAL 2018.	33
Tabla 15 Comparación de precios, FUNDES: consultoría plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	34
Tabla 16 Plan de Marketing de ASPROSAL, FUENTE: Consultoría de plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	35
Tabla 17 Caracterización de producto Flor de Sal, Fuente: Consultoría de plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	37
Tabla 18 Caracterización de producto Flor de Sal, Fuente: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	38
Tabla 19 Área de bodega necesaria en el Centro de Acopio, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	41
Tabla 20 Tecnologías de producción, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018....	41
Tabla 21 Equipos necesarios, FUENTE: Anexo 3 de Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	42
Tabla 22 Requerimientos de materia prima, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	43
Tabla 23 Costos variables de producción por producto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	44
Tabla 24 Ingresos de ASPROSAL, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	46
Tabla 25 Costo de Ventas de ASPROSAL, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	47
Tabla 26 Gastos Fijos, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	47
Tabla 27 Salarios de ASPROSAL, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	48

Tabla 28 Inversiones en activos fijos, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018 ...	49
Tabla 29 Impuestos a pagar proyectados, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	49
Tabla 30 Financiamiento del proyecto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	50
Tabla 31 Flujo de caja del proyecto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	51
Tabla 32 Estado de resultados del proyecto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	52
Tabla 33 Balance general del proyecto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	53
Tabla 34 Flujo de caja acumulado, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	54
Tabla 35 Análisis general del negocio, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018..	55
Tabla 36 Tasa interna de retorno, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018	55
Tabla 37 Valor actual neto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018.....	55

1 ESTUDIO ORGANIZATIVO

Para el desarrollo de este capítulo se utilizó una metodología de investigación basada en el análisis de información secundaria variada, entre los más importantes el Plan de Negocio de ASPROSAL (2014) y Estatutos de ASPROSAL; también se aplicó la gestión de información primaria, obtenida a partir de entrevistas con socios, recorridos en las pampas salineras y desarrollo de talleres de planificación estratégica.

Este capítulo muestra el modelo de gestión de la empresa que incluye los fundamentos filosóficos, análisis estratégico y estructura orgánica de la Asociación de Producción SALGILCES “ASPROSAL”.

1.1 FUNDAMENTOS FILOSOFICOS

1.1.1 Datos de la empresa

Nombre	Asociación de Producción Salgilces “ASPROSAL”
Representante legal	Luis Cristóbal Aragundi Ostaiza
Administrador	Walter Ramón Salazar Demera
Dirección	Comuna Las Gilces - Parroquia Crucita – Portoviejo – Ecuador
Acuerdo Ministerial	SEPS-ROEPS-2014-900303
Fecha de Constitución	14 de abril de 2014
Tamaño de Empresa según COPCI	Microempresa
Objeto Social	La Asociación tendrá como objeto la extracción, procesamiento y comercialización de la sal; la conservación y restauración de las pozas salineras y su conectividad con el ecosistema manglar; y, el bienestar de los asociados y las asociadas

1.1.2 Objeto de ASPROSAL

El objeto de la asociación se interpreta desde una perspectiva económica, ambiental y social, siendo su desdoblamiento el siguiente:

Ejes	Enunciado
Económica	Extracción, procesamiento y comercialización de la sal
Ambiental	Conservación y restauración de pozas salineras y Conectividad con el manglar
Social	Bienestar de los socios

Con el desdoblamiento del objeto establecido en los estatutos de ASPROSAL se plantea la misión que se encuentra en el ítem 1.4.

1.1.3 Misión

La misión de ASPROSAL es la extracción, procesamiento y comercialización de Flor de sal y sal en grano; mediante prácticas de sostenibilidad en el ecosistema manglar, cumpliendo estándares de calidad en todos sus procesos; implementando un modelo de gestión orientado hacia el bienestar de nuestros clientes y socios.

1.1.4 Objetivos

- Comercializar sal gourmet y productos derivados de la sal en grano, ajustados finamente a la medida de la demanda del mercado nacional e internacional de la gastronomía, industria alimenticia y servicios de salud; en el primer año de operaciones.
- Ejecutar proceso de extracción de flor de sal y sal en grano artesanal sin aditivos, en el que prevalezca la conservación y mantenimiento de las pozas salineras; en el primer año de operaciones.
- Procesar flor de sal y sal en grano, garantizando la inocuidad en el proceso productivo; en el tercer año de operaciones.
- Implementar un sistema de comercialización que establezca un método de acopio para la sal en grano y la flor de sal, acompañado de un plan de mercadeo que garantice el acceso a mercados y las ventas de los productos de la asociación; en el tercer año de operaciones.
- Garantizar un precio justo para la sal producida por los socios y demás productores de sal de las Gilces que cumplan con estándares de calidad en el proceso de extracción establecidos por ASPROSAL; en el tercer año de operaciones.

- Recuperar las pozas salineras contaminadas y proteger la conectividad de estas con el manglar; en el séptimo año de operaciones.
- Poner en marcha un modelo de gestión que asegure la sostenibilidad económica, social y ambiental de la empresa y sus socios; en el séptimo año de operaciones.

1.1.5 Visión

Al año 2028 ASPROSAL es un referente en producción de Sal Gourmet en el Ecuador, logrando establecer un precio justo por la sal en grano de las Gilces; reconocida por la calidad de su producto, modelo de gestión asociativo, vinculación comunitaria, buenas prácticas de recuperación de salinas y conservación del manglar.

1.1.6 Valores Corporativos

Partiendo desde la coherencia con los tres ejes que estructuran los fundamentos filosóficos de ASPROSAL como son el económico, social y ambiental se definen los siguientes valores:

- **Innovación.** - Estamos en la constante investigación y desarrollo para mejorar nuestros procesos productivos y productos terminados.
- **Calidad.** - Controlamos la calidad de nuestros procesos y conservamos la inocuidad del producto desde su origen en las eras de sal hasta su empaquetado comercial.
- **Responsabilidad.** - Afrontamos con firmeza los compromisos asumidos por la asociación.
- **Transparencia.** - Actuamos de manera abierta y transparente, compartiendo con la sociedad en general nuestro proceso productivo y modelo de gestión.
- **Respeto.** - Respetamos la diversidad de criterios de nuestros socios en coherencia con lo planteado en el modelo de gestión.
- **Perseverancia.** - Permanecemos en la práctica constante de acciones colectivas que apuntalen nuestra visión y objetivos propuestos en el modelo de gestión.
- **Lealtad.** - Contamos con el compromiso de abastecimiento de materia prima de calidad por parte de nuestros socios, así como su apoyo y respaldo ante la sociedad.
- **Conciencia Ambiental.** - Tenemos la convicción de que la sostenibilidad de nuestra asociación yace en la conservación del manglar y las especies que habitan en él.

1.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para el desarrollo de este ítem se utiliza una metodología basada en el levantamiento del diagnóstico de la organización a través del modelo de servicios CANVAS AS IS (modelo actual) y FODA, para luego proponer un modelo deseado a través de la herramienta CANVAS TO BE.

El Modelo Canvas (MC) es la herramienta más actual en el mundo administrativo para la diagramación de modelos de negocio, siendo perfectamente extrapolable para el diseño de modelos de servicios propio de instituciones públicas. Fue concebido por los Drs. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, quienes diseñaron un “lienzo” conformado por nueve componentes que describe la lógica de como una institución crea, entrega y captura valor. Los nueve componentes son los siguientes:

- segmento de atención (usuarios, beneficiarios, ciudadanía);
- propuesta de valor;
- canales de comunicación, de ofrecimiento y de distribución;
- relaciones con los segmentos de atención;
- flujo de ingresos derivados de la prestación de servicios y asignaciones presupuestarias;
- recursos claves;
- actividades claves;
- relaciones con aliados claves: instituciones terceras, públicas o privadas (alianzas estratégicas);
- costos de estructura.

1.2.1 Modelo de Servicio Actual, CANVAS AS IS

El análisis de modelo de servicio CANVAS AS IS se construyó de manera colectiva con los socios de ASPROSAL en el mes de mayo de 2018.

Vale recalcar que para desarrollo del CANVAS AS IS se tomaron los datos correspondientes a la organización social actual, misma que se aplica a la participación individual de cada socio, ya que ASPROSAL todavía no ha iniciado sus operaciones.

A continuación, se adjunta el CANVAS AS IS de la organización:

CANVAS AS IS ASPROSAL (OPERACIONES DE LOS SOCIOS) 2018				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMETO DE ATENCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> SOCIOS FIDES COMUNA DE LAS GILCES CONCEJO PROVINCIAL ULEAM FUNDES GAD PARROQUIAL CRUCITA UDC (UNIDOS POR EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD) PPD (PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES) COMITÉ INTERCOMUNITARIO ESTUARIO RÍO PORTOVIEJO 	<ul style="list-style-type: none"> INMERSIÓN Y CRISTALIZACIÓN DE LA SAL (ACELERACIÓN DEL PROCESO – HUNDIR LA SAL) – LUNA. APROVECHAMIENTO DE LAS HORAS DE SOL (TARDE) REVISIÓN PERIÓDICA (MAÑANA Y TARDE) MANTENIMIENTO DE POZOS SALINEROS Y ERAS SEDIMENTACIÓN DEL SUELO PARA EVITAR POLVO EN LA SAL (REGAR, MOJAR ARENA PARA QUE NO PENETRE EN LA ERA) 	<ul style="list-style-type: none"> SAL DE ERA SAL GRANULADA BLANCA SAL GRANULADA NEGRA SAL DE POZO SAL GRANULADA DE RASTRILLO SAL GRANULADA BLANCA SAL GRANULADA NEGRA ATRIBUTOS <ul style="list-style-type: none"> SAL ORGÁNICA (ARCSA CERTIFICA CON ANÁLISIS DE LABORATORIO) PROCESO ARTESANAL TRADICIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> RELACIONES DE COMPRA – VENTA HEREDADAS RECOMENDACIONES DE VIEJOS CLIENTES POSICIONAMIENTO ANCESTRAL 	<ul style="list-style-type: none"> INTERMEDIARIO GANADERO CAMARONEROS HIELO (PEDERNALES) ABONO PARA PLANTAS CURTIR CUERO (GANADO) CONSUMO HUMANO DIRECTO PESQUEROS LOCAL QUESO RESTAURANTE AGRICULTURA CONSUMO HUMANO
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> SOCIOS CUENTAN CON 90 ERAS DE SAL PERSONAL CALIFICADO HERRAMIENTAS (LAMPAS, GEOMEMBRANAS, ESCOBILLONES, CARRETAS, RASTRILLOS) MAQUINARIAS (BOMBAS, MANGUERA, TUBOS, SECADORAS, MEZCLADORA, MOLINO, ZARANDA) MATERIALES DE OFICINA (SILLAS, ESCRITORIO, 2 SILLAS DE ESCRITORIO, COMPUTADORA A NOMBRE DE LA COMUNA) REGULATORIOS Y NORMATIVAS (CONSTITUCIÓN LEGAL, ESTATUTOS) INTELECTUALES (PLAN DE NEGOCIO 2014, PLAN DE MANEJO AMBIENTE, CATASTRO) ECONÓMICO (CUENTA DE AHORROS \$900) CENTRO DE ACOPIO 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> LOS CLIENTES LLEGAN Y ADQUIEREN EL PRODUCTO EN LAS GILCES A TRAVÉS DE LLAMADAS LOS SOCIOS SALEN AL MERCADO A OTROS LOCALES 	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESO		
<ul style="list-style-type: none"> PERMISO AMBIENTAL INSUMOS COSTOS FIJOS DE OPERACIÓN DE MAQUINARIA MANO DE OBRA MANTENIMIENTO DE PISCINAS SALINERAS 		<ul style="list-style-type: none"> VENTAS DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA SAL VENTA DE POZAS SALINERAS 		

Ilustración 1 CANVAS AS IS ASPROSAL, FUENTE: Consultoría de Plan de Negocio ASPROSAL 2018.

1.2.2 Análisis FODA

ANÁLISIS FODA ASPROSAL, MAYO 2018	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · 20 SOCIOS COMPROMETIDOS (34 SOCIOS EN NÓMINA) PROPIETARIOS DE PAMPAS SALINERAS · CADA SOCIO CUENTA CON LOS MATERIALES, HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS PARA DESARROLLAR EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA SAL EN LAS ERAS Y POZOS SALINEROS · LOS SOCIOS TIENEN UNA CAPACIDAD DE APORTE DE 7.000 QQ DE SAL EN GRANO AL AÑO PARA SER PROCESADOS Y COMERCIALIZADOS POR LA ASOCIACIÓN · TIENEN VIDA JURÍDICA DESDE EL AÑO 2014 · LOS SOCIOS HAN HEREDADO EL CONOCIMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN DE SAL EN GRANO CON UN MÉTODO ORGÁNICO ARMÓNICO CON EL MANGLAR · LA SAL EN GRANO PRODUCIDA EN LAS GILCES CUENTA CON EXCELENTES PARÁMETROS TÉCNICOS, EL MÁS ATRACTIVO ES EL NIVEL DE YODO QUE CONTIENE NATURALMENTE · EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE SAL GENERA TRABAJO PARA MANO DE OBRA FAMILIAR EN LA COMUNA DE LAS GILCES · LA ASOCIACIÓN CUENTA CON ACTIVOS Y ESTUDIOS SOBRE LA SAL EN GRANO, PRODUCTO DE VARIAS DONACIONES Y PROGRAMAS DE COOPERACIÓN. 	<ul style="list-style-type: none"> · LOS SOCIOS NO TIENEN EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS DE ACOPIO, AGREGACIÓN DE VALOR, NI COMERCIALIZAN DE SU PRODUCTO. · Poca PARTICIPACIÓN E INTERÉS DE SOCIOS DE ASPROSAL · Poca CAPACIDAD DE SALINEROS DE LAS GILCES PARA ENFRENTAR LA COMPETENCIA DEL MERCADO · CUENTAN CON UN CENTRO DE ACOPIO INADECUADO PARA OPERAR · NI LA ASOCIACIÓN NI LOS SOCIOS CUENTAN CON LIQUIDEZ NI CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO PARA CAPITALIZAR A LA ASOCIACIÓN · LOS PRODUCTORES DE SAL DE LAS GILCES NO HAN LOGRADO DESARROLLAR EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE FLOR DE SAL, NI DESCUBRIR SU POTENCIAL PARA EL MERCADO · NO HAY TRAZABILIDAD/GESTIÓN DE CALIDAD DURANTE EL PROCESO DE PRODUCCIÓN · NO CUENTAN CON HERRAMIENTAS DE PUBLICIDAD Y MARKETING COMO PÁGINA WEB Y REDES SOCIALES
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · LA SAL DE LAS GILCES TIENE UN RECONOCIMIENTO TRADICIONAL POR SU CALIDAD, MÁS CONOCIDO COMO "SAL CHARAPOTA" · EXISTE LA POSIBILIDAD DE CONTAR CON UN ACUERDO ENTRE EL GAD CRUCITA Y CHARAPOTÓ PARA LA UNIÓN DE TODOS LOS SALINEROS DE PORTOVIEJO Y SUCRE, PARA DE ESTA MANERA CONTAR CON UNA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE 15.000 QQ/MES, A LA VEZ ESTE ACUERDO FINANCIARÍA INFRAESTRUCTURA Y MAQUINARIA A TRAVÉS DE BANEQUADOR · FIDES HA GESTIONADO EL FINANCIAMIENTO DE UN PROYECTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO DE ASPROSAL, QUE ESTÁ POR INICIAR EN AGOSTO DE 2018 · TENER UNA VISIÓN DE ARMONÍA Y DEFENSA DEL MANGLAR, SUMADO AL COMPONENTE COMUNITARIO Y ASOCIATIVO LO CONVIERTE EN UN PROYECTO ATRACTIVO PARA EL APOYO DE FONDOS DE COOPERACIÓN Y DONACIONES. · LA FLOR DE SAL ES UN PRODUCTO QUE SE PUEDE ELABORAR CON LA ACTUAL INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA (POZOS Y ERAS) Y SE COMERCIALIZA A PRECIOS EQUIVALENTES AL 200% DEL PRECIO DE LA SAL EN GRANO QUE PRODUCEN EN LA ACTUALIDAD · LA SAL EN GRANO ES UN PRODUCTO QUE TIENE UNA DEMANDA INSATISFECHA EN EL MERCADO MANABITA, SOBRE TODO EN EL SECTOR SALUD. · LAS CONDICIONES CLIMÁTICAS SOLEADAS DE LAS GILCES SON FAVORABLES PARA LA PRODUCCIÓN DE LA SAL · EXISTEN OPORTUNIDADES DE ACCEDER A CRÉDITOS PARA CAPITALIZAR A LA ASOCIACIÓN Y DESARROLLAR EL PROCESO DE ACOPIO, AGREGACIÓN DE VALOR Y COMERCIALIZACIÓN · SER ACTORES DEL COMITÉ INTERCOMUNITARIO DEL ESTUARIO DEL RÍO PORTOVIEJO RESPALDA LA FILOSOFÍA AMBIENTALISTA DE LA ASOCIACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> · NO CONTAR CON UN PRODUCTO POSICIONADO EN EL MERCADO, SUMADO A LA FIDELIDAD DE LOS POTENCIALES CLIENTES A PROVEEDORES ANTIGUOS COMO ECUASAL CONSTITUYEN BARRERAS PARA EL ACCESO AL MERCADO DE LA SAL EN GRANO. · DESACUERDOS CON LA DIRIGENCIA DE LA COMUNA CONSTITUYEN UN ALTO RIESGO PARA ASPROSAL · TODOS LOS ACTIVOS DE LA ASOCIACIÓN COMO TERRENO, CENTRO DE ACOPIO, MAQUINARIAS, MOBILIARIOS Y EQUIPOS SE ENCUENTRAN A TÍTULO DE LA COMUNA · FUERTE ESPECULACIÓN DE PRECIOS EJECUTADA POR EL INTERMEDIARIO · POCO INTERÉS DE LA DEMANDA LOCAL EN EL CONTENIDO SOCIOAMBIENTAL QUE LE AGREGA VALOR A LOS PRODUCTOS DE ASPROSAL · LA PRODUCCIÓN DE FLOR DE SAL MERMA LA CANTIDAD DE PRODUCCIÓN DE SAL EN GRANO DE UNA ERA, LO QUE CONSTITUYE UN RIESGO PARA LA TRADICIÓN SALINERA HEREDADA POR LOS SOCIOS. · CONDICIONES DE CLIMA NUBLADO Y/O LLUVIOSO DISMINUYEN EL TIEMPO DE EVAPORIZACIÓN DEL AGUA SALADA Y POR ENDE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LAS ERAS · ABUSOS DE RELLENOS CLANDESTINOS EN ERAS DE SAL, CIERRE DE CAMINOS COMUNITARIOS Y URBANIZACIÓN DE TERRITORIO SALINERO PROVOCADO POR LA FALTA DE CONTROL TERRITORIAL DE PARTE DEL GAD CANTONAL · ROBO DE MATERIALES, HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS DE TRABAJO EN TERRITORIO SALINERO DURANTE HORAS DE LA NOCHE · FALTA DE CULTURA DE MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS POR HABITANTES ALEDAÑOS A LAS SALINAS QUE PROVOCAN CONTAMINACIÓN DEL AGUA

Ilustración 2 FODA ASPROSAL, FUENTE: Consultoría de Plan de Negocio ASPROSAL 2018.

1.2.3 Modelo de Servicio Deseado, CANVAS TO BE

El modelo de servicio deseado CANVAS TO BE, se elabora a partir del análisis del modelo de servicio actual mismo que constituye un punto de partida que explica el funcionamiento de cada uno de los socios en sus pozas salineras y eras individuales.

Observar el comportamiento de los productores de sal nos permite conocer las condiciones actuales en las que se desenvuelve el cultivo de esta, la nula agregación de valor a este producto, la especulación de los precios en el mercado impuesta por los comerciantes intermediarios, la dificultad en la gestión de los recursos para poner en marcha el centro de acopio y la maquinaria con la que cuenta ASPROSAL, constituyen una realidad que dificulta el avance de este proyecto.

Con los elementos observados en el modelo actual, se desarrolló el FODA, mismo que ha permitido factores y distinguirlos en contextos endógenos y exógenos.

La suma de elementos de FODA y el CANVAS AS IS componen un diagnóstico integral de la situación actual de ASPROSAL, que el punto cero para proyectar el modelo deseado de ASPROSAL en coherencia con visión y objetivos propuestos en los fundamentos filosóficos del modelo de gestión.

CANVAS TO BE ASPROSAL 2018				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE ATENCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - SOCIOS DE ASPROSAL - PRODUCTORES DE SAL INDEPENDIENTES DE LAS GILCES - PRODUCTORES DE SAL SAN JACINTO - COMUNA DE LAS GILCES - COMITÉ INTERCOMUNITARIO ESTUARIO RÍO PORTOVIEJO - GRUPO UNIDOS POR EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD (UDC) - FUNDACIÓN FIDES - CORPORACIÓN FUNDES - GAD PARROQUIAL CRUCITA - GAD PARROQUIAL CHARAPOTÓ - GOBIERNO PROVINCIAL DE MANABÍ - GAD CANTONAL PORTOVIEJO - MINISTERIO DE INDUSTRIA Y PRODUCTIVIDAD (MIPRO) - UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ 	<ul style="list-style-type: none"> - NO AGREGAR ADITIVOS AL PROCESO DE OBTENCIÓN DE SAL Y MANTENER UN ESTANDAR DE PRODUCCIÓN ENTRE TODOS LOS SOCIOS - DEDICAR LA TOTALIDAD DE LAS ERAS DE PROPIEDAD DE ASPROSAL Y UNA PROPORCIÓN DE LAS ERAS DE PROPIEDAD DE LOS SOCIOS A LA PRODUCCIÓN EXCLUSIVA DE FLOR DE SAL - SECAR LA SAL EN GRANO Y LA FLOR DE SAL HASTA LLEGAR AL NIVEL DE HUMEDAD ÓPTIMO PARA EL MERCADO - IMPLEMENTAR UN PROCESO DE TRAZABILIDAD DEL PRODUCTO - COMPROMISO DE LOS SOCIOS PARA ENTREGA DE LA MATERIA PRIMA - EJECUTAR MANTENIMIENTO PROGRAMADO DE POZOS SALINEROS Y ERAS - EJECUTAR MANTENIMIENTO PERIODICO DE LOS CAMINOS QUE UNEN LAS SALINAS CON EL MANGLAR - IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN CON UN FUERTE ENFASIS EN EL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN - CENTRALIZAR TODA LA DOCUMENTACIÓN GENERADA A PARTIR DE ASPROSAL - CONTAR CON EL PERMISO AMBIENTAL 	<ul style="list-style-type: none"> - FLOR DE SAL SELECCIONADA, LLEVADA AL 4%, CON UNA GRANULOMETRÍA DE HASTA 3 MM, EMPACADA AL VACÍO EN BOLSAS DE POLIETILENO DE 250 G. - SAL EN GRANO SELECCIONADA, LLEVADA AL 0,10% DE HUMEDAD, EMPACADA EN SACOS DE 50 KG. - ATRIBUTOS <ul style="list-style-type: none"> - SAL ORGÁNICA (ARCSA CERTIFICA CON ANALISIS DE LABORATORIO) SIN ADITIVOS, NATURALMENTE YODADA - PROCESO TRADICIONAL ARTESANAL DE OBTENCIÓN DE LA MATERIA PRIMA DESARROLLADO - ENFOQUE AMBIENTAL DEL PROYECTO BASADO EN LA SIMBIOSIS DE LAS POZAS SALINERAS CON EL COMERCIO JUSTO 	<ul style="list-style-type: none"> - PLAN DE COMERCIALIZACIÓN, ORIENTADO A SEGMENTOS DE ATENCIÓN - PRESENCIA EN STOCK DE CATALOGOS VIRTUALES DE PRODUCTOS GOURMET - ALIANZA CON EXPORTADORES PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL - ALIANZA CON ORGANIZACIONES AMBIENTALISTAS, QUE FOMENTEN LA CONSERVACIÓN DEL MANGLAR 	<ul style="list-style-type: none"> - INDUSTRIAS - ALIMENTOS PROCESADOS - CONSERVAS ATUNERAS - PESCA INDUSTRIAL - CLÍNICAS RENALES - PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA - HOTELES - RESTAURANTES - SPA - MICROEMPRESA - ALIMENTOS PROCESADOS - PRODUCTOS DE BELLEZA - COMERCIO INTERNACIONAL - RESTAURANTES GOURMET
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - POZAS SALINERAS PRODUCTIVAS - HERRAMIENTAS, EQUIPOS Y UTENSILIOS PARA LA OBTENCIÓN DE SAL EN BUEN ESTADO - PRODUCTORES DE SAL CAPACITADOS - INFRAESTRUCTURA ADECUADA PARA EL ACOPIO, ALMACENAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA SAL - EQUIPOS, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS Y UTENSILIOS PARA EL PROCESAMIENTO Y AGREGACIÓN DE VALOR DE LA SAL - CAPITAL OPERATIVO Y CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO - PERSONAL CALIFICADO PARA TRABAJO EN PLANTA DE PRODUCCIÓN - VEHÍCULO PARA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO - EQUIPOS, MOBILIARIOS Y MATERIALES DE OFICINA 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - VISITAS Y LLAMADAS A EMPRESAS LOCALES Y NACIONALES PARA OFERTAR EL PRODUCTO - PEDIDOS A TRAVÉS DE LLAMADAS Y CORREO ELECTRÓNICO - PEDIDOS EN FÁBRICA - FERIAS DE PROMOCIÓN DE PRODUCTOS - PÁGINA WEB Y REDES SOCIALES 	
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - CAPITAL DE ACOPIO DE MATERIA PRIMA - SERVICIOS BÁSICOS (AGUA, LUZ, TELÉFONO Y GAS) - PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE PLANTA - VENDEDORES - COMBUSTIBLE - MANTENIMIENTO Y RECUPERACIÓN DE POZAS SALINERAS - MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA, MAQUINARIA, HERRAMIENTAS, MOBILIARIOS Y UTENSILIOS - MANTENIMIENTO DE LOS CAMINOS QUE CONDUCE AL MANGLAR - GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN 		<p style="text-align: center;">FUENTES DE INGRESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - VENTA DE SAL EN GRANO Y FLOR DE SAL - MANTENIMIENTO DE POZAS SALINERAS - ACTIVIDADES TURÍSTICAS RELACIONADAS CON LA DEMOSTRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE LA SAL Y SU VINCULACIÓN CON EL 		

Ilustración 3 CANVAS TO BE ASPROSAL, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.

1.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.3.1 Organigrama estructural

1.3.1.1 Junta Directiva Actual

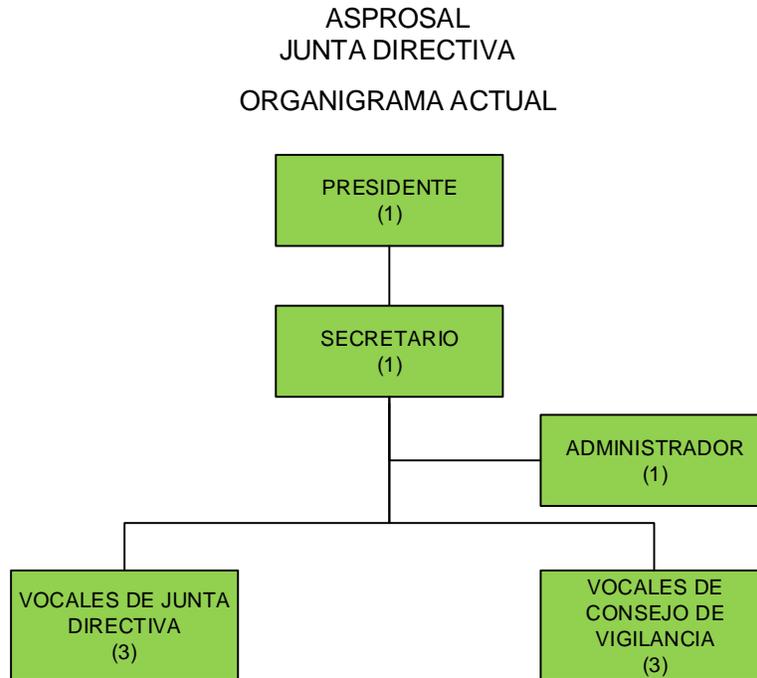


Ilustración 4 ORGANIGRAMA DE JUNTA DIRECTIVA ACTUAL ASPROSAL, Fuente: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.

Se observa en la ilustración 4, el organigrama actual de la junta directiva ASPROSAL, este cuenta con un secretario y un administrador, que bien podrían fusionarse en un solo cargo, de esta manera se podría hacer un organigrama más plano; adicionalmente se recomienda integrar en el Consejo de Vigilancia a los aliados locales más importantes identificados en el CANVAS TO BE, como lo son los representantes de la Junta Directiva de la Comuna de Las Gilces y los representantes del Comité Intercomunitario del Estuario del Río Portoviejo

1.3.1.2 Junta Directiva Propuesta

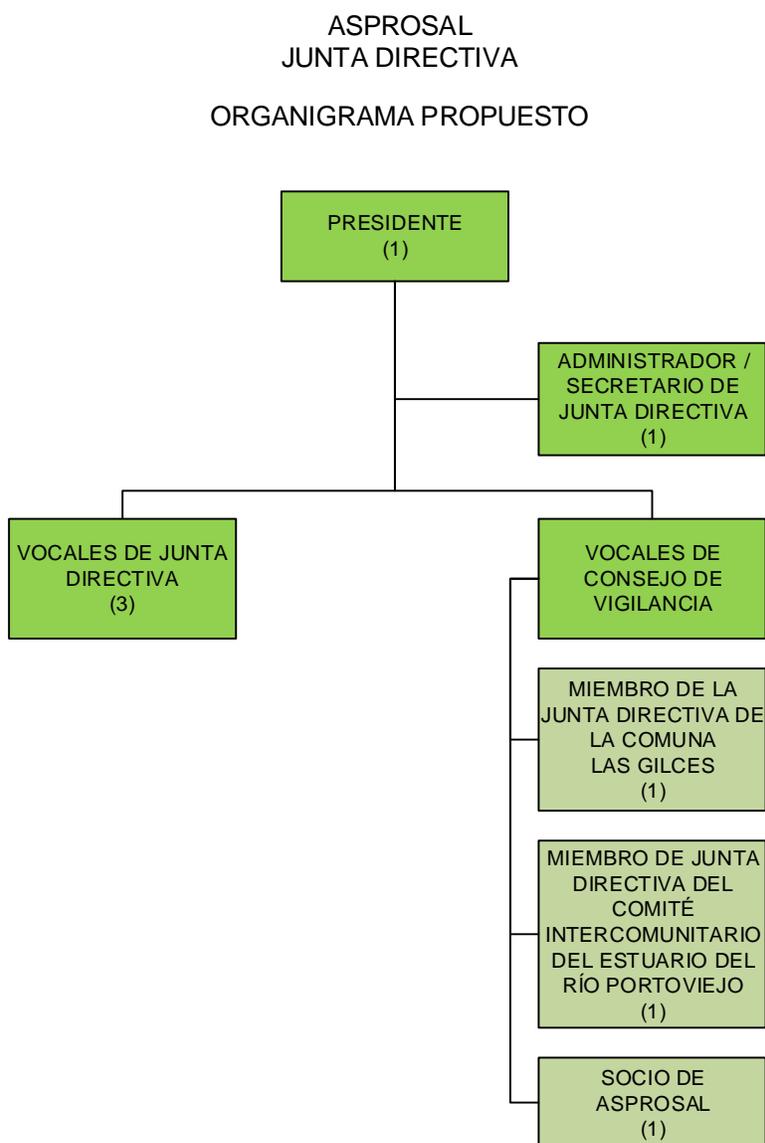


Ilustración 5 ORGANIGRAMA DE JUNTA DIRECTIVA PROPUESTO ASPROSAL, Fuente: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.

1.3.1.3 Organigrama estructural actual de ASPROSAL

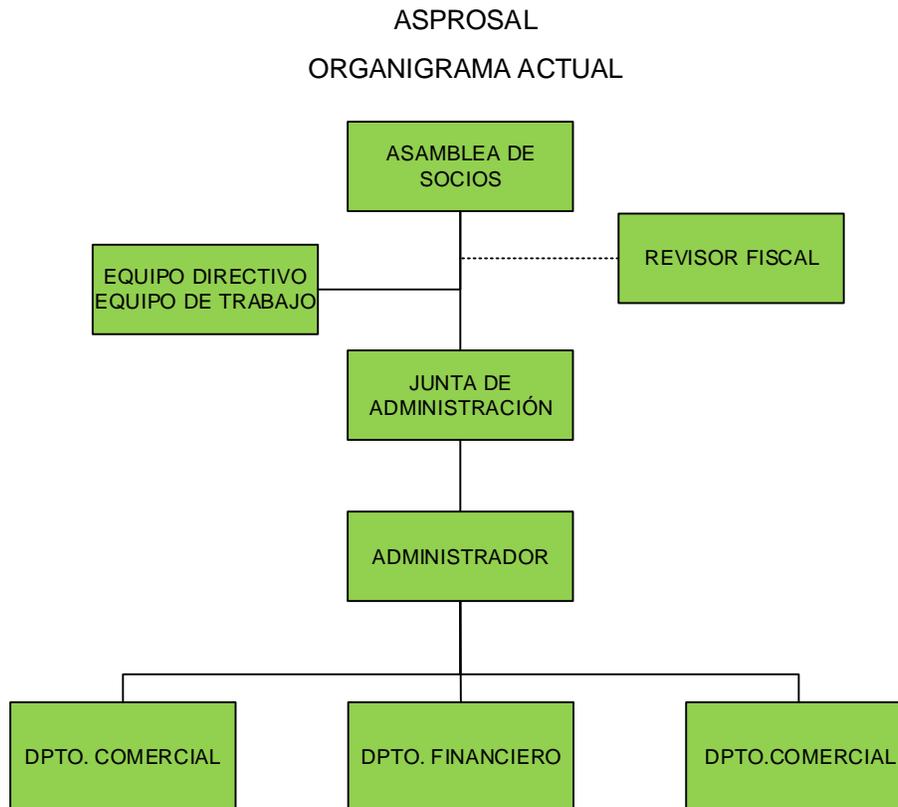


Ilustración 6 ORGANIGRAMA ACTUAL ASPROSAL, FUENTE: Plan de negocio ASPROSAL 2014

Como se puede observar en la ilustración 6, no hay un orden en los procesos de apoyo, no existen procesos asesores, se repite dos veces el mismo proceso agregador de valor (dpto. comercial) y no se toma en cuenta el proceso de acopio, secado y empaquetado que se le da a la sal.

Se recomienda respetar una línea jerárquica con el líder de la organización, mismo que en este caso es el administrador, este es quien dirige en el plano operativo y estratégico los procesos de ASPROSAL, por ende, el secretario y el financiero no deben estar a su mismo nivel.

Los procesos agregadores de valor de ASPROSAL son los siguientes:

- Producción
- Comercialización de la sal.

1.3.1.4 Organigrama estructural propuesto ASPROSAL

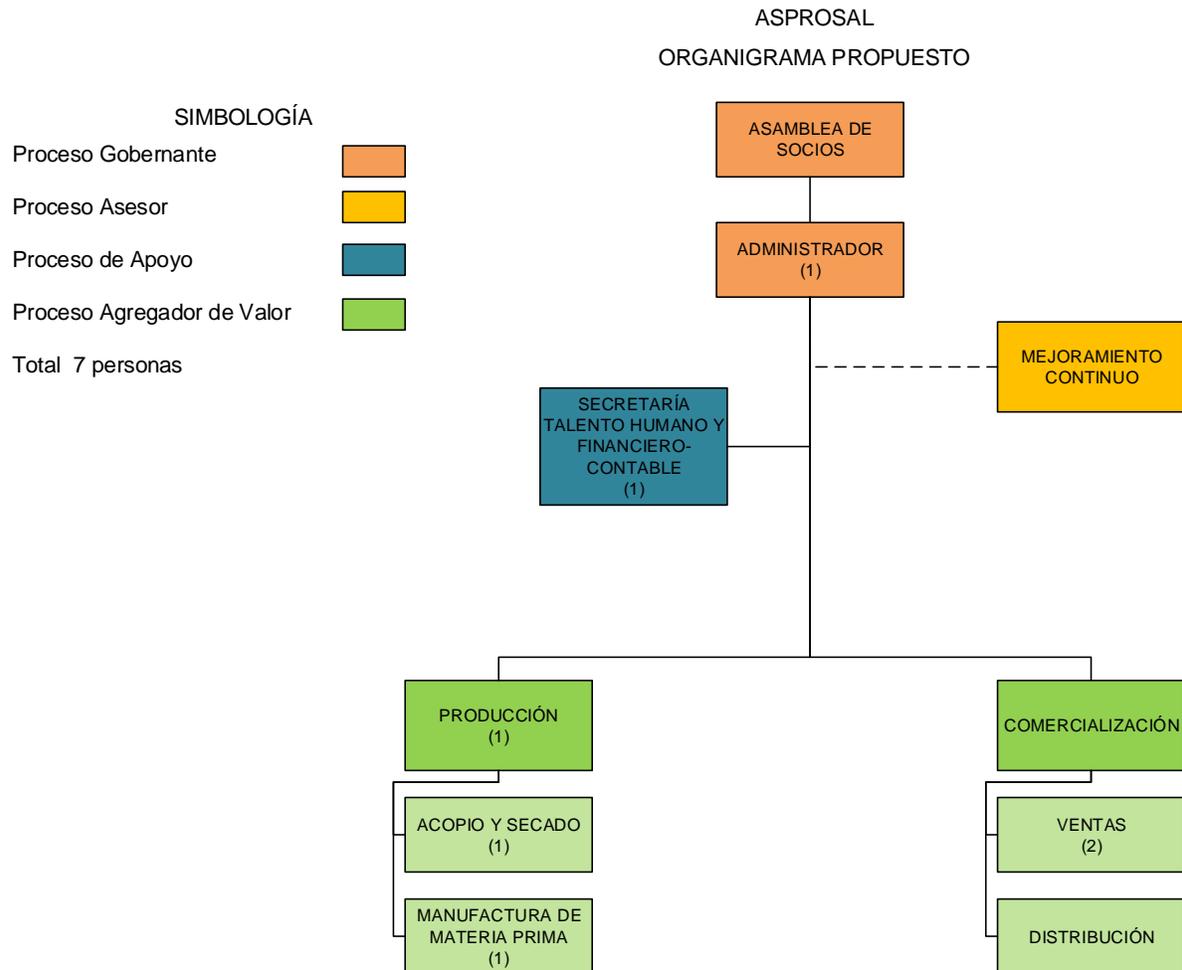


Ilustración 7 ORGANIGRAMA PROPUESTO ASPROSAL, FUENTE: Consultoría plan de negocio ASPROSAL 2018

En la ilustración 7 podemos observar el organigrama estructural propuesto para ASPROSAL, mismo que cuenta con una estructura básica de administración, con una clara distinción entre cada uno de los procesos, prueba de ello son las jerarquías estructurales están marcadas por los procesos rectores que tiene cada actividad que desarrolla la empresa, mismos que son los siguientes:

- **Administración.** – esta dependencia es la responsable de la representación legal de la organización, ejecución del proceso administrativo, secretario de la junta directiva y a la vez dirige el proceso de comercialización
- **Mejoramiento continuo.** – esta dependencia constituye un espacio para la participación de consultores que trabajen en el proceso de investigación para el desarrollo e implementación

de tecnologías para mejorar el procedimiento productivo de la obtención de flor de sal y el mejoramiento del producto final.

- **Financiero Contable.** – esta dependencia se encarga de llevar la contabilidad de la organización, gestión de pagos, gestión del Talento Humano, así como la reportería con los organismos de control.
- **Producción.** - esta dependencia está a cargo de la ejecución de todos los procesos necesarios para la obtención de los productos a comercializar en ASPROSAL, la dependencia está dirigida por un supervisor, mismo que es el encargado de pagar la sal adquirida por el centro de acopio; los subprocesos de la producción son los siguientes:
 - **Acopio y secado.** – en este proceso se desarrollan las actividades de acopio de sal en grano, secado, medición de humedad, empaquetado y almacenamiento de este producto, la tarea es desarrollados por un jornalero.
 - **Manufactura de materia prima.** – en este proceso se acopia la sal producida por las eras de producción de ASPROSAL y la producción que llegue de los socios, se selecciona, se empaqueta y se almacena, este proceso lo desarrolla una mujer, este grupo también da soporte a la cosecha de flor de sal en las eras de ASPROSAL.
- **Comercialización.** – la comercialización es un proceso que es liderado directamente por el administrador de ASPROSAL, los subprocesos de la comercialización son los siguientes:
 - **Ventas.** – este proceso se encarga de contactar a los clientes, vender el producto y gestionar el pago de este, ejecutan todo lo establecido en el plan de marketing.
 - **Distribución.** – este proceso se ejecuta posterior a la venta y consiste en la entrega de sal a nuestros clientes, inicialmente este puede ser un servicio contratado externamente, pero en medida en que crezcan las ventas se puede implementar de manera permanente.

2 ESTUDIO DE MERCADO

Para el desarrollo de este capítulo del plan de negocio se desarrolló una investigación basada en información secundaria obtenida en la web, Plan de negocio ASPROSAL 2014 y también información primaria obtenida a partir de entrevistas, encuestas telefónicas y documentos escritos dirigidos a la consultoría.

2.1 ESTUDIO DE LA DEMANDA

2.1.1 Evidencia de Mercado

La sal común, o cloruro de sodio (NaCl) es uno de los condimentos o conservantes más antiguos de la historia de la humanidad, este producto se obtiene de diversas formas, una de las más conocidas es por la vaporación del agua, que da como resultado la sal marina o de manantial; otra forma es a través de minas donde se extraen rocas de sal o halitas de los depósitos evaporíticos. Y por último también existe un método de obtener sal a partir de plantas, en concreto de las gramíneas, que, denominada sal vegetal.

Según la técnica de extracción, la zona geográfica y la composición, existen distintas variedades de sal, que hacen de este elemento una diversidad en características, puede ser fina, gruesa, en escamas, en flor, con sabores y color; La sal es un potenciador del sabor en los alimentos, el sentido del gusto posee receptores específicos para su detección. El consumo de la sal modifica el comportamiento frente a los alimentos, ya que es un generador del apetito y estimula su ingesta.

El uso más conocido de la sal es en la gastronomía, no obstante, existen otras áreas donde está presente este producto, como en la industria pesquera, en el área de limpieza, área textil, curtido de pieles, ganadería, elaboración de lácteos, entre otras.

La historia de la sal data de los inicios del hombre, donde usaban este elemento no solo para consumo humano, sino para la conservar de alimentos y prolongar su vida comestible. En América del Sur, la sal era usada por los Incas en la comida, como potenciador del sabor, ubicaban un ladrillo de sal en la mesa y luego de cada bocanada lo lamian, el mismo bloque era consumido por todos los que compartían la mesa.

En Ecuador, la sal se obtiene únicamente de la producción nacional, existen grandes empresas productoras de sal como ECUASAL y SAL PACÍFICO que abastecen la gran mayoría de usuarios de este producto; la sal se obtiene a través de minas, como en la parroquia Salinas de Guaranda y de

la evaporación como en la comuna Las Gilces de la parroquia Crucita. Esta última, tiene una actividad tradicional de varias generaciones que ha dado por resultado la producción de sal en forma artesanal y orgánico.

Las Gilces posee un rico pasado histórico. En décadas anteriores, el gobierno era el encargado de regir esta actividad; dentro de las pampas salineras existían torres de vigilancia que regulaban a los artesanos, nadie podía extraer cantidades de sal para su consumo, superior a lo que cabía en un tacho, si excedían este monto, sus hogares eran saqueados; convirtiéndose en una constante persecución hacia el productor. Muchos comuneros se introducían en las salineras por la noche, para robar un poco de la sal que ellos mismos producían, puesto que el estado no remuneraba bien esta actividad, empobreciendo a las familias de Las Gilces.

En la actualidad, los herederos de Las pozas salineras se dedican a esta actividad desde muy jóvenes, las salineras de Las Gilces poseen un grado de 9.5 de salinidad, algunos grados bajos en comparación de pozas salineras del sector San Jacinto y San Clemente, en base a la presencia del río y fuentes subterráneas de agua dulce que en invierno aumentan y por ello disminuye la salinidad de estas pozas.

Los meses de mayor producción es de junio a noviembre, época de verano, en estos meses la producción de sal aumenta, llegando a cosechar sal cada 15 días, un aproximado de siete mil sacos por mes en el sector. La sal que producen en Las Gilces no contiene químicos ni aditivos, es naturalmente yodada.

Las Gilces es una comuna que respeta el ecosistema en el que está asentado, estar en armonía con el manglar y la desembocadura del río, las aves y los moluscos que habitan en ella. La simbiosis que existe en el lugar la convierte en un potencial para el turismo ecológico. Los productores de sal conocen de las potencialidades que existen en la conexión entre el manglar y las salineras, por ello, sus procesos orgánicos en la producción de la sal; cuidando así desde su lugar la naturaleza que envuelve este sitio.

Para el desarrollo de esta investigación de mercado se realizaron once entrevistas y seis encuestas realizadas a distintos tipos de empresas consumidoras de diferentes tipos de sal, producto de la aplicación de redes de contactos obtenidos a través de reuniones mantenidas con la Corporación FUNDES, Fundación MAVESA, MIPRO Zona 4 y Chef Luis Hidalgo miembro de ACE.

A continuación, los resultados de esta investigación:

#	FUENTE	NOMBRE EMPRESA	TAMAÑO	SECTOR	UBICACIÓN	TIPO DE SAL	VOLUMEN QQ/MES	PRECIO UNITARIO QQ	FORMA DE COMPRA	INTERES DE ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS ASPROSAL
1	ENTREVISTA	VIVISPA	MIPYMES	COSMETICOS	PORTOVIEJO	SAL EN GRANO PARA CONSUMO HUMANO	4	4,5	ENTREGA A DOMICILIO	SI
2	ENTREVISTA	SAL JUDIA	MIPYMES	ALIMENTOS PROCESADOS	PORTOVIEJO	SAL EN GRANO PARA CONSUMO HUMANO	10	4,5	ENTREGA A DOMICILIO	SI
3	ENTREVISTA	PICANDO ANDO	MIPYMES	ALIMENTOS PROCESADOS	PORTOVIEJO	SAL EN GRANO PARA CONSUMO HUMANO	5	7,5	COMPRA EN DISTRIBUIDOR	SI
4	ENTREVISTA	CHIFLES EL MEJOR	MIPYMES	ALIMENTOS PROCESADOS	PORTOVIEJO	SAL FINA YODADA CORRIENTE	0,4	20	COMPRA EN DISTRIBUIDOR	NO
5	ENTREVISTA	METRODIAL	MIPYMES	SALUD	PORTOVIEJO	SAL EN GRANO DE TIPO INDUSTRIAL	24	5	ENTREGA A DOMICILIO	SI
6	ENTREVISTA	HATA YOGA	MIPYMES	GASTRONOMICO	ARGENTINA	SAL ROSADA DEL HIMALAYA	1,6	136	ENTREGA A DOMICILIO	SI
7	ENTREVISTA	EUROFISH	INDUSTRIAL	ALIMENTOS PROCESADOS	MANTA	SAL EN GRANO DE TIPO INDUSTRIAL	20	9,4	ENTREGA A DOMICILIO	SI
8	ENTREVISTA	ALES	INDUSTRIAL	ALIMENTOS PROCESADOS	MANTA	SAL EN GRANO DE TIPO INDUSTRIAL	22	9,4	ENTREGA A DOMICILIO	NO
9	ENTREVISTA	MARBELIZE	INDUSTRIAL	PESCA	MANTA	SAL EN GRANO DE TIPO INDUSTRIAL	50	4	ENTREGA A DOMICILIO	SI
10	ENTREVISTA	SAIL PLAZA	INDUSTRIAL	HOTELERÍA	MANTA	SAL PARRILLERA	0,2	200	ENTREGA A DOMICILIO	SI
11	ENTREVISTA	MANTA HOST	INDUSTRIAL	HOTELERÍA	MANTA	SAL EN GRANO DE TIPO INDUSTRIAL	13	10	ENTREGA A DOMICILIO	SI
12	ENCUESTA	MU LALA COFFEE SHOP	MIPYMES	GASTRONOMICO	QUITO	SAL FINA YODADA CORRIENTE	0,1	20	COMPRA EN DISTRIBUIDOR	SI
13	ENCUESTA	DATU DELI	MIPYMES	GASTRONOMICO	QUITO	SAL EN GRANO PARA CONSUMO HUMANO	15	11	ENTREGA A DOMICILIO	SI
14	ENCUESTA	TECHO DEL MUNDO	MIPYMES	GASTRONOMICO	QUITO	SAL PARRILLERA	1,2	200	ENTREGA A DOMICILIO	SI
15	ENCUESTA	LUMO	MIPYMES	GASTRONOMICO	QUITO	SAL FINA YODADA CORRIENTE	0,32	5	COMPRA EN DISTRIBUIDOR	SI
16	ENCUESTA	PATALETA HELADO ARTESANAL	MIPYMES	GASTRONOMICO	QUITO	SAL ROSADA DEL HIMALAYA	0,3	250	COMPRA EN DISTRIBUIDOR	NO
17	ENCUESTA	SANTA ROSA CERVEZA ARTESANAL	MIPYMES	GASTRONOMICO	QUITO	SAL EN GRANO PARA CONSUMO HUMANO	1	11	COMPRA EN DISTRIBUIDOR	SI

Tabla 1 Resultados de encuesta, FUENTE: FUENTE: Consultoría plan de negocio ASPROSAL 2018

2.1.2 Binomio Producto – Mercado

Flor de Sal para hoteles y restaurantes de Portoviejo, Manta, Guayaquil, Quito y todo el Ecuador.

Sal en Grano para industrias alimenticias, pesqueras, clínicas, hoteles, restaurantes, spa y cosméticos en Portoviejo, Manta, Guayaquil, Quito y todo el Ecuador.

2.1.3 Segmentación de Mercado

A continuación, se presenta el análisis de segmentación de mercado evidenciado en los resultados de la investigación de mercado. Vale aclarar que ninguna de las empresas investigadas conocía sobre la flor de sal, sin embargo, al escuchar sobre sus beneficios, se mostraron muy interesados en probarla y adquirirla, a continuación, los resultados:

Interés de adquirir el producto por instrumento de investigación, ubicación y sector	Etiquetas de columna		Total
	NO	SI	
ENCUESTA	1	5	6
QUITO	1	5	6
MIPYMES	1	5	6
GASTRONOMICO	1	5	6
ENTREVISTA	2	9	11
ARGENTINA		1	1
MIPYMES		1	1
GASTRONOMICO		1	1
MANTA	1	4	5
INDUSTRIAL	1	4	5
ALIMENTOS PROCESADOS	1	1	2
HOTELERÍA		2	2
PESCA		1	1
PORTOVIEJO	1	4	5
MIPYMES	1	4	5
ALIMENTOS PROCESADOS	1	2	3
COSMETICOS		1	1
SALUD		1	1
TOTAL	3	14	17

Tabla 2 Tasa de aceptación del producto, Fuente: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.

Como se puede observar en la tabla 1, los resultados de la aceptación de la sal en grano y la flor de sal para los mercados investigados es muy alentadora, dándonos un promedio positivo del 82%, mismo que se detalla en los segmentos de mercado presentados a continuación:

- Micro, pequeña y mediana empresa del sector gastronómico de la ciudad de Quito, con una tasa de aceptación del 83%, para la compra de flor de sal.
- Industria hotelera de la ciudad de Manta, con una tasa de aceptación del 100% para la compra de sal en grano y flor de sal.
- Industria de alimentos procesados y pesca de la ciudad de Manta, con una tasa de aceptación del 66,7% para la compra de sal en grano.
- Micro, pequeña y mediana empresa de los sectores cosméticos, alimentos procesados y salud de la ciudad de Portoviejo, con una tasa de aceptación del 80% para la compra de sal en grano.
- Como referencia de que la Flor de sal tiene potencialidad de exportación se obtuvo aceptación e interés de parte de una pequeña empresa Porteña – Argentina del sector gastronómico.

Con este argumento se plantea la participación de los productos de ASPROSAL en los siguientes Mercados:

PRODUCTO: FLOR DE SAL					
EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO Y HOTELERO DE QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA.					
#	DESCRIPCION CIIU PRINCIPAL A DOS DIGITOS	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	TOTAL
1	Actividades de Alojamiento	456	224	134	814
2	Servicio de alimento y bebida.	9.542	7.450	2.293	19.285
TOTAL		9.998	7.674	2.427	20.099

Tabla 3 Segmento de mercado para Flor de Sal del sector gastronómico de Quito, Guayaquil y Cuenca, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018

PRODUCTO: FLOR DE SAL				
EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONOMICO Y HOTELERO DE PORTOVIEJO Y MANTA.				
#	DESCRIPCION CIIU PRINCIPAL A DOS DIGITOS	MANTA	PORTOVIEJO	TOTAL
1	Actividades de Alojamiento	71	57	128
2	Servicio de alimento y bebida.	756	755	1.511
TOTAL		827	812	1.639

Tabla 4 Segmento de mercado para Flor de Sal del sector gastronómico y hotelero de Portoviejo y Manta, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018

PRODUCTO: SAL EN GRANO			
EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS PROCESADOS DE QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA			
DESCRIPCION CIU PRINCIPAL A DOS DIGITOS	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
Elaboración de productos alimenticios.	1.735	1.802	517
TOTAL	4.054		

Tabla 5 Segmento de mercado para Sal en Grano del sector de alimentos procesados de Quito, Guayaquil, Cuenca y Portoviejo, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018

PRODUCTO: SAL EN GRANO						
EMPRESAS DEL SECTOR DE PESCA, ACUICULTURA Y ALIMENTOS PROCESADOS DE MANTA, MONTECRISTI, JARAMIJÓ Y PORTOVIEJO						
#	DESCRIPCION CIU PRINCIPAL A DOS DIGITOS	MANTA	MONTECRISTI	JARAMIJÓ	PORTOVIEJO	TOTAL
1	Pesca y acuicultura.	7	1	2	-	10
2	Elaboración de productos alimenticios.	197	34	11	186	428
TOTAL		204	35	13	186	438

Tabla 6 Segmento de mercado para Sal en Grano del sector pesca, acuicultura y alimentos procesados de Manta, Montecristi, Jaramijó y Portoviejo, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018

PRODUCTO: SAL EN GRANO			
EMPRESAS DEL SECTOR SALUD DE PORTOVIEJO, MANTA Y CHONE			
DESCRIPCION CIU PRINCIPAL A DOS DIGITOS	PORTOVIEJO	MANTA	CHONE
Actividades de atención de la salud humana.	42	13	3
TOTAL	58		

Tabla 7 Segmento de mercado para Sal en Grano del sector salud de Portoviejo, Manta y Chone, FUENTE: CEPAL/CELADE Redatam+SP 7/18/2018

2.1.4 Perfil del cliente

De acuerdo con los segmentos de mercado hacia donde apunta la participación de los productos de ASPROSAL se describen los perfiles de clientes; además a partir de la asignación de un porcentaje de participación de cada segmento de mercado pensado en función de la amplitud de la demanda y alcance de la oferta, condicionado a la tasa de aceptación obtenida se calcula una demanda potencial, a continuación, la matriz de perfil de clientes:

#	SEGMENTO DE MERCADO	UNIVERSO	PARTICIPACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO	TASA DE APROBACIÓN REFERENCIA	DEMANDA POTENCIAL	OFERTA	PERFIL DEL CLIENTE	ORIGEN EN INVESTIGACIÓN DE MERCADO
1	Sector gastronómico y hotelero de ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca	20.099	0,70%	83%	117	Flor de Sal	Restaurantes gourmets y restaurantes de hoteles que buscan la agregación de valor a sus platos y en este contexto están interesados en probar la flor de sal de Quito, Guayaquil y Cuenca.	Restaurantes Gourmets de Quito - Ref. MAVESA
2	Sector gastronómico y hotelero de Portoviejo y Manta	1.639	7,00%	100%	115	Flor de Sal	Restaurantes gourmets y restaurantes de hoteles que buscan la agregación de valor a sus platos y en este contexto están interesados en probar la flor de sal de Portoviejo y Manta,	Hoteles de Manta - Ref. MIPRO
3	Sector de alimentos procesados de Quito, Guayaquil y Cuenca	4.054	0,50%	67%	14	Sal en Grano	MiPymes e Industrias de Quito, Guayaquil y Cuenca dedicadas a la transformación y procesamiento de materia prima para elaboración de alimentos, que utilizan la sal en grano como un insumo en su proceso productivo.	Industrias de alimentos procesados de Manta - Ref. MIPRO
4	Sector pesca, acuicultura y alimentos procesados de Manta, Montecristi, Jaramijó y Portoviejo	438	15,00%	67%	44	Sal en Grano	Industrias pesqueras de Manta, Montecristi y Jaramijó que utilizan la sal en grano para hacer salmuera y congelar la temperatura en los congeladores; también MiPymes e Industrias de Portoviejo, Manta, Montecristi y Jaramijó que utilizan la sal en grano como insumo de producción en los procesos de elaboración de conservas de pescado y mariscos y elaboración de otros productos.	Industrias de alimentos procesados de Manta - Ref. MIPRO
5	Sector salud de Portoviejo, Manta y Chone	58	45,00%	80%	21	Sal en Grano	Clínicas privadas que utilizan la sal en grano para la limpieza de equipos médicos, sobre todo para equipos de hemodiálisis.	Clúster de Salud de Portoviejo - Ref. FUNDES
DEMANDA POTENCIAL TOTAL					310			

Tabla 8 Matriz de perfil de cliente y demanda potencial, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018

2.1.5 Tamaño Actual y Proyectado de la Demanda

A continuación, se puede observar una referencia del volumen de la demanda de flor de sal y sal en grano, obtenida mediante entrevistas y encuestas:

SEGMENTO DE MERCADO	SECTOR ENCUESTADO	Suma de VOLUMEN MES QQ	Cuenta de NOMBRE EMPRESA	PROMEDIO DE DEMANDA EN QQ POR SEGMENTO
	MANTA	83,2	4	
Sector de alimentos procesados de Quito, Guayaquil y Cuenca / Sector de alimentos procesados de Quito, Guayaquil y Cuenca	ALIMENTOS PROCESADOS	20	1	20
Sector gastronómico y hotelero de Portoviejo y Manta	HOTELERÍA	13,2	2	7
Sector pesca, acuicultura y alimentos procesados de Manta, Montecristi, Jaramijó y Portoviejo	PESCA	50	1	50
	PORTOVIEJO	43	4	
Sector salud de Portoviejo, Manta y Chone	SALUD	24	1	24
	QUITO	17,62	5	
Sector gastronómico y hotelero de ciudad de Quito, Guayaquil y Cuenca	GASTRONOMICO	17,62	5	4

Tabla 9 Volumen de la demanda obtenida en estudio de mercado, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018

Con el antecedente de la tabla 8 se plantea un tamaño actual de la demanda de flor de sal y sal en grano que se calcula a partir de la aplicación de una penalización porcentual a el promedio de volumen de demanda en qq/mes, misma que se aplica como efecto del riesgo que implica introducir un producto nuevo al mercado; en el caso de la flor de sal el riesgo es muy alto dado a que a pesar del interés de la demanda existe mucho desconocimiento de los beneficios y utilidad de este producto, por ende para cumplir con la expectativa propuesta, este producto debe tener una fuerte promoción que lo acompañe; de la misma forma se aplica una penalización al volumen promedio de la sal en grano.

A continuación, se muestra el tamaño actual de cada uno de los segmentos de mercado:

SEGMENTO DE MERCADO	CLIENTES POTENCIALES (A)	PROMEDIO DE DEMANDA EN QQ/MES	RIESGO DE PARTICIPACIÓN DE PRODUCTO NUEVO EN EL MERCADO		VOLUMEN TOTAL QQ/MES (A*B)	TOTAL DE UNIDADES DE 200GR/MES	VOLUMEN TOTAL QQ (50KG) /AÑO	TOTAL DE UNIDADES DE 200GR/AÑO
			% DE PENALIZACIÓN POR RIESGO	DEMANDA PROMEDIO - RIESGO EN QQ/MES (B)				
Sector gastronómico y hotelero de Quito, Guayaquil y Cuenca	117	3,52	99,4%	0,02	2,5	617,3	30	7407,3
Sector gastronómico y hotelero de Portoviejo y Manta	82	6,60	99,7%	0,02	1,6	405,7	19	4867,8
DEMANDA ACTUAL DE FLOR DE SAL	199				4,09	1.022,93	49,10	12.275,11

Tabla 10 Tamaño actual del mercado de la flor de sal, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018

SEGMENTO DE MERCADO	CLIENTES POTENCIALES (A)	PROMEDIO DE DEMANDA EN QQ POR SEGMENTO	RIESGO DE PARTICIPACIÓN DE PRODUCTO NUEVO EN EL MERCADO		VOLUMEN TOTAL QQ/MES (A*B)	VOLUMEN TOTAL QQ (50KG) /AÑO
			% DE PENALIZACIÓN POR RIESGO	DEMANDA PROMEDIO - RIESGO EN QQ/MES (B)		
Sector de alimentos procesados de Quito, Guayaquil y Cuenca	14	20	80,0%	4,00	54,08	648,96
Sector pesca, acuicultura y alimentos procesados de Manta, Montecristi, Jaramijó y Portoviejo	44	50	80,0%	10,00	438,22	5.258,63
Sector salud de Portoviejo, Manta y Chone	21	24	50,0%	12,00	250,56	3.006,72
DEMANDA ACTUAL DE SAL EN GRANO	78				743	8.914

Tabla 11 Tamaño actual del mercado de la sal en grano, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018

Con el tamaño de mercado actual planteado en la tabla 9 y 10, a continuación, se plantea el tamaño proyectado del mercado de la flor de sal y sal en grano con un incremento del 2% anual:

PRODUCTO	Unidades de producción mes – año 1	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Unidades de 200 gr de Flor de Sal	1.023	12.275	12.521	12.771	13.026	13.287
Unidades de 50 kg de Sal en Grano	743	8.914	9.093	9.274	9.460	9.649

Tabla 12 Tamaño actual y proyectado del mercado de Flor de Sal y Sal en Grano, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.

2.1.6 Ingresos proyectados en base al análisis de mercado

A continuación, los ingresos brutos proyectados en base al análisis del mercado por la comercialización de Flor de Sal y Sal en Grano de ASPROSAL

INGRESOS (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
Unidades	12.276	12.276	12.522	12.772	13.027
Precio	\$3,50	\$3,50	\$3,50	\$3,50	\$3,50
Ingresos Flor de sal de 200gr	\$42.966	\$42.966	\$43.827	\$44.702	\$45.595
Unidades	44.568	44.643	45.536	46.447	47.376
Precio	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00
Ingresos Sal en Grano de 50kg	\$222.840	\$223.215	\$227.680	\$232.235	\$236.880
TOTAL INGRESOS	\$265.806	\$266.181	\$271.507	\$276.937	\$282.475

Tabla 13 Ingresos brutos en base al análisis de mercado, FUENTE: Consultoría Plan de Negocio ASPROSAL 2018.

2.1.7 Competencia

2.1.7.1 Análisis de la competencia

En el Ecuador la producción y comercialización de sal se encuentra centralizada en grandes empresas ubicadas en la provincia de Santa Elena, ellas se encargan del abastecimiento de sal para consumo humano, industria, entre otros fines. Vale recalcar que el producto estrella de ambas empresas privadas es la sal refinada yodada y fluorada, que además por los parámetros fisicoquímicos que cumple es parte de un estándar de salud pública en el Ecuador.

Si bien es cierto que la sal refinada tiene un uso popular y corriente por ende periódico, en el Ecuador, como en todo el mundo existen personas que tienen el interés de vivir una vida saludable utilizando insumos de cocina de alta calidad de sobrepongan la salud humana, y para este caso existe la Flor de sal, un producto saludable que además agrega valor a la textura de los alimentos.

Los principales productores de sal refinada, sal en grano y flor de sal en el Ecuador son ECUASAL y SAL PACIFICO.

2.1.7.1.1 ECUASAL

Ecuatoriana de Sal y Productos Químicos C.A. (ECUASAL) fue fundada en 1961. En 1968 se inauguraron las instalaciones de refinación y yodización de sal situadas en el Km. 12½ de la vía Guayaquil-Daule. ECUASAL está conformada por empresarios ecuatorianos, miembros de la familia Febres-Cordero. ECUASAL utiliza el 100% de materia prima nacional y es la pionera y líder en la producción de sal yodada y fluorada en el país.

Los productos de esta empresa son los siguientes:

- Sal de mesa yodada
- Sal de mesa Cris-saleros
- Sal parrillera Cris-saleros
- Flor de sal
- Sal industrial no. 1
- Sal industrial no. 2 (tipo parrillera)
- Sal industrial no. 3 (tipo riego)
- Sal industrial no. 3 yodada
- Sal industrial no. 4
- Sal industrial no. 5
- Sal en grano
- Sal industrial textil

2.1.7.1.2 SAL PACIFICO

Jueza S.A. “Juezas”, es una empresa ecuatoriana dedicada a la extracción y refinamiento de la sal, conocida en el mercado a través de su producto “Sal Pacifico”. Comercializa distintos tipos de sal, con una diversificación de productos accesibles a la economía de sus clientes.

Los productos de esta empresa son los siguientes:

- Sal de mesa yodada
- Sal en grano
- Sal industrial no. 1
- Sal industrial no. 3
- Sal industrial no. 5
- Sal industrial no. 7

2.1.7.2 Productos de la competencia

A continuación, se presenta el análisis de los productos ofertados por la competencia

EMPRESA	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRESENTACIÓN
ECUASAL	FLOR DE SAL	Producto que se obtiene de la salmuera natural proveniente del mar, se forma una capa flotante de sal obtenida del secado de la salmuera, cristalizada en la superficie del agua por acción del sol y del viento y recogida de forma manual, y sin lavar ni adicionar algún ingrediente. Esta sal es utilizada como ingrediente de los alimentos ya sea para la preparación o aderezo	Frasco de vidrio de 200g
	SAL EN GRANO	Producto conformado por cristales gruesos de color blanco cristalino, inodoro, sabor salino característico, soluble en agua e higroscópico. Sal de uso variado.	50Kg en saco de Polipropileno
SAL PACÍFICO	SAL EN GRANO	Producto que se presenta en forma de grano irregular y gruesos. Sal de uso variado.	50Kg en saco de Polipropileno

Tabla 14 Productos de la competencia, FUENTE: consultoría plan de negocio de ASPROSAL 2018.

2.1.8 Precio

La fijación de precio es un ejercicio ejecutado a partir de la comparación de los precios de la competencia, para los productos flor de sal y sal en grano, a continuación, una matriz comparativa de estos productos:

EMPRESA	PRODUCTO	PRECIO UNITARIO
ECUASAL	Frasco de vidrio de 200gr de Flor de Sal	\$ 5.05
	Saco de 50kg de Sal en Grano	\$ 4.95
SAL PACÍFICO	Saco de 50kg de Sal en Grano	\$ 6.00

Tabla 15 Comparación de precios, FUNDES: consultoría plan de negocio de ASPROSAL 2018

Como se puede observar en la tabla 15 la unidad de 200gr de flor de sal tiene un precio de \$ 5.05, lo que determina un estándar mismo con el que se puede competir ya que la flor de sal de las Gilces tiene bajos costos de producción. En el caso de la sal en grano existen dos empresas de referencia cuyo precio promedio para unidades de 50kg es de \$ 5.48, en este contexto cabe aclarar que ECUASAL es empresa proveedora de sal más grande del ECUADOR y que tiene un precio menor al promedio de \$ 4.95, sin embargo, es importante valorar que el producto de ASPROSAL contiene yodo por un proceso natural sin adiciones, lo que le agrega un valor y constituye un argumento para tomar como referencia el precio promedio.

Con lo antecedido se establecen los siguientes precios:

- **Unidades de Flor de sal de 200gr. - \$ 3.50**
- **Unidades de sal en grano de 50kg. - \$ 5.00**

2.1.9 Plan de Marketing

A continuación, se detalla el plan de marketing de ASPROSAL:

ESTRATEGIA	ITEM	ACTIVIDAD	TIEMPO	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING				COSTO
				I	II	III	IV	
Posicionamiento de marca a través de presencia en la comunidad virtual	1,1	Creación de branding de la empresa	1 mes	x				1.000,00
	1,2	Creación de página web, Instagram y Facebook	3 meses	X				2.000,00
	1,3	Adquisición de cámara, computadora y servicio de internet	1 mes	X				1.200,00
	1,4	Actualización del dominio web	Anual				X	300,00
	1,5	Promociones en Facebook e Instagram	Quincenal	X	X	X	X	500,00
Posicionamiento de marca a través de presencia en eventos nacionales y locales	2,1	Impresión de material promocional y stand	Anual	X				5.000,00
	2,2	Participación en ferias nacionales	Trimestral	X	X	X	X	500,00
	2,3	Participación en ferias locales	Mensual	X	X	X	X	150,00
Gestión personalizada de las ventas	3,1	Gestión de base de datos de clientes	3 meses	X				2.000,00
	3,2	Presentación de la oferta de ASPROSAL a través de llamadas y reuniones	6 meses	X	X			3.000,00
	3,3	Capacitación de vendedores	Semestral	X		X		1.000,00
COSTO TOTAL PLAN MKT								16.650,00

Tabla 16 Plan de Marketing de ASPROSAL, FUENTE: Consultoría de plan de negocio de ASPROSAL 2018

3 ESTUDIO DEL PRODUCTO

La sal producida por los miembros de ASPROSAL es apta para el consumo humano, a continuación, se detallan los parámetros físico-químicos-microbiológicos que lo argumentan:

EXAMENES REALIZADOS A LA SAL DE LAS GILCES				
RESULTADO FÍSICO, QUÍMICO Y MICROBIOLÓGICO DE LA SAL				
PARÁMETRO	MÉTODO	UNIDADES	RESULTADO	ESPECIFICACIONES
HUMEDAD	NTE INEN 49	% p/p	2.7	MAX 0.5
SUSTANCIA DESIDRATANTES	NTE INEN 50	% p/p	0.1	MAX 2.0
CLORURO DE SODIO	NTE INEN 51	% p/p	96.7	MIN 98.5
RESIDUO INSOLUBLE	NTE INEN 50	% p/p	0.07	MAX0.3
YODO	NTE INEN 54	mg/kg	10.41	MIN 20 - MAX 40
FLUOR	NTE INEN 2254	mg/kg	<0.05	MIN 200 - MAX 250
CALCIO	ISO 2482	mg/kg	880	MAX 1000
MAGNESIO	ISO 2482	mg/kg	5060	MAX 1000
SULFATO	ISO 2480	mg/kg	17307	MAX 6000
ARSÉNICO	MMQ-AAS-04	mg/kg	< 0,005	MAX 0.5
MERCURIO	MMQ-AAS-01	mg/kg	< 0,005	MAX 0.1
NIQUEL	MMQ-AAS-26	mg/kg	<0,5	-
POTASIO	MMQ-AAS-17	mg/kg	2409,87	-
GRANULOMETRÍA	NTE INEN - ISO 3588	% p/p	74.9	Porcentaje que pasa por un tamiz nro. 3 1/2 (5.66 mm) 100
GRANULOMETRÍA	NTE INEN - ISO 3589	% p/p	6.5	Porcentaje que pasa por un tamiz nro. 16 (1.19 mm) 5
COBRE	INTERNO ABSORCIÓN ATÓMICA	mg/kg	<1.5	-
PLOMO	INTERNO ABSORCIÓN ATÓMICA	mg/kg	<0.25	-
CADMIO	INTERNO ABSORCIÓN ATÓMICA	mg/kg	<0.1	-
SELENIO	INTERNO ABSORCIÓN ATÓMICA	mg/kg	<0.01	-
ZINC	INTERNO ABSORCIÓN ATÓMICA	mg/kg	<0.83	-
REP RECuento DE M. O AEROBIOS MESÓFILOS	USP 35 <61>	ufc/g	10x10 1	-
BACTERIAS HALÓFILAS	MÉTODO INTERNO	ufc/g	5	-

Tabla 17 Resultado físico, químico y bacteriológico de la Sal, FUENTE: Centro de Soluciones Analíticas Integrales Centrocasal Cía. Ltda.

3.1 Descripción del producto

ASPROSAL tendrá dos productos para ofertar:

- Flor de sal seleccionada:

Producto	Peso	Empaque	Atributos	Precio de Compra	Precio de Venta
Flor de sal	200gr	Empacada al vacío en bolsas de 13.3 x 21 de polipropileno y nylon para 200 g.	Llevada al 4%, con una granulometría de hasta 3 mm.	50kg = 250.00 1kg = 5.00 200gr = 0.25	\$ 3.50

Tabla 18 Caracterización de producto Flor de Sal, Fuente: Consultoría de plan de negocio de ASPROSAL 2018



Ilustración 8 Presentación de Flor de Sal, Fuente: Consultoría de plan de negocio ASPROSAL 2018

- Sal en grano seleccionada:

Producto	Peso	Empaque	Atributos	Precio de Compra	Precio de Venta
Sal en grano	50kg	Empacada en sacos de 50 kg en material de polipropileno, con costura en hilo multifilamentos de polipropileno de alta tenacidad.	Llevada al 0,10% de humedad.	50kg = 3.00	\$ 5.00

Tabla 19 Caracterización de producto Flor de Sal, Fuente: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018



Ilustración 9 Presentación de Flor de Sal, Fuente: Consultoría Plan de negocio ASPROSAL 2018

3.2 Proceso productivo

3.2.1 Proceso productivo de la Flor de Sal

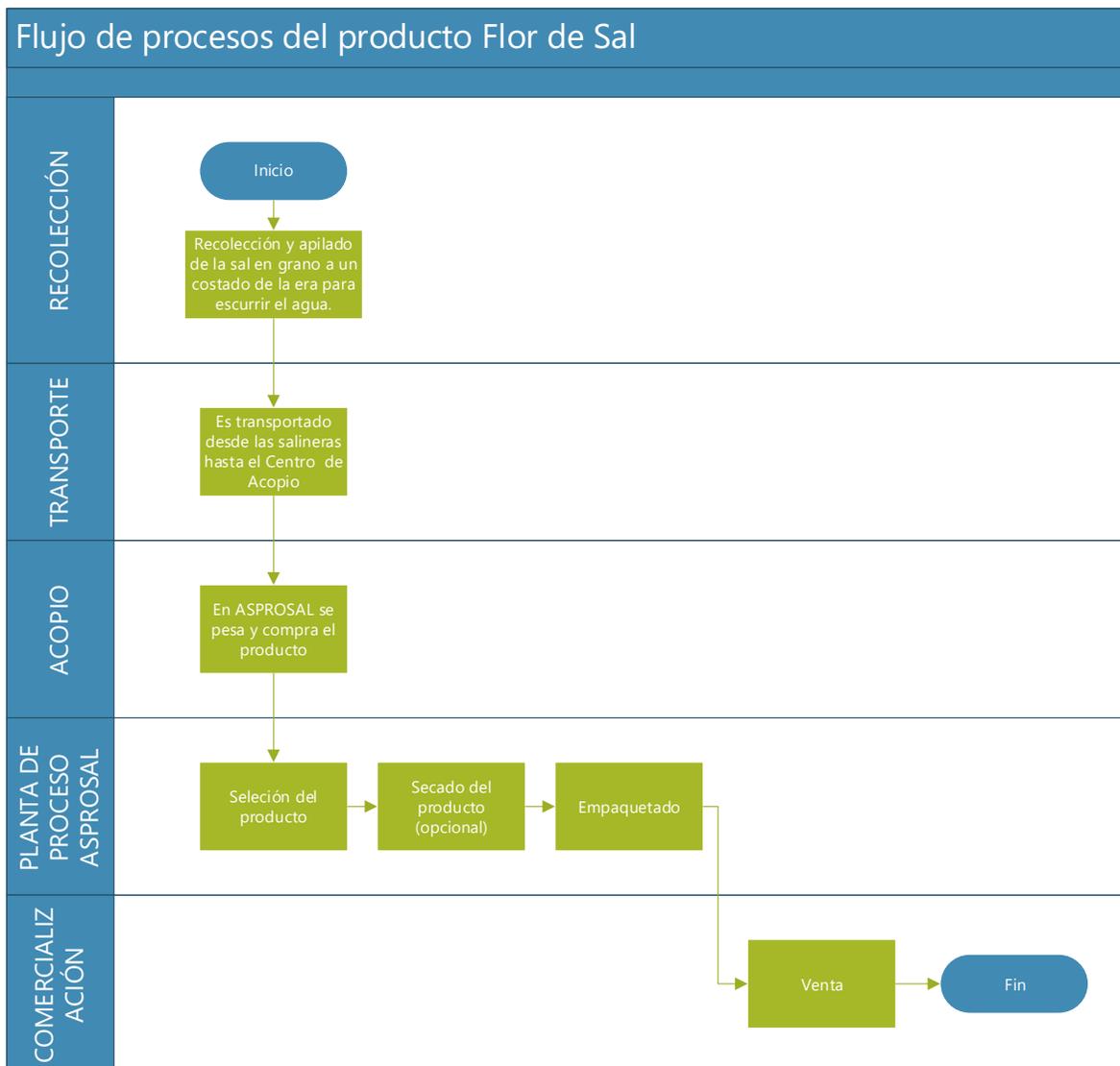


Ilustración 10 Flujo de procesos de Flor de Sal, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

3.2.2 Proceso productivo de la Sal en Grano

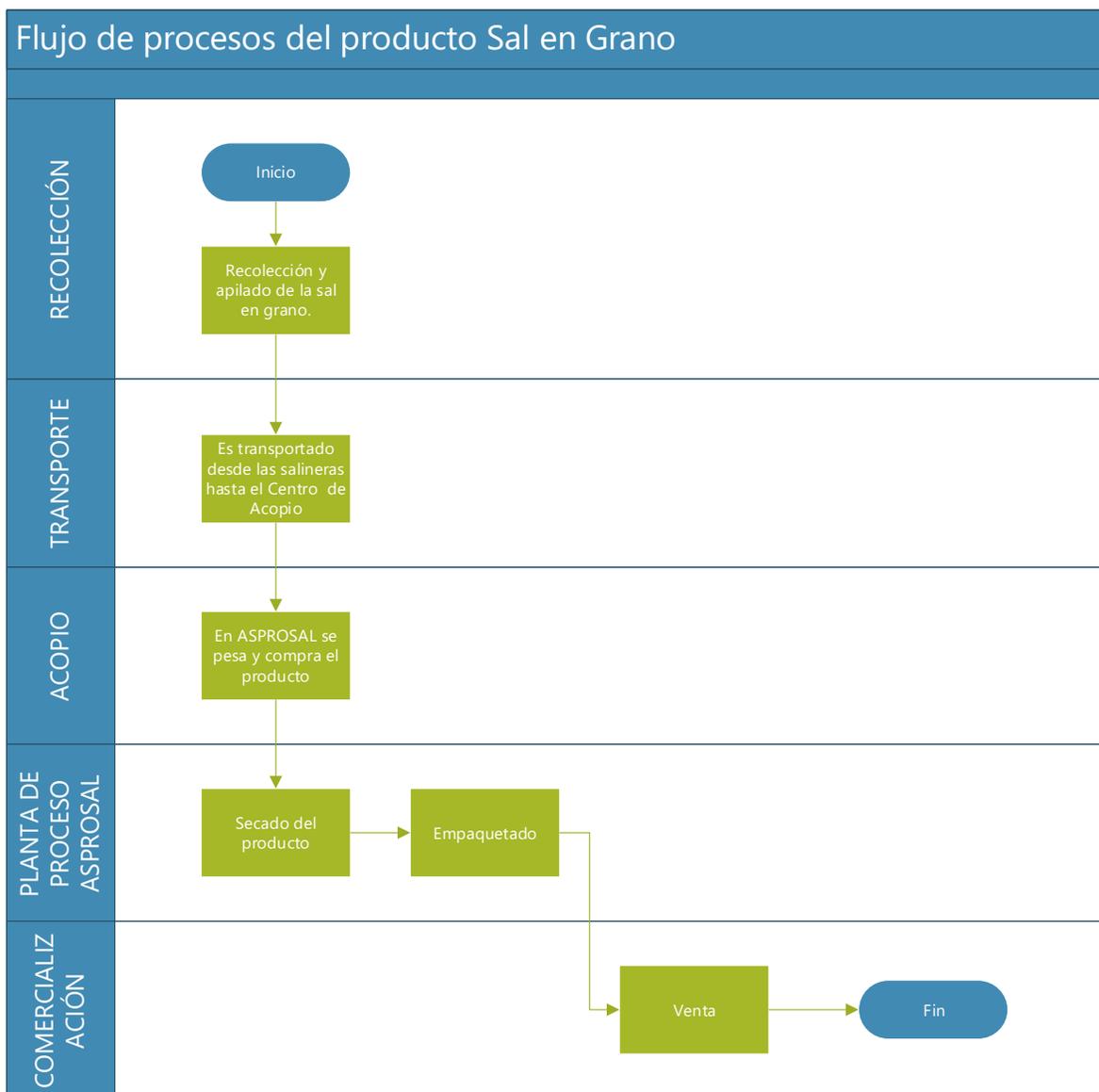


Ilustración 11 Flujo de procesos de Sal en Grano, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

3.2.3 Capacidad instalada o tamaño

La Capacidad máxima de producción de sal en grano depende fundamentalmente del área del centro de acopio dedicada su almacenamiento; teniendo en cuenta que en 1m² de almacenamiento caben 10 unidades de 1 qq de sal en grano; y la maquinaria de secado tiene una capacidad de 20 qq/hora, en 8 horas = 160qq, en una semana de 5 días con jornadas de 8 horas = 800qq, en un mes de 20 días con jornadas de 8 horas = 3.200qq, en 12 meses = 38.400qq. Siendo la capacidad productiva 5 veces mayor a la producción planificada para todo un año (en una sola jornada).

Producto	Producción Requerida Mensual	Producción Requerida Anual	m ² del área de Bodega Requerido en el Centro de Acopio	30% para almacenamiento adicional para almacenamiento de reserva
Flor de Sal	4,09	49,10	1,00	2,00
Sal en Grano	742,86	8.914,31	74,29	96,57
total m² del área de bodega requerido			75,29	98,57

Tabla 20 Área de bodega necesaria en el Centro de Acopio, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

Como se puede observar en la tabla 19, se necesitan 71m² más un 30% adicional de espacio para almacenamiento de reserva para tiempos de baja cosecha de sal lo que da un total de 93m² para almacenar el producto terminado y tener una capacidad adecuada de operaciones en función de la oferta propuesta en el estudio de mercado.

3.2.4 Tecnologías necesarias para la producción

Para obtener los productos planificados en la oferta de ASPROSAL se requieren las siguientes tecnologías de producción:

#	Tecnología	Descripción	Estado
1	Balanza Digital Quintalera	Balanza quintalera para pesar la sal en grano durante el acopio y comercialización	Por adquirir
2	Balanza Digital Gramera	Balanza gramera para pesar la flor de sal durante el acopio y comercialización	Por adquirir
3	Paletera Hidráulica Apilador Elevadores Pallets Carretillas	Patín hidráulico para transporte de carga con capacidad de 2000 kg	Por adquirir
4	Carretilla de carga	Carro plataforma de carga para transporte de sal con capacidad de 150 kg	Por adquirir
5	Secadora de tambor	Secadora de tambor con capacidad de 20qq/hora	En posesión actual
6	Determinador de Humedad	Equipo que determina la humedad de la sal que se acopia y medida de control para la sal que se comercializa	Por adquirir
7	Máquina de sellado al Vacío	Equipo de sellado al vacío de la flor de sal	Por adquirir
8	Cosedora de sacos	Equipo para coser sacos de sal en grano	Por adquirir

Tabla 21 Tecnologías de producción, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

3.2.5 Control de calidad

Existen varios puntos de control de calidad que deben ser implementados en la planta de producción, a continuación, una descripción de estos:

- Punto de control 1 – Obtención de sal. – se mide la inocuidad en el proceso de obtención de sal, el uso de medidas de calidad (gorros, guantes, mascarar) en los productores de sal, este proceso facilita todos los procesos que se llevan a cabo en la planta de producción.
- Punto de control 2 – Acopio del producto. – se mide el nivel de humedad y la pureza de la materia prima.
- Punto de control 3 – Secado del producto. – se mide el nivel de humedad del producto previo al empaquetado.
- Punto de control 4 – Empaquetado. – se mide la pureza del producto previo al empaquetado.

Adicionalmente se recomienda la elaboración de una normativa de prevención de riesgos y un plan de manejo ambiental.

Es clave el control que se ejecute en cada uno de los procesos productivos, ya que de esto depende la credibilidad de la organización y el éxito del negocio.

3.3 Equipos e infraestructura necesarios

Para el inicio de sus operaciones ASPROSAL requiere de la adecuación del centro de acopio, para ello se tiene prevista la intervención de FIDES, quien a través del financiamiento de un programa de cooperación internacional ejecutará dicha obra. A continuación, se especifican los equipos necesarios para la implementación del proyecto:

#	Ítem	Cantidad	Unidad de medida	Valor unitario	Total
1	Balanza Digital Quintalera	1	unidad	122,00	122,00
2	Balanza Digital Gramera	1	unidad	34,89	34,89
3	Paletera Hidráulica Apilador Elevadores Pallets Carretillas	1	unidad	1.380,00	1.380,00
4	Carretilla de carga	1	unidad	63,00	63,00
5	Determinador de Humedad	1	unidad	2.346,00	2.346,00
6	Máquina de sellado al Vacío	1	unidad	1.551,00	1.551,00
7	Cosedora de sacos	1	unidad	104,99	104,99
Total equipos necesarios					5.601,88

Tabla 22 Equipos necesarios, FUENTE: Anexo 3 de Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

3.4 Requerimientos de mano de obra

#	Cargo	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual	IESS anual	13°	14°	FONDO DE RESERVA	COSTO TOTAL ANUAL
1	Administrador	1	550,00	6.600,00	735,90	550,00	386,00	735,90	9.007,80
3	Secretaria - Contador - Financiera	1	400,00	4.800,00	535,20	400,00	386,00	535,20	6.656,40
4	Supervisor de Producción	1	400,00	4.800,00	535,20	400,00	386,00	535,20	6.656,40
5	Manufactura de materia prima	1	386,00	4.632,00	516,47	386,00	386,00	516,47	6.436,94
6	Obrero de acopio y secado de sal	1	386,00	4.632,00	516,47	386,00	386,00	516,47	6.436,94
7	Vendedores	2	386,00	4.632,00	516,47	386,00	386,00	516,47	12.873,87
Total		7	2.508,00	30.096,00	3.355,70	2.508,00	2.316,00	3.355,70	48.068,34

Tabla 23 Requerimientos de materia prima, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

3.5 Insumos de producción

3.5.1 Insumos productivos de costo fijo

- Energía Eléctrica, el costo de la Energía Eléctrica se mide en kWh de consumo, cada kWh, tiene un costo de \$9.33.
- Gas licuado de petróleo, cada tanque de gas de uso industrial que sea utilizado en nuestra planta tendrá una capacidad de 45kg, y un costo unitario de \$150.00 incluido IVA, y posteriormente un costo de \$50.00 por cada cambio de gas que se ejecute.

3.5.2 Insumos productivos de costo variable

- Flor de sal. – el precio de compra de esta variedad de sal es de \$5,00 c/kg.
- Sal en grano. – el precio de compra de esta variedad de sal es de \$3,00 c/50kg
- Bolsas de 13.3 x 21 de polipropileno y nylon para 200 gr. – el precio de compra de este material es de \$39.75 c/200 unidades (\$0.20 c/unidad).
- Etiquetas de flor de sal. – el precio de compra es de 0,25 cada unidad
- Sacos de 50 kg en material de polipropileno, con costura en hilo multifilamentos de polipropileno de alta tenacidad con leyenda impresa. – el precio de compra de este material es de \$1881.60 c/6000 unidades (\$0.31 c/unidad).

En este contexto se plantea el siguiente costo de producción variable:

PRODUCTO	MATERIA PRIMA	OTROS INSUMOS	TOTAL
Unidad de Flor de Sal de 200gr empaquetada	1,00	0,45	1,45
Unidad de Sal en Grano de 50kg empaquetada	3,00	0,31	3,31

Tabla 24 Costos variables de producción por producto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

3.5.3 Proveedores

A continuación, una lista de los socios de ASPROSAL de parte de quienes se considera la entrega de materia prima:

1. Aragundi Burgos Néstor Winter
2. Aragundi Centeno Celia Cristina del Carmen
3. Aragundi Demera Bolívar Antonio
4. Aragundi Demera Joffre Santiago
5. Aragundi Ostaiza Luisa Edita

6. Aragundi Ostaiza Luis Cristóbal
7. Aragundi Talledo Néstor Winter
8. Anchundia Lucas Walter Isidro
9. Demera Aragundi María Antonia
10. Demera Demera Francisca Rosario
11. Demera Demera Jorge Félix
12. Demera Farías Hermel Andres
13. Demera Farías Manuel Rodolfo
14. Demera Manuel María
15. Demera Pinto Cruz Alberto
16. Demera Pinto Washington Alirio
17. demera Reyes Diana Elizabeth
18. Demera Reyes Jesús Isidro
19. Demera Reyes José Jorge
20. Demera Reyes Angela De Las Nieves
21. Demera Reyes Norma Beatriz
22. Demera Reyes Violeta Del Carmen
23. Demera Valencia Eduardo Luis
24. Flores Cedeño Rosa Elizabeth
25. Lucas Aragundi María Jacinta
26. Lucas Lucas Doris Guadalupe
27. Lucas Edelmira Nieves
28. Lucas Lucas José Manuel
29. Lucas Lucas Julio Heberto
30. Reyes Aragundi Pedro Augusto
31. Reyes Zambrano Margarita Gertrudis
32. Reyes Zambrano Pablo Benito
33. Salazar Demera Ramón Adriano
34. Salazar Demera Yandry Adalberto

De parte de quienes se espera la entrega mensual de 11,47qq de flor de sal, equivalente a 16.86 kg al mes por cada socio; y 916.05qq de sal en grano, equivalente a 27qq al mes por cada socio.

4 ESTUDIO FINANCIERO

4.1 Sistema de cobros y pagos

4.1.1 Sistema de cobros

El 100% de las ventas de ASPROSAL se cobrarán a través de medios como: efectivo, transferencia bancaria o cheque certificado, en un 50% de anticipo contra pedido y 50% contra entrega de pedido.

4.1.2 Sistema de pagos

Los pagos de materia prima se ejecutarán en un 100% contra entrega y los otros insumos de producción se pagarán acorde a las condiciones de los proveedores.

4.2 Presupuesto de ingresos y costos

4.2.1 Ingresos

INGRESOS (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
Unidades	12.276	12.276	12.522	12.772	13.027
Precio	\$3,50	\$3,50	\$3,50	\$3,50	\$3,50
Ingresos Flor de sal de 200gr	\$42.966	\$42.966	\$43.827	\$44.702	\$45.595
Unidades	44.568	44.643	45.536	46.447	47.376
Precio	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00	\$5,00
Ingresos Sal en Grano de 50kg	\$222.840	\$223.215	\$227.680	\$232.235	\$236.880
TOTAL INGRESOS	\$265.806	\$266.181	\$271.507	\$276.937	\$282.475

Tabla 25 Ingresos de ASPROSAL, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.2.2 Egresos

4.2.2.1 Costos de Ventas

COSTO DE VENTAS (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
Unidades	12.276	12.276	12.522	12.772	13.027
Empaques	\$0,54	\$0,54	\$0,54	\$0,54	\$0,54
Flor de sal	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00	\$1,00
Costos de ventas por unidad	\$1,54	\$1,54	\$1,54	\$1,54	\$1,54
Total costos de ventas Flor de sal de 200gr	\$18.905	\$18.905	\$19.284	\$19.669	\$20.062
Unidades	44.568	44.643	45.536	46.447	47.376
Sacos	\$0,31	\$0,31	\$0,31	\$0,31	\$0,31
Sal en grano	\$3,00	\$3,00	\$3,00	\$3,00	\$3,00
Costos de ventas por unidad	\$3,31	\$3,31	\$3,31	\$3,31	\$3,31
Total costos de ventas Sal en Grano de 50kg	\$147.520	\$147.768	\$150.724	\$153.740	\$156.815
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$166.425	\$166.673	\$170.008	\$173.408	\$176.876

Tabla 26 Costo de Ventas de ASPROSAL, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.2.2.2 Gastos Fijos

GASTOS FIJOS (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
Plan de Marketing	\$16.650	\$16.650	\$16.983	\$17.323	\$17.669
Gastos Comerciales	\$16.650	\$16.650	\$16.983	\$17.323	\$17.669
Servicios Básicos	\$3.600	\$3.600	\$3.672	\$3.745	\$3.820
Gastos Administrativos	\$3.600	\$3.600	\$3.672	\$3.745	\$3.820
TOTAL GASTOS FIJOS	\$20.250	\$20.250	\$20.655	\$21.068	\$21.489

Tabla 27 Gastos Fijos, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.2.2.3 Salarios

SALARIOS (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$9.008	\$9.008	\$9.008	\$9.008	\$9.008
Administrador	\$9.008	\$9.008	\$9.008	\$9.008	\$9.008
Gerencia General	\$9.008	\$9.008	\$9.008	\$9.008	\$9.008
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660
Secretaria - Contador - Financiera	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660
Finanzas y Administración	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660
Supervisor de Producción	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660	\$6.660
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437
Manufactura de materia prima	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437
Cantidad	1,0	1,0	1	1	1
Remuneración total	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437
Obrero de acopio y secado de sal	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437
Operaciones	\$19.534	\$19.534	\$19.534	\$19.534	\$19.534
Cantidad	2,0	2,0	2	2	2
Remuneración total	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437	\$6.437
Vendedor	\$12.874	\$12.874	\$12.874	\$12.874	\$12.874
Comercial	\$12.874	\$12.874	\$12.874	\$12.874	\$12.874
TOTAL GASTOS DE PERSONAL	\$48.075	\$48.075	\$48.076	\$48.076	\$48.076
Gerencia General	1	1	1	1	1
Finanzas y Administración	1	1	1	1	1
Operaciones	3	3	3	3	3
Comercial	2	2	2	2	2
Cantidad empleados	7	7	7	7	7

Tabla 28 Salarios de ASPROSAL, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.3 Inversiones

INVERSIONES (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
Centro de acopio	\$40.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Edificios	\$40.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Equipos y Maquinarias	\$5.752	\$0	\$0	\$0	\$0
Máquinas y herramientas	\$5.752	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	\$45.752	\$0	\$0	\$0	\$0

Tabla 29 Inversiones en activos fijos, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.4 Impuestos

IMPUESTOS (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
IVA					
IVA ventas	\$ 31.897	\$ 31.942	\$ 32.581	\$ 33.232	\$ 33.897
IVA compras	\$ 8.376	\$ 2.888	\$ 2.946	\$ 3.005	\$ 3.065
Saldo	\$ 23.521	\$ 29.054	\$ 29.635	\$ 30.228	\$ 30.832
Variación saldo a favor IVA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo a favor IVA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Tasa					
Tasa	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Resultados antes del impuesto	\$ 67.189	\$ 28.649	\$ 30.368	\$ 31.985	\$ 33.633
Impuesto devengado	\$ 16.797	\$ 7.162	\$ 7.592	\$ 7.996	\$ 8.408
Impuesto a pagar	\$ 16.999	\$ 7.097	\$ 7.455	\$ 7.996	\$ 8.408
Variación saldo a favor del impuesto	\$ 202	\$ -65	\$ -137	\$ 0	\$ 0
Saldo a favor del impuesto	\$ 202	\$ 137	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL IMPUESTOS	\$16.797	\$7.162	\$7.592	\$7.996	\$8.408

Tabla 30 Impuestos a pagar proyectados, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.5 Financiamiento

FINANCIAMIENTO (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
APORTES Y RETIROS DE LOS DUEÑOS					
Aportes de los dueños	\$ 900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Aportes netos de retiros	\$ 900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
DEUDA DE CORTO PLAZO					
Préstamos	\$ 18.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Devolución de préstamos	\$ 8.250	\$ 9.000	\$ 750	\$ 0	\$ 0
Saldo deuda corto plazo	\$ 9.750	\$ 750	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de intereses	\$ 1.650	\$ 1.800	\$ 150	\$ 0	\$ 0
DEUDA DE LARGO PLAZO					
Préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Devolución de préstamos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pago de intereses	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
SUBSIDIOS Y DONACIONES					
Subsidios y donaciones	\$ 40.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL FINANCIAMIENTO	\$ 49.000	-\$ 10.800	-\$ 900	\$ 0	\$ 0

Tabla 31 Financiamiento del proyecto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.6 Flujo de caja

FLUJO DE CAJA (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 16.810	\$ 30.403	\$ 54.869	\$ 81.165
Ventas	\$ 265.806	\$ 266.181	\$ 271.507	\$ 276.937	\$ 282.475
Costo de ventas	-\$ 166.425	-\$ 166.673	-\$ 170.008	-\$ 173.408	-\$ 176.876
Salarios	-\$ 48.075	-\$ 48.075	-\$ 48.076	-\$ 48.076	-\$ 48.076
Gastos fijos	-\$ 20.250	-\$ 20.250	-\$ 20.655	-\$ 21.068	-\$ 21.489
Impuestos	-\$ 16.751	-\$ 6.746	-\$ 7.554	-\$ 7.996	-\$ 8.408
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	\$ 14.304	\$ 24.437	\$ 25.213	\$ 26.388	\$ 27.625
Variación cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación cuentas a pagar	\$ 4.006	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación créditos fiscales	-\$ 206	\$ 32	\$ 174	\$ 0	\$ 0
Variación de inventarios	-\$ 4.542	-\$ 76	-\$ 22	-\$ 93	-\$ 95
Inversión en capital de trabajo	-\$ 742	-\$ 44	\$ 153	-\$ 93	-\$ 95
Inversión en activos fijos	-\$ 45.752	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja libre	-\$ 32.190	\$ 24.393	\$ 25.366	\$ 26.296	\$ 27.530
Aportes de los dueños	\$ 900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de los dueños	\$ 900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Deuda corto plazo	\$ 8.100	-\$ 10.800	-\$ 900	\$ 0	\$ 0
Deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de la deuda	\$ 8.100	-\$ 10.800	-\$ 900	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 40.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja del financiamiento	\$ 49.000	-\$ 10.800	-\$ 900	\$ 0	\$ 0
FLUJO DE CAJA DEL NEGOCIO	\$ 16.810	\$ 13.593	\$ 24.466	\$ 26.296	\$ 27.530
CAJA FINAL	\$ 16.810	\$ 30.403	\$ 54.869	\$ 81.165	\$ 108.695

Tabla 32 Flujo de caja del proyecto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.7 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 265.806	\$ 266.181	\$ 271.507	\$ 276.937	\$ 282.475
Costo de ventas	-\$ 166.425	-\$ 166.673	-\$ 170.008	-\$ 173.408	-\$ 176.876
Margen bruto	\$ 99.381	\$ 99.508	\$ 101.499	\$ 103.529	\$ 105.598
Salarios	-\$ 48.075	-\$ 48.075	-\$ 48.076	-\$ 48.076	-\$ 48.076
Otros gastos fijos	-\$ 20.250	-\$ 20.250	-\$ 20.655	-\$ 21.068	-\$ 21.489
Gastos fijos	-\$ 68.325	-\$ 68.325	-\$ 68.731	-\$ 69.144	-\$ 69.565
Resultado operativo	\$ 31.055	\$ 31.182	\$ 32.768	\$ 34.385	\$ 36.033
Amortizaciones	-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.400
Pago de intereses	-\$ 1.650	-\$ 1.800	-\$ 150	\$ 0	\$ 0
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Subsidios y donaciones	\$ 40.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos	-\$ 16.751	-\$ 6.746	-\$ 7.554	-\$ 7.996	-\$ 8.408
Resultado neto	\$ 50.254	\$ 20.237	\$ 22.663	\$ 23.988	\$ 25.225

Tabla 33 Estado de resultados del proyecto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.8 Balance general

BALANCE (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
Caja	\$ 16.810	\$ 30.403	\$ 54.869	\$ 81.165	\$ 108.695
Cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Créditos fiscales	\$ 206	\$ 174	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventarios	\$ 4.542	\$ 4.618	\$ 4.640	\$ 4.732	\$ 4.827
Activo corriente	\$ 21.558	\$ 35.195	\$ 59.509	\$ 85.897	\$ 113.522
Activos fijos	\$ 95.752	\$ 95.752	\$ 95.752	\$ 95.752	\$ 95.752
Amortizaciones acumuladas	-\$ 2.400	-\$ 4.800	-\$ 7.200	-\$ 9.600	-\$ 12.000
Activo no corriente	\$ 93.352	\$ 90.952	\$ 88.552	\$ 86.152	\$ 83.752
ACTIVO	\$ 114.910	\$ 126.147	\$ 148.060	\$ 172.049	\$ 197.274
Cuentas a pagar	\$ 4.006	\$ 4.006	\$ 4.006	\$ 4.006	\$ 4.006
Deudas de corto plazo	\$ 9.750	\$ 750	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo corriente	\$ 13.756	\$ 4.756	\$ 4.006	\$ 4.006	\$ 4.006
Deudas de largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pasivo no corriente	\$ 0				
Aportes netos de los dueños	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Resultados acumulados	\$ 99.354	\$ 119.591	\$ 142.254	\$ 166.243	\$ 191.468
Patrimonio neto	\$ 101.154	\$ 121.391	\$ 144.054	\$ 168.043	\$ 193.268
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 114.910	\$ 126.147	\$ 148.060	\$ 172.049	\$ 197.274

Tabla 34 Balance general del proyecto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.9 Flujo de caja acumulado

FLUJO DE CAJA ACUMULADO (Dólares)	2019	2020	2021	2022	2023
CAJA INICIAL	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ventas	\$ 265.806	\$ 531.987	\$ 803.494	1.080.431	1.362.906
Costo de ventas	-\$ 166.425	333.098	503.107	-\$ 676.515	-\$ 853.391
Salarios	-\$ 48.075	-\$ 96.151	144.227	-\$ 192.303	-\$ 240.379
Gastos fijos	-\$ 20.250	-\$ 40.500	-\$ 61.155	-\$ 82.223	-\$ 103.712
Impuestos	-\$ 16.751	-\$ 23.497	-\$ 31.051	-\$ 39.048	-\$ 47.456
Ingresos y egresos extraordinarios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja generada por operaciones	\$ 14.304	\$ 38.741	\$ 63.954	\$ 90.343	\$ 117.968
Variación cuentas a cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación cuentas a pagar	\$ 4.006	\$ 4.006	\$ 4.006	\$ 4.006	\$ 4.006
Variación créditos fiscales	-\$ 206	-\$ 174	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Variación de inventarios	-\$ 4.542	-\$ 4.618	-\$ 4.640	-\$ 4.732	-\$ 4.827
Inversión en capital de trabajo	-\$ 742	-\$ 786	-\$ 633	-\$ 726	-\$ 821
Inversión en activos fijos	-\$ 45.752	45.752	45.752	-\$ 45.752	-\$ 45.752
Flujo de caja libre	-\$ 32.190	-\$ 7.797	\$ 17.569	\$ 43.865	\$ 71.395
Aportes de los dueños	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Retiros de los dueños	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de los dueños	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Deuda corto plazo	\$ 8.100	-\$ 2.700	-\$ 3.600	-\$ 3.600	-\$ 3.600
Deuda largo plazo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de caja de la deuda	\$ 8.100	-\$ 2.700	-\$ 3.600	-\$ 3.600	-\$ 3.600
Subsidios y donaciones	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Flujo de caja del financiamiento	\$ 49.000	\$ 38.200	\$ 37.300	\$ 37.300	\$ 37.300
CAJA FINAL	\$ 16.810	\$ 30.403	\$ 54.869	\$ 81.165	\$ 108.695

Tabla 35 Flujo de caja acumulado, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.10 Evaluación del proyecto

4.10.1 Análisis del negocio

ANÁLISIS GENERAL DEL NEGOCIO		
GANANCIA TOTAL DEL NEGOCIO	Representa la ganancia (o pérdida) que genera el negocio a lo largo de los 5 años.	\$ 71.395
FINANCIAMIENTO NECESARIO	Representa el financiamiento que necesita el negocio para que en ningún momento tenga caja negativa.	\$ 58.412
MESES PARA PODER DEVOLVER EL FINANCIAMIENTO	Son los meses que necesita el negocio para estar en condiciones de devolver el financiamiento necesario.	24

Tabla 36 Análisis general del negocio, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.10.2 Tasa interna de retorno

RENTABILIDAD DEL NEGOCIO (TIR)		
TIR sin perpetuidad	Considera que el flujo de caja del negocio finaliza al año 5.	68,9%
TIR con perpetuidad	Considera que el flujo de caja del año 5 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	75,8%
TIR ácida sin perpetuidad	Considera: a) que las inversiones necesarias en cada año se realizan al inicio de ese año; y b) que el flujo de caja del negocio finaliza al año 5.	33,8%
TIR ácida con perpetuidad	Considera: a) que las inversiones necesarias en cada año se realizan al inicio de ese año; y b) que el flujo de caja del año 5 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	30,9%

Tabla 37 Tasa interna de retorno, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

4.10.3 Valor actual neto

VALOR DEL NEGOCIO (VAN)		
Tasa de descuento	Es la tasa a la que se descuenta el flujo de caja para calcular el VAN.	12%
VAN sin perpetuidad	Considera que el flujo de caja del negocio finaliza al año 5.	\$ 41.093
VAN con perpetuidad	Considera que el flujo de caja del año 5 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	\$ 61.349

Tabla 38 Valor actual neto, FUENTE: Consultoría Plan de negocio de ASPROSAL 2018

5 Bibliografía

M&M Consultoría & Asesoría Empresarial. (2014). Plan de negocio de ASPROSAL. Portoviejo, Ecuador.

M&M Consultoría & Asesoría Empresarial. (2014). Sistematización del proceso de implementación de nuevas prácticas en la producción, transformación y comercialización de sal artesanal en la Asociación de producción SALGILCES (ASPROSAL) en la comuna las Gilces. Portoviejo, Ecuador.

Jácome, H. (2014). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Ecuador. Documento PDF.

Ruales, D. (2014). *Registro de Directiva 2014-2016*. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Reglamento de uso de la marca "VIDASAL". (2014). Documento PDF.

Sistema Nacional de Planificación y Desarrollo. "Indicadores Económicos - SISTEMA NACIONAL DE LA INFORMACIÓN".
<http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true>
<http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM40> (Visitado Julio 15, 2018).

Instituto Nacional de Estadística y Censos. "Base de dato de los resultados del Censo Nacional Económico 2010".
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl> (Visitado Julio 15, 2018).

Salazar, E. (2011). *Historia de la sal en el Ecuador Precolombino y Colonial*. Antropología Cuadernos de Investigación. Ecuador.

GAD Portoviejo, Planificación. Ejecución. Innovación y Mejora DCPD. (2014). Handbook Modelo de Gestión Portoviejo, Ecuador.

Sol y Sal Co. Essential Gourmet. "Producto de Flor Sal". <http://www.solysal.com.mx/es> (Visitado Julio 02, 2018).

Tecor S.A. "Un Universo de Calidad". "Sacos de polipropileno". <http://tecorsa.com.ec/sacos-laminados.php>

6 Anexos

Anexo 1. Estudio Organizativo

- CANVAS AS IS ASPROSAL
- FODA ASPROSAL
- CANVAS TO BE ASPROSAL
- Registro de asistencia a los talleres
- Anexo Fotográfico

Anexo 2. Estudio de Mercado

- Entrevistas
- Referencias
- Empresas registradas en la Cámara de Industria de la ciudad de Manta
- Directorio de Restaurantes Gourmet de Quito
- Encuestas Aplicadas a los Restaurantes Gourmet de Quito
- Gráficos pasteles de las encuestas aplicadas a los Restaurantes Gourmet de Quito
- Matriz de contrastación de productos de “Ecuasal” y “Sal Pacífico”

Anexo 3. Producto

- Exámenes realizados a la sal producida por los miembros de ASPROSAL

Anexo 4. Cotizaciones

- Cotizaciones de las maquinarias a adquirir para el procesamiento de la sal.
- Cotización de empaques para la venta de la sal.

Anexo 5. Financiero

- VAN sin perpetuidad.
- Ventas.
- Flujo de caja libre.
- Flujo de caja libre acumulado.
- Financiamiento necesario.
- Flujo de caja del negocio.

- Saldo de caja del negocio.
- Punto de equilibrio.