SECRETARIA DE ECONOMIA

PROGRAMA Institucional de Exportadora de Sal, S.A. de C.V. 2020-2024.

Al margen un logotipo, que dice: Exportadora de Sal.

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE EXPORTADORA DE SAL, S.A. DE C.V. 2020-2024

Exportadora de Sal, S.A. de C.V.

**PROGRAMA INSTITUCIONAL DERIVADO DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2019-2024**

**1.- Índice**

**1.-** Índice

**2.-** Fundamento normativo de elaboración del programa

**3.-** Siglas y acrónimos

**4.-** Origen de los recursos para la instrumentación del Programa

**5.-** Análisis del estado actual

**5.1** Problemáticas relevantes

**1)** Capacidad instalada limitada para la producción

**2)** Insuficiente capacidad de transporte terrestre

**3)** Insuficiente capacidad de transporte marítimo

**4)** Ocupación de capital humano-subóptima

**5)** Mejorar la estrategia para la comercialización

**5.2** Principios Rectores

**1)** Honradez y honestidad

**2)** Economía para el bienestar

**3)** No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera

**4)** Ética, libertad, confianza

**5.3** Contribución al PND

**5.4** Cambios Esperados

**6.-** Objetivo prioritario

**6.1.-** Relevancia del Objetivo prioritario 1: Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial.

**6.2.-** Vinculación de los Objetivos prioritarios del Programa con el PROSECO

**7.-** Estrategias prioritarias y Acciones puntuales

**8.-** Metas para el bienestar y Parámetros

**9.-** Epílogo: Visión hacia el futuro

**2.- Fundamento normativo de elaboración del programa**

El Sector Economía tiene la misión de desarrollar e implementar políticas integrales de innovación, diversificación e inclusión productiva y comercial, así como de estímulo a la inversión nacional y extranjera y propiciar el aprovechamiento de los recursos minerales e impulsar la productividad y competitividad de la economía, que permitan su integración a cadenas regionales y globales de valor, con el fin de contribuir a generar bienestar para las mexicanas y los mexicanos. En este sentido, en Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA), preservaremos nuestra empresa, produciendo, transportando y comercializando sal de la mejor calidad, de manera sustentable y eficiente, para generar dividendos y bienestar en nuestra región.

El Programa Institucional de Exportadora de Sal, S.A. de C.V. 2019-2024 (Programa), se emite en cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 25 y 26, apartado A, segundo párrafo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 9o., 17 fracción II, 22, 24, 27, 28 y 29 párrafo tercero de la Ley de Planeación; 1o., 2o., 11, 47, 48, 49 y 59 fracción II de la Ley de las Entidades Paraestatales; con base en las líneas estratégicas identificadas en el Programa Sectorial de Economía 2020-2024 (PROSECO), publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 24 de junio de 2020, y en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (PND), publicado en el DOF el 12 de julio de 2019.

El Programa tiene como objeto articular, a nivel conceptual y estratégico, la misión y los esfuerzos de la Secretaría de Economía y de Exportadora de Sal, S.A. de C.V., encaminados a fomentar el desarrollo económico que contribuyan a la administración responsable y austera de los recursos autorizados, los cuales son autogenerados y que no forman parte de los recursos fiscales, además, mantener su personal operativo, a fin de que las personas cuenten con empleos permanentes y bien remunerados, que detonen el crecimiento económico de la región en la que opera.

**3.- Siglas y acrónimos**

**ASR:** Aprovechamiento de Salmueras Residuales

**B/R:** Barco Remolcador

**CAMIMEX:** Cámara Minera de México

**CNSIC:** China National Salt Industry Corporation

**DOF:** Diario Oficial de la Federación

**ESSA:** Exportadora de Sal, S.A. de C.V.

**ha:** Hectáreas

**MC:** Mitsubishi Corporation

**MIC:** Mitsubishi International Corporation

**MTM:** Millones de Toneladas Métricas

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024

**PROGRAMA:** Programa Institucional de Exportadora de Sal, S.A. de C.V.

**PROSECO:** Programa Sectorial de Economía 2020-2024

**SE:** Secretaría de Economía

**SFP:** Secretaría de la Función Pública

**SHCP:** Secretaría de Hacienda y Crédito Público

**TM**: Toneladas Métricas

**T-MEC:** Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

**TPA:** Toneladas de sal por año

**EE.UU.:** Estados Unidos de América

**4.- Origen de los recursos para la instrumentación del Programa**

La totalidad de las acciones que se consideran en este Programa, incluyendo aquellas correspondientes a sus Objetivos prioritarios, Estrategias prioritarias y Acciones puntuales, así como las labores de coordinación interinstitucional para la instrumentación u operación de dichas acciones y el seguimiento y reporte de las mismas, se realizarán con cargo al presupuesto autorizado de los ejecutores de gasto participantes en el Programa, mientras éste tenga vigencia.

**5.- Análisis del estado actual**

La minería es un sector estratégico para el crecimiento económico de México, porque cuenta con una amplia riqueza de minerales en todo el territorio nacional, tanto en minerales metálicos como en no metálicos. En nuestro país se encuentran yacimientos de clase mundial como son: el yeso de la Isla San Marcos y de la costa oriental de la península de Baja California, con reservas de 70 años; Las Cuevas, la mina más grande de fluorita en el mundo; Fresnillo, el yacimiento de plata más rico y grande que haya descubierto la humanidad; Molango, el depósito más importante de manganeso en Norte América; las minas de carbón de la Cuenca de Río Escondido y las salinas de Guerrero Negro.

También se produce sal gema utilizando salmueras subterráneas que son evaporadas al alto vacío en regiones de Veracruz y Nuevo León.

De igual forma se obtiene sal de lagunas solares como la Laguna del Rey en Coahuila, la Laguna del Jaco en Chihuahua y la Laguna de Santa María en San Luis Potosí.

La mayor parte de la producción de sal en México proviene del estado de Baja California Sur, específicamente de Exportadora de Sal, S. A. de C. V., el resto se distribuye en 14 estados, entre los que destacan: Veracruz, Yucatán, Sonora y Nuevo León.[[1]](#footnote-1)1

La sal tiene miles de aplicaciones comerciales, pero más del 80% se consume en cuatro mercados principales: producción de clorálcali y ceniza de soda sintética, deshielo de carreteras y alimentos. Gran parte del resto lo consume la industria alimentaria, especialmente en regiones industrializadas como el T-MEC y Europa.

Otros mercados importantes incluyen el tratamiento del agua y la producción de productos químicos como el clorato de sodio.

Las pautas de consumo varían considerablemente a nivel regional y nacional. Los principales factores que influyen en esto son el tamaño y la estructura del sector químico, las condiciones climáticas que determinan si existe un mercado de sal para deshielo y, finalmente, el tamaño de la población.

En 2018, estos mercados consumieron alrededor del 79% de la cantidad estimada de 352 MTM de sal utilizada en todo el mundo. Los principales mercados fueron la producción de cloralcalinos (36%) y cenizas de soda sintética (20%), seguida de la sal para deshielo de carreteras (14%) y de alimentos (9%).

Se estima que en 2019 la producción mundial de sal alcanzó un récord de casi 330 MTM, superando el pico anterior de alrededor de 323 MTM en 2018. La producción aumentó en un promedio de 1% por año en el período comprendido entre 2010 y 2019, lo que fue impulsado en gran medida por el crecimiento de Asia en respuesta al aumento del consumo de las industrias regionales de cloruros alcalinos y ceniza de sosa; asimismo, la producción regional creció constantemente de alrededor de 119 MTM a una previsión de ±148 MTM, o un 2.5% por año, tras un aumento significativo de la producción china e india durante este período. Europa y el T-MEC son consideradas la segunda y tercera región productora de sal más importantes, respectivamente, donde la producción en ambas regiones está fuertemente influenciada por el uso en el deshielo de carreteras, que es en gran medida responsable de las fluctuaciones de la producción. La producción restante se divide entre América Latina, Oceanía y África[[2]](#footnote-2)2.

Considerando la importancia del mercado de sal a nivel mundial y el potencial con el que cuenta México, en 1954 se estableció la empresa Exportadora de Sal, S.A de C.V, la cual se dedica a la obtención de sal industrial (Cloruro de Sodio) por evaporación solar de agua de mar, para su exportación a los mercados de la cuenca del Pacífico y de la costa este de EE.UU.

La planta productora se localiza sobre una concesión minera de 80,453 ha, adyacentes a la Laguna Ojo de Liebre, ubicada en la zona norte del Estado de Baja California Sur, y la planta de almacenamiento y embarque se encuentra en la parte sur de Isla de Cedros del Estado de Baja California, distante aproximadamente a 100 km al noroeste de Guerrero Negro, Baja California Sur.

La capacidad actual de producción de ESSA es de 7.5 millones de toneladas de sal por año, mediante el proceso de evaporación solar partiendo de agua de mar.

El nivel de ventas de sal actual es del orden de 7.5 millones de toneladas de sal por año, lo que significa prácticamente la utilización del 100% de la capacidad instalada.

En 2019, México se ubicó entre los primeros 10 productores de sal a nivel mundial con una producción total estimada en 10.8 MTM, de los cuales 7.5 MTM fueron aportación de ESSA.

Si bien la sal es un bien de consumo (Commodity), el mercado está fuertemente competido por la calidad del producto. A la fecha, ESSA se mantiene entre los primeros tres lugares a nivel mundial por su calidad; no obstante, nuestros principales competidores continúan trabajando en mejorar la calidad de su producto, por lo que ESSA debe asegurar mantenerse a la vanguardia.

**5.1 Problemáticas relevantes**

Para que ESSA pueda mantenerse competitiva en el mercado global de sal, se enfrenta a diversos retos como lo son: 1) capacidad instalada limitada para la producción, 2) insuficiente capacidad de transporte terrestre, 3) insuficiente capacidad de transporte marítimo, 4) ocupación de capital humano-subóptima y 5) mejorar la estrategia para la comercialización.

**1)** Capacidad instalada limitada para la producción

Actualmente ESSA, cuenta con un área de cristalización de 3,000 ha, mismas que le dan una capacidad estimada máxima de producción de aproximadamente 7.5 MTM por año, su capacidad de producción va de la mano con su capacidad de infraestructura y equipos, por lo que, de aumentar su capacidad productiva, ESSA deberá paralelamente aumentar su capacidad en estos dos sentidos.

Para estar en condiciones de participar en la demanda global visualizada, ESSA debe desarrollar un proyecto para incrementar paulatinamente, durante los próximos años, en un 12% su capacidad de producción actual de sal industrial, lo que le permitiría en 2024 estar participando con una oferta adicional de 1.0 MTM por año.

El proyecto consistirá básicamente en el aprovechamiento de las sales acumuladas en el área para almacenamiento de salmueras residuales, disolviendo parte de éstas, para posteriormente recristalizarlas en una nueva sección de 400 ha de vasos cristalizadores, mismas que tendrían que construirse preferentemente en un área cercana al lugar donde se encuentra ubicada la planta de lavado de sal. Lo anterior, permitiría a ESSA reducir el costo del transporte y optimizar los tiempos de acarreo, permitiéndole anualmente aportar 1.0 millones de toneladas de sal industrial adicionales, para el 2024, participar en el mercado internacional de la sal con un total de 8.5 millones de toneladas por año.

**2)** Insuficiente capacidad de transporte terrestre

Para el proceso de transporte terrestre de sal, ESSA tiene 9 camiones Dart, 5 de la serie 5140C y 4 de la serie 5225C. Además, cuenta con 24 góndolas, 19 de 120 TM y 5 de 204TM.

La operación de cosecha y transporte se realiza de lunes a sábado de las 04:00 a las 22:00 horas, con 3 turnos diarios de 6 horas cada uno, con una flota de 6 camiones Dart, 4 con góndolas triples de 360 TM y 2 con góndolas dobles de 408 TM; la distancia promedio de los vasos de cosecha a planta lavadora es de 11.5 kilómetros.

Para una producción de 7.5 MTM por año se requiere de 32,000 horas de camiones Dart y la capacidad es de 32,400 horas Dart. Actualmente se está construyendo una góndola Dart de 204 TM y se estima que para 2021 se estará operando el 50% del equipo con góndolas de 204 TM, esto ayudará a incrementar la eficiencia del equipo de transporte, asimismo, se está trabajando en actualizar el camión Dart #18 a la serie 5225C, se espera concluirlo en 2021.

Se continuará el proceso de actualización de las góndolas y camiones Dart hasta llegar a cubrir las necesidades de acuerdo con la tabla siguiente:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Equipo** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| **Total, Góndolas de 204 t.m.** | 6 | 8 | 10 | 12 |
| **Total, Camión Dart serie 5225C** | 5 | 6 |  | 7 |

Con esta disponibilidad de equipo, se logrará asegurar la capacidad de transporte terrestre para una producción de más de 8.5 MTM en 2024.

**3)** Insuficiente capacidad de transporte marítimo

ESSA no ha podido renovar la flota marítima, reduciendo significativamente su capacidad de transporte a partir del segundo trimestre del 2016 de 6 remolcadores a solo 5 con situación de desgaste y deterioro, principalmente por problemas mecánicos y reparaciones mayores que han representado un 49% del total de los tiempos perdidos, y una disponibilidad real al primer semestre 2020 de 3.83 B/R y 5.71 en barcazas, principalmente por tratarse de embarcaciones cuya antigüedad promedio es mayor a 20 años de servicio ininterrumpido.

El equipo marítimo actual para el transporte de sal se compone de 5 remolcadores en condiciones regulares a malas de operación y 7 barcazas de las cuales, 3 se encuentran en regulares y malas condiciones de operación, además, por normatividad y regulaciones marítimas, regularmente tres (3) remolcadores y una (1) barcaza tienen que cumplir inspecciones y reparaciones obligadas que requieren dique seco (reparación en tierra) y esto obliga dejar fuera de servicio parte significativa del equipo de transporte marítimo, generando una disponibilidad aproximada en remolcadores de 3.89 y 5.58 en barcazas.

Considerando ciclos de acuerdo con condiciones de clima y otros factores que intervienen en la logística del transporte marítimo, la capacidad que se puede considerar disponible de manera anual es de 6.7 MTM.

Para estar en condiciones de cumplir con el pronóstico de ventas para los próximos años, ESSA debería incrementar su capacidad de transporte marítimo para lograr una disponibilidad de 4.77 remolcadores, considerando 1 remolcador adicional y una barcaza rentada temporalmente para sustituir la barcaza de Sal 11 en caso de ser necesario para 2021 y 2022, asegurando con esto la suficiencia de equipos para transportar hasta 7.5 MTM por año.

De 2023 y hasta el 2024, ESSA debería incrementar su capacidad de transporte marítimo en un disponible de 5.58 barcazas, considerando la adquisición de la barcaza de SAL 17 dentro del programa de inversión 2021-2022 en reemplazo de la barcaza 11, y una barcaza adicional rentada durante algunos meses para cubrir la ausencia de barcazas por cumplimiento del programa de reparaciones y diques secos, garantizando el transporte marítimo hasta 8.5 MTM por año.

Con esta estrategia de incremento de la capacidad de transporte y la ampliación de capacidad de apilamiento en Isla de Cedros a partir del 2024, ESSA estará en posibilidades de participar en el mercado internacional de la sal con un total de 8.5 MTM por año.

**4)** Ocupación de capital humano-subóptima

La ocupación de ESSA en los últimos 8 años se ha mantenido en 1,339 empleos promedio de personal de planta y eventuales y le ha permitido a la Entidad cumplir con los planes y compromisos contraídos con los clientes, sin embargo, un crecimiento de sus actividades tendientes a un incremento importante en las exportaciones de sal al mercado internacional amerita hacer un análisis puntual de la estructura ocupacional que se tiene actualmente.

Considerando estas premisas, para estar en condiciones de alcanzar los volúmenes de producción de 1.0 MTM de sal industrial adicionales para 2024, será necesario ajustar la plantilla laboral con la que se ha venido operando a efecto de poder cumplir con las metas anuales de producción y ventas convenidas con los clientes y consecuentemente evitar una pérdida de segmento de mercado internacional de la sal y el efecto contrario en la captación de los ingresos presupuestados.

**5)** Mejorar la estrategia para la comercialización

El comercio internacional de sal ha aumentado en los últimos años, ayudado por los bajos costos de envío a granel secos, que alcanzaron un mínimo histórico en 2016, pero aumentaron constantemente desde entonces. En 2018, las exportaciones mundiales alcanzaron un récord de 76.2 millones de toneladas de aumento de 66.2 millones de toneladas en 2017 y 56.3 millones de toneladas en 2016, tras la fuerte demanda del mercado norteamericano para el deshielo.

En 2018, los ocho países exportadores más grandes, cada uno con envíos de más de 3 MTM, representaron 57.7 MTM de exportaciones mundiales registradas, o el 77% del total. Los envíos de los cuatro primeros (India, Australia, Chile y México) representaron 42.2 MTM o 55% del total. Las exportaciones mexicanas variaron de alrededor de 6.3-9 MTM alcanzando su máximo en 2014, tras un consumo más alto de lo habitual en EE.UU. debido a un invierno excepcionalmente severo. Los envíos a Japón, el principal mercado de exportación, disminuyeron de un pico de 4.5 MTM en 2012 a alrededor de 3.1 MTM en 2018.

Esto siguió a un período de menor demanda y creciente competencia de los productores de Australia, India y Chile. Los envíos mexicanos a EE.UU. y Canadá varían dependiendo de las condiciones climáticas, mientras que los envíos a países asiáticos fuera de Japón (como Taiwán y Corea del Sur) han ido aumentando constantemente.[[3]](#footnote-3)3 No obstante, aunque en 2018 México se encontraba dentro de los 4 principales exportadores de sal en el mundo junto con Australia, Chile e India, se tiene un área de oportunidad de crecimiento importante, por lo cual es fundamental el fortalecimiento e implementación de nuevas estrategias que requieren de un esfuerzo interno y conjunto orientadas al crecimiento de las exportaciones de sal de ESSA, lo que contribuya a mejorar el posicionamiento de México a nivel mundial.

ESSA requiere desarrollar una estrategia de comercialización que permita incrementar los volúmenes de ventas, abarcando diferentes tipos de clientes y de mercado, por lo que se encuentra en revisión y adecuación de los convenios de comercialización celebrados con MC y MIC, a fin de impulsar a que ESSA participe por sí misma en el mercado de venta de sal.

**5.2 Principios Rectores**

El cumplimiento de las estrategias y acciones del Programa está directamente relacionado con los siguientes principios rectores plasmados en el PND: Honradez y honestidad; Economía para el bienestar; No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera; Ética, libertad, confianza.

**1)** Honradez y honestidad

Para combatir la corrupción y brindar mayor transparencia a los procesos sustantivos de ESSA, se fomentan los principios de honradez y honestidad a través de los programas de capacitación internos, para que los servidores públicos actúen de manera íntegra en el ejercicio de sus funciones.

En ESSA, se incluyen en las convocatorias de las licitaciones públicas, formatos para que los licitantes manifiesten que se abstendrán de llevar a cabo actos o de adoptar conductas, por sí o a través de interpósita persona, con el propósito de inducir o influir en los servidores públicos de ESSA para que éstos alteren, modifiquen o no cumplan de manera adecuada con los procedimientos y demás requerimientos establecidos en la normatividad aplicable para las evaluaciones de las propuestas, el resultado del procedimiento u otros aspectos que le otorguen condiciones más ventajosas con relación a los demás participantes. Asimismo, se incluyen formatos para que los licitantes manifiesten si existe algún conflicto de interés que pueda alterar o modificar el resultado imparcial del procedimiento.

**2)** Economía para el bienestar

Retomaremos el camino del crecimiento económico con austeridad y sin corrupción, generando empleos formales con el fin de contribuir a generar bienestar, que permita mejorar la calidad de vida y fortalecer la economía del Estado de Baja California Sur.

**3)** No dejar a nadie atrás, no dejar a nadie fuera

En ESSA existe una política de no discriminación, que forma parte de su cultura organizacional, con la intención de no dejar a nadie fuera de los programas en los que participa.

**4)** Ética, libertad, confianza

Se tiene instaurado un Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés, que tiene como objetivo principal informar y sensibilizar al personal de ESSA en materia de derecho a la igualdad y no discriminación para identificar, prevenir y eliminar prácticas discriminatorias que puedan ocurrir en el entorno laboral, social y familiar.

**5.3 Contribución al PND**

El Programa, se alinea al PND en el Eje 3 Economía. Las estrategias prioritarias y las acciones puntuales planteadas en este Programa contribuyen a gestionar de manera responsable y austera, los recursos autorizados, que son autogenerados y que no forman parte de los recursos fiscales, y mantener su personal operativo, a fin de que las personas cuenten con empleos permanentes y bien remunerados, que detonen el crecimiento económico del Estado de Baja California Sur.

**5.4 Cambios Esperados**

En el Programa se detallan acciones que permitirán incrementar la productividad de ESSA, buscando implementar un programa de ASR en el periodo 2021 – 2024, lo que aportará 1 MTM adicionales a su capacidad de producción actual.

ESSA continuará realizando acciones para incrementar su capacidad de transporte terrestre en un 13%, con la construcción de góndolas Dart de mayor tonelaje.

Se buscará incrementar la flota marítima con un remolcador adicional y una barcaza de 10,000 T.M., y la renta temporal de barcazas cuando las necesidades de transporte así lo requieran, a fin de incrementar su capacidad de transporte marítimo de manera progresiva hasta lograr 9.5 M.T.M.

ESSA celebrará un nuevo convenio marco de comercialización con sus socios MC y MIC, estableciendo nuevas reglas, con el objeto de que ESSA tenga la oportunidad de realizar la comercialización directamente en los mercados internacionales.

Con la coordinación de esfuerzos entre Exportadora de Sal, S.A. de C.V. y su coordinadora de sector, se alcanzarán los cambios esperados, a través de estrategias prioritarias y acciones puntuales que se agrupan en el objetivo prioritario de aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaría, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial.

**6.- Objetivo prioritario**

|  |
| --- |
| **Objetivo prioritario del Programa** |
| 1.- Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaría, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial |

**6.1.- Relevancia del Objetivo prioritario 1: Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaría, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial.**

En el mercado de la Cuenca del Pacífico participan además de ESSA los productores de Australia, Chile e India, y en su crecimiento a mediano plazo se visualiza la posibilidad de que ESSA, gracias a la calidad de su producto y ventajas de comercialización, participe con 1.0 MTM a mediano plazo de acuerdo con las proyecciones de mercado de los socios de ESSA responsable de la comercialización.

Los principales clientes se localizan en el este de Asia, como son: Japón, Corea, Taiwán y China. Los clientes en América se localizan en la Costa Oeste y Este de Norteamérica y Centro América.

Considerando este análisis del mercado, se hace indispensable el desarrollo del proyecto de ASR para mantener e incrementar el nivel de participación en estos mercados. El histórico de ventas indica que ESSA ya se encuentra a una capacidad de producción limitada respecto a la demanda internacional del producto.

La superficie necesaria para producir 1.0 MTM por año mediante el proceso de evaporación solar del agua de mar es de 4,400 ha (4,000 ha para concentración del agua de mar y 400 ha para cristalización de la sal).

La cuenca natural de áreas bajas, planas e impermeables existentes en el sitio ya se utilizan en su totalidad en la operación actual de la empresa; sin embargo y como resultado del proyecto de Optimización del Proceso de Producción de Sal, en su etapa para mejorar el manejo de la salmuera residual, se abre la posibilidad de producir 1.0 MTM por año utilizando únicamente 400 ha de nuevos cristalizadores.

La capacidad instalada para producir, cosechar, transportar, apilar y embarcar 1.0 MTM de sal industrial adicionales a los 7.5 MTM por año de capacidad actual, se incrementaría a 8.5 MTM por año una vez implementado al 100% el proyecto ASR.

De acuerdo con el Calendario de Actividades del proyecto ASR, las metas anuales y totales de producción de sal industrial derivada del aporte de sal adicional en 400 ha de nuevos vasos cristalizadores se estima de la siguiente manera:

**PROYECCIÓN DE LA OFERTA**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2020** | **2021** | **2022** | **2023** | **2024** |
| **Ventas** | 6.0 | 7.5 | 7.5 | 8.5 | 8.5 |
| **Inventarios Vasos Cristalizadores** | 5.0 | 6.5 | 6.5 | 5.5 | 4.5 |
|  | | | | | |
| Construcción nuevos Vasos Cristalizadores (400 ha) |  | 🞏 | 🞏 |  |  |
| Formación de Pisos |  |  |  | 🞏 | 🞏 |

Iniciando el proyecto ASR en el periodo 2021-2022; es decir, construyendo la infraestructura necesaria para las primeras 400 ha de vasos cristalizadores, se podría durante 2023-2024 estar trabajando en la producción de sal para los nuevos pisos y así, a finales de 2024 estar ya en posibilidades de producir 1.0 MTM de sal industrial adicional e incrementando la capacidad de la planta a 8.5 MTM.

Además, se deberán realizar las actividades de construcción de la nueva infraestructura para el incremento de la producción de sal industrial, se deberá trabajar en el proyecto de inversión en obra pública y adquisición de los activos necesarios (Guerrero Negro, transporte marítimo y capacidad de apilamiento/descarga en Isla de Cedros), que soportarán las actividades proyectadas para mantener los volúmenes proyectados.

**6.2.- Vinculación de los Objetivos prioritarios del Programa con el PROSECO**

Los objetivos prioritarios del Programa se vinculan con el PROSECO en el Objetivo prioritario 4: “Fomentar la diversificación económica para una mayor igualdad entre regiones y sectores”.

|  |  |
| --- | --- |
| **Programa** | **PROSECO** |
| Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial. | 4: Fomentar la diversificación económica para una mayor igualdad entre regiones y sectores |

**Vinculación con los Objetivos del Desarrollo Sostenible**

El Objetivo prioritario, las estrategias y las acciones puntuales de este Programa contribuirán al cumplimiento de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas, la cual está integrada por 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este Programa se vincula con los Objetivos 5 y 8, y las metas 5.5 y 8.2:

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030** | |
| **Objetivos** | **Metas** |
| Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas | 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública |
| Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos | 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra |

Para Exportadora de Sal el empoderamiento de las mujeres debe ser fundamental para impulsar su crecimiento económico y promover el desarrollo social de nuestro entorno, y aunque hemos avanzado en este aspecto sobre todo en los últimos años, reconocemos que aún hay un largo camino por recorrer.

Por lo tanto, los desafíos de la creación de empleos y la inclusión están estrechamente relacionados con la equidad de género. Es necesario generar crecimiento y estabilidad para ofrecer a las mujeres las oportunidades que necesitan, pues conceder mejores oportunidades para las mujeres significaría obtener un mayor desarrollo económico hacia la igualdad de género y, por ende, el enriquecimiento del capital humano de ESSA.

Asimismo, en ESSA se establecen acciones que permitirán incrementar la productividad. Actualmente se está construyendo con mano de obra local, una góndola Dart de 204 TM y se estima que para 2021 se estará operando el 50% del equipo con góndolas de 204 TM, esto ayudará a incrementar la eficiencia del equipo de transporte, asimismo, se continuará el proceso de actualización de las góndolas y camiones Dart hasta llegar a cubrir las necesidades del transporte terrestre, además, la construcción de nueva planta de lavado de sal, con una capacidad de lavado de hasta 12 millones de toneladas por año, estas acciones promueven el crecimiento económico y el empleo de la región.

**7.- Estrategias prioritarias y Acciones puntuales**

**Objetivo prioritario 1.-** **Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial**

**Estrategia prioritaria 1.1.- Fortalecer la comercialización de la sal industrial para distribuir en el mercado internacional 8.5 MTM en 2024**

|  |
| --- |
| **Acción puntual** |
| 1.1.1 Suscribir convenio marco de comercialización donde se establezcan nuevas reglas con sus socios MC y MIC, para que ESSA participe en los mercados internacionales. |
| 1.1.2 Establecer alianzas con agentes y/o distribuidores para la búsqueda y consolidación de ventas para nuevos clientes potenciales. |
| 1.1.3 Analizar áreas de oportunidad para ESSA en América Latina mediante la realización de un estudio de mercado, que permita conocer y aprovechar la demanda existente en países como Brasil, Colombia, Uruguay, Paraguay, Honduras, Costa Rica, Guatemala, Republica Dominicana y resto de América. |

**Estrategia prioritaria 1.2.- Incrementar la capacidad instalada para producir hasta 8.5 MTM anuales a partir de 2024**

|  |
| --- |
| **Acción puntual** |
| 1.2.1 Realizar el proyecto de ASR. |
| 1.2.2 Implementar acciones para aprovechar la producción de sal en áreas 11, 12, y 13 así como zonas A, B, y 5B mediante la disolución de sal . |
| 1.2.3 Construcción de nueva planta de lavado de sal, con una capacidad de lavado de hasta 12 millones de toneladas por año, en Guerrero Negro. |

**Estrategia prioritaria 1.3.- Incrementar la capacidad de transporte terrestre, para transportar anualmente 8.5 MTM a partir del 2024**

|  |
| --- |
| **Acción puntual** |
| 1.3.1 Optimizar el sistema de trabajo de cosecha y transporte terrestre de sal como resultado del análisis de tiempos y movimientos. |
| 1.3.2 Continuar con el programa de sustitución de góndolas DART de 120 TM, a góndolas de 204 TM. |
| 1.3.3 Continuar con la actualización de camiones Dart de la serie 5140C a la serie 5225C o equivalente. |

**Estrategia prioritaria 1.4.- Incrementar la capacidad marítima para transportar anualmente 8.5 MTM a partir del 2024 hacía la Isla de Cedros, para su embarque**

|  |
| --- |
| **Acción puntual** |
| 1.4.1 Optimizar el sistema de trabajo de los procesos de transporte marítimo como resultado del análisis de tiempos y movimientos. |
| 1.4.2 Renovar el equipo de transporte marítimo con embarcaciones tipo remolcador y una barcaza. |
| 1.4.3 Mejorar la infraestructura portuaria de los muelles de carga y descarga de sal. |
| 1.4.4 Ampliar la capacidad de apilamientos de sal, en Guerrero Negro y en Isla de Cedros. |

**Estrategia prioritaria 1.5.- Hacer eficiente la estructura orgánica ocupacional, adecuándola a las necesidades operativas y de crecimiento de ESSA.**

|  |
| --- |
| **Acción puntual** |
| 1.5.1 Realizar diagnóstico a la estructura orgánica y plantilla ocupacional de la entidad con el propósito de detectar necesidades de mano de obra para atender los nuevos retos de crecimiento en producción y ventas de sal. |
| 1.5.2 Registrar a más tardar en el primer semestre de 2022 las plantillas y tabuladores ocupacionales y el sistema de ascenso por promoción ante la SHCP y SFP, a fin de dotar a la entidad de un sistema regularizado de remuneraciones. |

**8.- Metas para el bienestar y Parámetros**

Con la finalidad de dar seguimiento al desempeño de las actividades plasmadas en el Objetivo prioritario del Programa “Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de las industrias química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial”, se ha diseñado una Meta para el Bienestar y dos Parámetros. Dicha Meta para el Bienestar y los Parámetros permitirán conocer de manera oportuna y eficiente los avances en el quehacer de ESSA y su Sector Coordinado.

Para dicho objetivo, la Meta para el bienestar elegida es la "Participación de la producción de sal de México en el mundo".

Los parámetros de este objetivo son: a) Participación de la exportación de sal en la exportación de minerales no metálicos, e b) Rentabilidad neta del activo bajo el método Dupont.

A continuación, se presentan las fichas de las metas para el bienestar, seguidas por las fichas de los Parámetros.

**Meta para el bienestar del Objetivo prioritario 1**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ELEMENTOS DE META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO** | | | | | |
| **Nombre** | Participación de la producción de sal de México en el mundo | | | | |
| **Objetivo prioritario** | Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial | | | | |
| **Definición o descripción** | El indicador mide el porcentaje que representa el nivel de producción (volumen) de sal en toneladas de México respecto a la producción mundial (volumen). Con esta medición se pretende mostrar el nivel de competitividad del país en la producción de sal. | | | | |
| **Nivel de desagregación** | Nacional | | **Periodicidad o frecuencia de medición** | Anual | |
| **Tipo** | Estratégico | | **Acumulado o periódico** | Periódico | |
| **Unidad de medida** | Porcentaje | | **Periodo de recolección de los datos** | Enero-diciembre | |
| **Dimensión** | Eficacia | | **Disponibilidad de la información** | Enero | |
| **Tendencia esperada** | Ascendente | | **Unidad responsable de reportar el avance** | ESSA | |
| **Método de cálculo** | ((Total de la producción de sal en minas de México en TM en el periodo t)/(Total de la producción mundial de sal en minas en TM en el periodo t))\*100 | | | | |
| **Observaciones** |  | | | | |
| **APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE**  **La línea base debe corresponder a un valor definitivo para el ciclo 2018 o previo, no podrá ser un valor preliminar ni estimado.** | | | | | |
| **Nombre variable 1** | Total de la producción de sal en minas de México en TM en el periodo t | **Valor variable 1** | 9,000 | **Fuente de información variable 1** | Mineral Commodity Summarize, 2020, US Department of the Interior. US Geological Survey.  https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2020/mcs2020.pdf |
| **Nombre variable 2** | Total de la producción mundial de sal en minas en TM en el periodo t | **Valor variable 2** | 293,000 | **Fuente de información variable 2** | Mineral Commodity Summarize, 2020, US Department of the Interior. US Geological Survey.  https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2020/mcs2020.pdf |
| **Sustitución en método de cálculo** | (9,000/293,000)\*100 | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS** | | | | | | | | | | | |
| **Línea base** | | | | | | **Nota sobre la línea base** | | | | | |
| **Valor** | 3.07 | | | | |  | | | | | |
| **Año** | 2019 | | | | |
| **Meta 2024** | | | | | | **Nota sobre la meta 2024** | | | | | |
| 3.22 | | | | | |  | | | | | |
| **SERIE HISTÓRICA DE LA META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO**  **Se deberán registrar los valores acorde a la frecuencia de medición de la Meta para el bienestar o Parámetro.**  **Puede registrar NA (No aplica) y ND (No disponible) cuando corresponda.** | | | | | | | | | | | |
| **2012** | **2013** | | **2014** | | **2015** | | **2016** | | **2017** | | **2018** |
| 4.17 | 3.60 | | 4.02 | | 3.85 | | 3.26 | | 3.21 | | 3.15 |
| **METAS**  **Sólo aplica para Metas para el bienestar.**  **Puede registrar NA cuando no aplique meta para ese año, de acuerdo con la frecuencia de medición.** | | | | | | | | | | | |
| **2020** | | **2021** | | **2022** | | | | **2023** | | **2024** | |
| 3.64 | | 3.17 | | 3.07 | | | | 2.98 | | 3.22 | |

**Parámetro 1 del Objetivo prioritario 1**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ELEMENTOS DE META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO** | | | | | |
| **Nombre** | Participación de la exportación de sal en la exportación de minerales no metálicos | | | | |
| **Objetivo prioritario** | Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial | | | | |
| **Definición o descripción** | El indicador busca medir el peso que tiene las exportaciones de sal dentro de las exportaciones de la rama de minerales no metálicos a la cual pertenece. | | | | |
| **Nivel de desagregación** | Nacional | | **Periodicidad o frecuencia de medición** | Anual | |
| **Tipo** | Estratégico | | **Acumulado o periódico** | Periódico | |
| **Unidad de medida** | Porcentaje | | **Periodo de recolección de los datos** | Enero-diciembre | |
| **Dimensión** | Eficacia | | **Disponibilidad de la información** | Enero | |
| **Tendencia esperada** | Ascendente | | **Unidad responsable de reportar el avance** | ESSA | |
| **Método de cálculo** | ((Total de la exportación de sal en el periodo t )/(Total de la exportación de Minerales No Metálicos en el periodo t))\*100 | | | | |
| **Observaciones** | Las cifras se reportan conforme al valor 2016 en dólares | | | | |
| **APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE**  **La línea base debe corresponder a un valor definitivo para el ciclo 2018 o previo, no podrá ser un valor preliminar ni estimado.** | | | | | |
| **Nombre variable 1** | Total de la exportación de sal, en el periodo t | **Valor variable 1** | 142,942,967 | **Fuente de información variable 1** | Informe Anual 2020, CAMIMEX.  https://camimex.org.mx/files/4215/9838/6023/05\_info\_2020.pdf |
| **Nombre variable 2** | Total de la exportación de Minerales No Metálicos en el periodo t | **Valor variable 2** | 1,558,055,494 | **Fuente de información variable 2** | Informe Anual 2020, CAMIMEX.  https://camimex.org.mx/files/4215/9838/6023/05\_info\_2020.pdf |
| **Sustitución en método de cálculo** | (142,942,967/1,558,055,494)\*100 | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS** | | | | | | | | | | | |
| **Línea base** | | | | | | **Nota sobre la línea base** | | | | | |
| **Valor** | 9.17 | | | | |  | | | | | |
| **Año** | 2019 | | | | |
| **Meta 2024** | | | | | | **Nota sobre la meta 2024** | | | | | |
|  | | | | | |  | | | | | |
| **SERIE HISTÓRICA DE LA META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO**  **Se deberán registrar los valores acorde a la frecuencia de medición de la Meta para el bienestar o Parámetro.**  **Puede registrar NA (No aplica) y ND (No disponible) cuando corresponda.** | | | | | | | | | | | |
| **2012** | **2013** | | **2014** | | **2015** | | **2016** | | **2017** | | **2018** |
| ND | ND | | 13.23 | | 13.66 | | 12.95 | | 10.13 | | 9.14 |
| **METAS**  **Sólo aplica para Metas para el bienestar.**  **Puede registrar NA cuando no aplique meta para ese año, de acuerdo con la frecuencia de medición.** | | | | | | | | | | | |
| **2020** | | **2021** | | **2022** | | | | **2023** | | **2024** | |
| NA | | NA | | NA | | | | NA | | NA | |

**Parámetro 2 del Objetivo prioritario 1**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ELEMENTOS DE META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Nombre** | Rentabilidad neta del activo bajo el método Dupont | | | | | | | | | | | | | | |
| **Objetivo prioritario** | Aumentar la competitividad de ESSA para satisfacer la demanda de sal de la industria química, alimentaria, de tratamiento de agua y para deshielo a nivel mundial | | | | | | | | | | | | | | |
| **Definición o descripción** | El Indicador busca reflejar la rentabilidad de ESSA combinando los principales indicadores financieros permitiendo el análisis de desempeño económico y operativo. | | | | | | | | | | | | | | |
| **Nivel de desagregación** | Nacional | | | | | **Periodicidad o frecuencia de medición** | | | | | | | Anual | | |
| **Tipo** | Estratégico | | | | | **Acumulado o periódico** | | | | | | | Periódico | | |
| **Unidad de medida** | Razón financiera | | | | | **Periodo de recolección de los datos** | | | | | | | Enero-diciembre | | |
| **Dimensión** | Eficiencia | | | | | **Disponibilidad de la información** | | | | | | | Enero | | |
| **Tendencia esperada** | Ascendente | | | | | **Unidad responsable de reportar el avance** | | | | | | | ESSA | | |
| **Método de cálculo** | Dupont = (Utilidad neta/Ventas netas)\*(Ventas netas/Activos totales)\*(Activos Totales/Patrimonio) | | | | | | | | | | | | | | |
| **Observaciones** |  | | | | | | | | | | | | | | |
| **APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE**  **La línea base debe corresponder a un valor definitivo para el ciclo 2018 o previo, no podrá ser un valor preliminar ni estimado.** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Nombre variable 1** | Utilidad neta en el periodo t  (miles de pesos) | | | **Valor variable 1** | | | | 197,580 | | **Fuente de información variable 1** | | | | Estados Financieros  http://www.essa.com.mx/archivos%20essa/transparencia/mni/rendicionCuentas/EstadosFinancieros2019.pdf | |
| **Nombre variable 2** | Ventas netas en el periodo t | | | **Valor variable 2** | | | | 2,541,310 | | **Fuente de información variable 2** | | | | Estados Financieros  http://www.essa.com.mx/archivos%20essa/transparencia/mni/rendicionCuentas/EstadosFinancieros2019.pdf | |
| **Nombre variable 3** | Activos totales en el periodo t  (miles de pesos) | | | **Valor variable 3** | | | | 3,857,232 | | **Fuente de información variable 3** | | | | Estados Financieros  http://www.essa.com.mx/archivos%20essa/transparencia/mni/rendicionCuentas/EstadosFinancieros2019.pdf | |
| **Nombre variable 4** | Patrimonio en el periodo t  (miles de pesos) | | | **Valor variable 4** | | | | 3,397,754 | | **Fuente de información variable 4** | | | | Estados Financieros  http://www.essa.com.mx/archivos%20essa/transparencia/mni/rendicionCuentas/EstadosFinancieros2019.pdf | |
| **Sustitución en método de cálculo** | (197,580/2,541,310)\*( 2,541,310/3,857,232)\* (3,857,232/3,397,754)  0.0777473\*0.658843\*1.135230= 0.058150 | | | | | | | | | | | | | | |
| **VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Línea base** | | | | | **Nota sobre la línea base** | | | | | | | | | | |
| **Valor** | 0.058 | | | |  | | | | | | | | | | |
| **Año** | 2019 | | | |
| **Meta 2024** | | | | | **Nota sobre la meta 2024** | | | | | | | | | | |
|  | | | | |  | | | | | | | | | | |
| **SERIE HISTÓRICA DE LA META PARA EL BIENESTAR O PARÁMETRO**  **Se deberán registrar los valores acorde a la frecuencia de medición de la Meta para el bienestar o Parámetro.**  **Puede registrar NA (No aplica) y ND (No disponible) cuando corresponda.** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **2012** | **2013** | | **2014** | **2015** | | | **2016** | | | | **2017** | | | | **2018** |
| 0.051 | 0.054 | | 0.054 | 0.058 | | | 0.089 | | | | - 0.069 | | | | 0.022 |
| **METAS**  **Sólo aplica para Metas para el bienestar.**  **Puede registrar NA cuando no aplique meta para ese año, de acuerdo con la frecuencia de medición.** | | | | | | | | | | | | | | | |
| **2020** | | **2021** | | **2022** | | | | | **2023** | | | **2024** | | | |
| NA | | NA | | NA | | | | | NA | | | NA | | | |

**9.- Epílogo: Visión hacia el futuro**

El crecimiento no solo es uno de los elementos claves para la permanencia de cualquier organización dentro del mercado mundial, sino que además es una estrategia que facilita entre otras cosas la adquisición de bienes y recursos, además que la direcciona hacia la mejora de su funcionamiento y resultados. Al enfocarse hacia el crecimiento, ESSA busca tomar ventajas de las oportunidades que se presenten, atraer nuevos clientes, incrementar sus ventas e incrementar su capital humano.

Esta visión de crecimiento busca posicionar a nuestra organización como una empresa salinera líder en productividad, confiabilidad y comercialización de sus productos a nivel mundial.

Para alcanzar esta visión, se establecerán diferentes estrategias que permitirán mejorar de manera continuada no solo nuestras prácticas de producción, sino también las tareas de mantenimiento y logísticas de transporte, de tal forma que la sinergia de estos procesos proporcione la articulación necesaria para aprovechar la innovación y el dinamismo por parte de su recurso humano, en beneficio de sus socios, clientes y comunidad, con el compromiso de continuar protegiendo y conservando el medio ambiente.

24 de septiembre de 2020.- El Director General, **Nonato Antonio Avilés Rocha**.- Rúbrica.

1. 1 http://www.amisac.org.mx/produccion/ [↑](#footnote-ref-1)
2. 2 Roskillinteractive.com/reports [↑](#footnote-ref-2)
3. 3 Roskillinteractive.com/reports [↑](#footnote-ref-3)