

PLAN ESTRATÉGICO 2017/2019



Comité de Dirección de Mercapalma

29/06/2017

Aprobado Consejo de
Administración 28/07/2017

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: INDICE

INDICE	Pág.
1- Introducción	2
2- Análisis comparativo del P.E. Anterior	3
3- Análisis de la situación actual:	
3.1- Análisis de la situación interna	4
3.1.1- Diagnóstico económico-financiero	4
3.1.2- Diagnóstico de gestión	9
3.2- Análisis de la situación externa	17
4- Esquema normalizado de planificación estratégica	21
4.1 –Identificación de los Grupos de Interés con sus necesidades y expectativas	21
4.2- Definición de Misión, Visión, Líneas de Visión y Valores	26
4.3- Políticas con los Grupos de Interés	27
4.4- La Matriz DAFO, Factores Críticos de Éxito y Líneas de Visión	29
4.5- Objetivos estratégicos	35
4.6- Cuadro de Mando	41
5- Relación de superficie disponible y grado de ocupación prevista	42
6- Previsión de Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2017-2019	43
A) Ingresos.....	43
B) Gastos	44
C) Resultados	45
7- Inversiones previstas, financiación y dividendos	46
ANEXO 1: Resumen de presupuestos estimados	47
ANEXO 2: Evaluación de edificios e instalaciones	48
ANEXO 3: Evaluación de infraestructuras	49
ANEXO 4: Organigrama	50

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: INTRODUCCIÓN

1- INTRODUCCIÓN

Tras el esfuerzo dedicado por todo el equipo de Mercapalma en la consolidación del modelo de excelencia EFQM gracias al cual superamos los 500 puntos, nos enfrentamos a nuevos retos en un período en el que se prevén cambios en el modelo de mercado central de abastecimiento (Merca), derivados de la necesidad de adaptación al entorno.

Para la elaboración de este Plan Estratégico 2017-2019 han participado en el proceso de reflexión diferentes grupos de interés: accionistas, personal y clientes, aportando distintos puntos de vista para un objetivo común: definir y ejecutar el rol de Mercapalma como empresa que presta un servicio público. En este sentido Mercasa ha puesto a nuestra disposición la asesoría de unos expertos en planificación estratégica, el Instituto Cerdà, cuyas conclusiones más importantes han tenido amplia proyección en el diseño de nuestro plan estratégico. El resultado queda reflejado en las líneas de la visión, así como en las estrategias que se han establecido para alcanzarlas.

Vamos a necesitar un gran esfuerzo para convertirnos en la Merca del futuro, pero estamos seguros de que trabajando en equipo lo vamos a conseguir. Colaboración, coordinación, comunicación, compromiso y confianza son los atributos que vamos a poner en valor para lograr unos resultados positivos, cumpliendo con las expectativas de todos nuestros grupos de interés.

De manera excepcional, el Plan Estratégico 2013-2015 se ha prorrogado hasta el año 2016 con la finalidad de mantener la continuidad temporal entre el Plan Estratégico 2013-2015 y el Plan Estratégico 2017-2019.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

2. ANÁLISIS COMPARATIVO DEL P.E. ANTERIOR

Comparación Previsión / Realización P.E. de 2013-2016 en sus principales magnitudes:

Cuentas de Resultados

	2013		2014		2015		2016 (*)	
	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto
Ingresos Totales	4.664	4.444	4.513	4.321	5.424	4.838	4.315	4.222
Gastos Totales	2.641	2.679	2.457	2.523	2.895	2.893	2.525	2.694
Beneficio a/impuestos	2.023	1.765	2.056	1.798	2.529	1.945	1.790	1.527
Beneficio d/impuestos	2.017	1.760	2.050	1.793	2.522	1.939	1.785	1.523
Excedente corriente	2.186	2.119	2.268	2.140	1.991	1.796	2.070	1.925
Cash-Flow después Imptos.	2.656	1.904	2.654	2.452	3.156	2.581	2.370	2.171
Inversiones	879	2.169	356	1.396	1.253	3.638	1.564	3.340

(Datos expresados en miles)

(*) El PE 2013-2015 se prorrogó hasta 2016, por lo que se incorporan los datos de los cuatro años.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La situación actual la dividimos en: Análisis de la situación interna (características propias de la Merca) y Análisis de la situación externa (marco en el que se desenvuelve la Merca).

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.

La subdividimos a su vez en Diagnóstico económico-financiero y Diagnóstico de Gestión.

3.1.1 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO - FINANCIERO:

- **Antecedentes:**

Mercapalma, S.A. se constituyó el día 22 de junio de 1968 e inició su actividad en el año 1973. Durante 13 años hasta 1985 los resultados fueron negativos acumulando pérdidas por un total de casi 710 mil euros, lo que supuso que los accionistas tuvieran que hacer frente a varias ampliaciones de capital.

El análisis del histórico de los resultados después de impuestos de Mercapalma muestra una evolución muy positiva desde el año 1986, año a partir del cual se consigue cambiar la tendencia, pasando a tener beneficios de forma ininterrumpida hasta el día de hoy. Analizando éstos resultados y si detraemos el efecto de los resultados extraordinarios y de las subvenciones, el promedio de los últimos seis años es de 1.689.116,46€ cifra muy cercana al promedio previsto para los próximos tres años en el presupuesto que es de 1.681.788,95€.

Los resultados positivos originados entre los ejercicios 1986 y 1989 se destinaron íntegramente a amortizar parte de las pérdidas acumuladas, siendo a partir de 1990 cuando después de amortizar el resto de pérdidas se procedió por primera vez a repartir dividendos.

Para que esto fuera posible fue necesario incrementar los beneficios mediante la expansión de todos los centros de explotación y eliminar las pérdidas del matadero que antes gestionábamos y que desde hace unos años se ha adjudicado su explotación a otra sociedad.

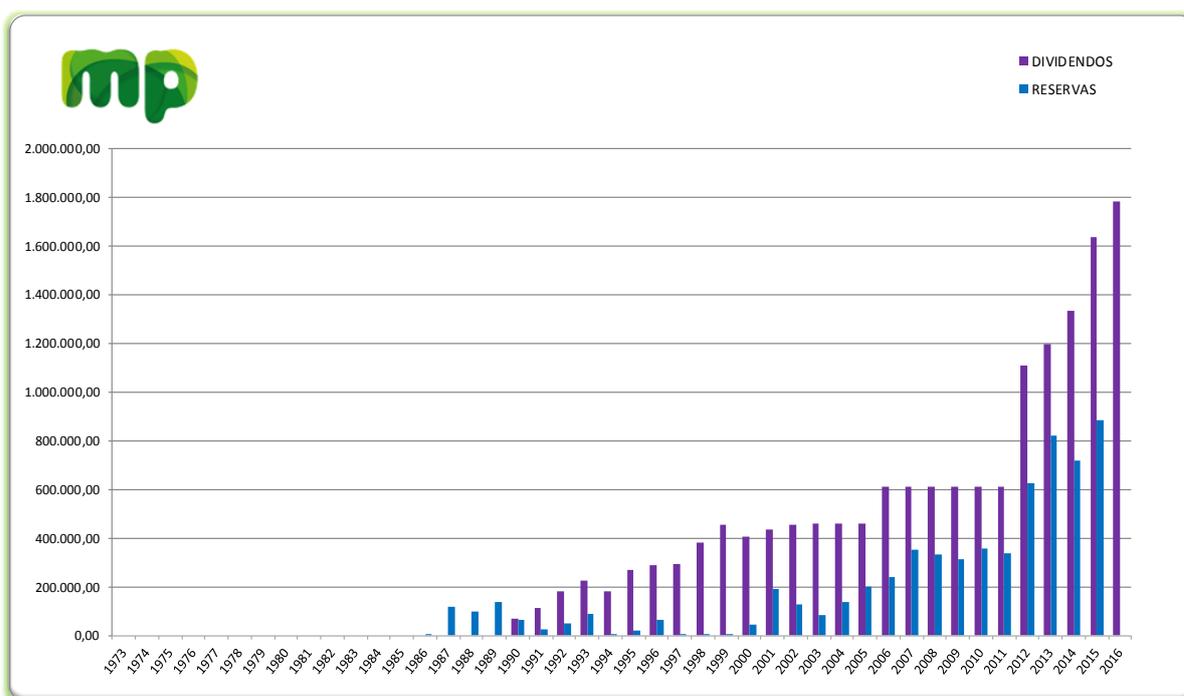
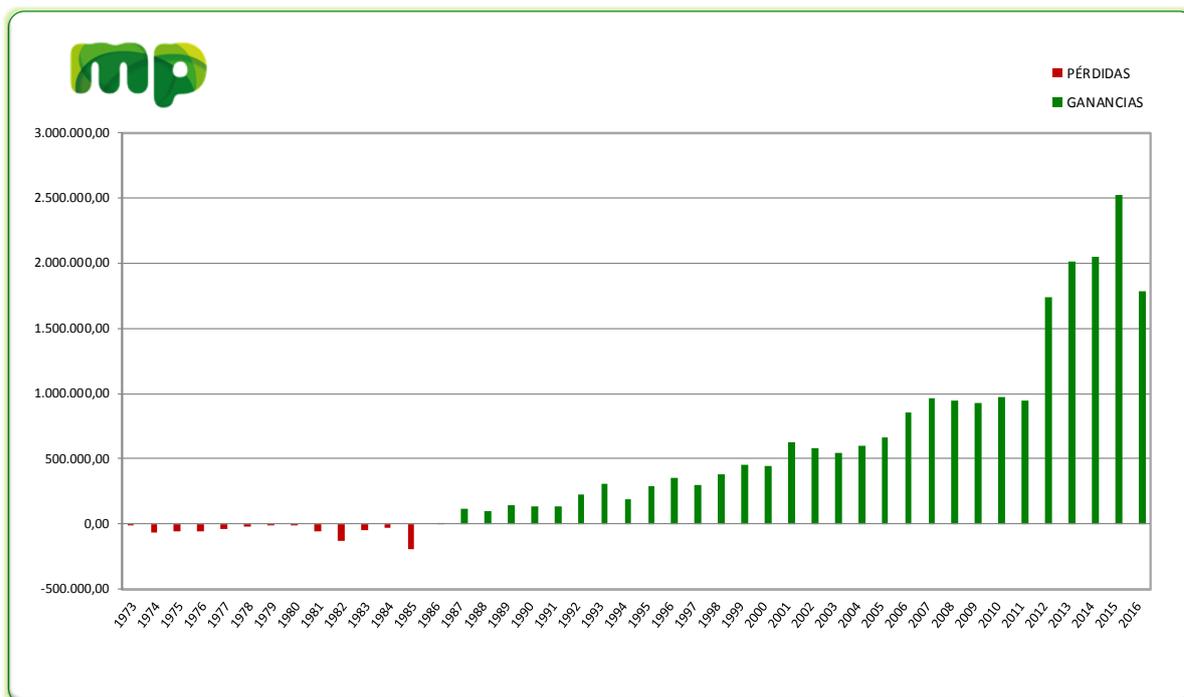
Como se puede observar en los gráficos, los beneficios generados desde 1986 han sido de 22,32 millones de euros, lo que ha hecho posible conjugar el reparto de dividendos alrededor de los 15,9 millones de euros, con un incremento de las reservas en torno a los 6,4 millones de euros, pasando de una delicada situación económica a una sólida situación financiera y patrimonial.

Esto ha permitido realizar importantes inversiones en adquisición de terrenos, urbanización, pabellones y mejora de las infraestructuras e instalaciones, todo financiado con recursos propios.

En base al cumplimiento de uno de los objetivos estratégicos que se ha marcado Mercapalma, desde junio de 2012 se iniciaron los trámites para dejar de ser empresa mixta, ese mismo año se aprobó la memoria social, jurídica y económica de dicho cambio. A mediados de diciembre

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

de 2012 se inició el proceso de expropiación de acciones, se levantó el acta de ocupación y se hizo el depósito en la Caja General de Depósitos, siendo a partir de ese momento Empresa de Capital 100% público. Este cambio ha afectado significativamente al Impuesto de Sociedades, con una bonificación del 99% de la cuota íntegra del impuesto. En julio de 2013 se acordó en Junta General la modificación de estatutos y en noviembre se realizó la elevación a público y su entrada en el Registro Mercantil, quedando definitivamente inscrita el 27 de marzo de 2014.



PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

- Situación actual:**

Actualmente el Capital Social asciende a 6.454.095,00 euros, formado por 321.900 acciones de 20,05€ cada una totalmente suscrita y desembolsada. El detalle de los accionistas y su porcentaje de participación antes y después de ser empresa pública es el siguiente:

ACCIONISTAS	Nº ACCIONES empresa mixta	% PARTICIPACIÓN empresa mixta	Nº ACCIONES empresa pública	% PARTICIPACIÓN empresa pública
Excmo. Ayuntamiento de Palma	176.056	54,69	176.371	54,79
Mercasa, S.M.E., S.A.	145.468	45,19	145.468	45,19
Acciones propias	136	0,04	61	0,02
Otros	240	0,08		

En diciembre de 2016 el Ayuntamiento de Palma adquirió 75 acciones que la sociedad tenía en cartera. La adquisición se realizó por el valor nominal de las mismas, con lo que su participación en el Capital Social pasó de un 54,69% a un 54,79%. Se espera que el resto de las acciones de autocartera (61 acciones) sean adquiridas por parte de Mercasa durante 2017.

Desde el punto de vista patrimonial, la sociedad se encuentra saneada y disfruta de una sólida posición financiera, que sin duda junto a la estructura del accionariado suponen una de sus fortalezas, así el activo no corriente representa entre un 82% en el 2013 y un 78% del total del activo en el 2016, en tanto el corriente oscila entre el 18% y 24% restante. En cuanto al patrimonio neto se encuentra entre el 70% del total del pasivo en 2013 y el 74% el año 2016, mientras que el pasivo no corriente formado principalmente por los ingresos a distribuir en varios ejercicios se mueve entre el 21% y el 25% en el 2013, siendo el resto que oscila entre el 4% y el 6% el pasivo corriente.

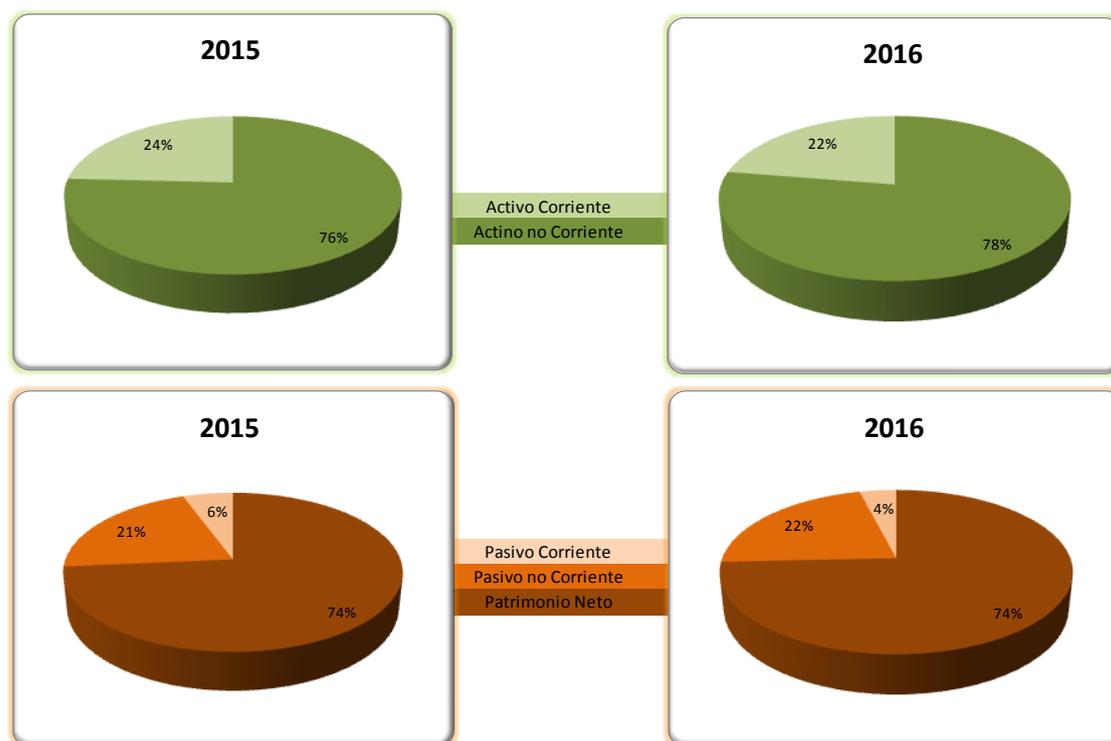
Balance de situación

	2013		2014		2015		2016 (*)	
Activo no corriente	16.845,46		16.553,06		16.921,40		17.369,81	
Activo corriente	3.761,18		4.873,54		5.400,24		5.023,25	
Patrimonio Neto	14.454,37		15.271,20		16.416,82		16.638,41	
Pasivo no corriente	5.101,46		4.891,77		4.657,00		4.868,42	
Pasivo corriente	1.050,81		1.263,64		1.247,82		886,23	
Totales	20.606,64	20.606,64	21.426,61	21.426,61	22.321,64	22.321,64	22.393,06	22.393,06

(Datos expresados en miles)

(*) El PE 2013-2015 se prorrogó hasta 2016, por lo que se incorporan los datos de los cuatro años.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA



En consecuencia y desde hace bastantes años la sociedad ha venido contando con fondos de maniobra claramente positivos, e incrementándose en los últimos años, pasando de 2.710.366,31€ en 2013 a 4.137.020,22€ en el 2016. Lo que supone un margen de seguridad frente a las incertidumbres del entorno y con un ratio de solvencia (relación entre disponible en tesorería y deudas a cobrar a corto plazo respecto a deudas a pagar a corto plazo) cuyo dígito se ha situado en el 5,67%. Este hecho junto con una política de inversiones escalonada en el tiempo y teniendo siempre en cuenta la demanda existente y los recursos generados (cash-flow), han propiciado la expansión de la unidad alimentaria, con el consiguiente incremento de ingresos, sin que para ello haya sido necesario acudir a financiación externa.

En ningún momento ha faltado liquidez ni se ha originado ningún desequilibrio patrimonial ni se ha incrementado el riesgo operativo. El grado de autonomía financiera, entendido como el porcentaje del activo total financiado solamente con recursos propios ha estado entre el 70,14% y el 74,30%. El ratio de financiación del activo, siendo el porcentaje del activo total financiado con recursos propios más recursos ajenos a largo plazo, ha sido superior al 96% en el último año, superando el 94% los tres anteriores.

RATIOS FINANCIEROS	2013	2014	2015	2016
Ratio de solvencia	3,58	3,86	4,33	5,67
Financiación del activo	94,90	94,10	94,41	96,04
Grado de autonomía	70,14	71,27	73,55	74,30

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Comparando y analizando las cifras de algunos indicadores de rentabilidad dentro del grupo de mercas en los que se engloba Mercapalma (tamaño medio, grupo B), vemos que se encuentra bien posicionada. Respecto al margen bruto de explotación entendido como la relación entre el resultado de explotación (excluyendo amortizaciones, provisiones y los resultados excepcionales con objeto de eliminar el posible efecto distorsionador) y los ingresos de explotación es superior a la media. Al comparar la rentabilidad económica, que viene definida como la relación entre el resultado de explotación respecto al activo también es superior y la rentabilidad financiera en la que se evalúa el resultado de explotación con respecto al capital está por encima de la media.

	Mercapalma	Grupo B (*)	Media Red(*)
Margen Bruto explotación	37,11	25,84	26,73
Rentabilidad económica	8,93	5,69	6,59
Rentabilidad financiera	30,87	16,05	24,5

(*) Datos disponibles 2015

La cuenta de pérdidas y ganancias ha evolucionado favorablemente, incrementándose los beneficios de los últimos años de forma considerable a pesar de que como consecuencia de la crisis económica actual y como consideración a los clientes durante estos 4 últimos años se han congelado las tarifas aplicadas. Destacan en el 2015 los ingresos excepcionales como resultado de la indemnización del incendio que se dio en el pabellón VI y los ingresos de traspasos de ZAC. En el 2016 los ingresos disminuyeron debido a la baja de clientes de pabellones, ZAC y locales comerciales, además de que los traspasos fueron menores que en el año anterior. Se ha mantenido la política de racionalización del gasto, lo que ha contribuido a que los gastos se hayan mantenido o incluso reducido respecto a 2013 cuando los ingresos eran superiores.

En cuanto a los ingresos financieros la tendencia es a la baja debido a las inversiones realizadas y a la disminución de los tipos de remuneración de los depósitos. Dichas inversiones son posibles por los recursos generados denominado cash flow (entendido como el resultado del ejercicio menos las provisiones y la amortización), lo que supone un incremento de la autofinanciación.

Dentro de las inversiones se hace una apuesta clara hacia las nuevas tecnologías, que se ha ido traduciendo en mejoras, tanto en la gestión interna como de servicio a nuestros clientes. Es el caso de la nueva web en la que los clientes pueden acceder a su apartado individual para gestionar la renovación de los abonos o la obtención de sus facturas. Otro caso son las mejoras implantadas en la gestión de documentos como la conformación de las facturas en la intranet y la visualización de las mismas a través de la aplicación de contabilidad.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Pensando en el futuro desarrollo del mercado, se ha terminado el nuevo pabellón VII y se ha creado un depósito de agua para dar servicio si se producen cortes en el suministro o para posibles incendios.

Se ha resuelto el recurso contencioso- administrativo relativo a la fijación del justiprecio de la expropiación de terrenos colindantes en la ampliación de la unidad alimentaria.

Algunas de las inversiones previstas son: la creación de un nuevo Pabellón, consolidar la oficina incubadora de nuevas empresas, la canalización de agua para la refrigeración de los pabellones, nuevas cubiertas para los pabellones de frutas y hortalizas y seguir en el avance de la implantación de nuevas tecnologías.

Dada la situación de la empresa y de su interrelación con el entorno, unido al interés de adaptarse a los posibles cambios y conseguir mejoras, entendemos que la empresa está en disposición de realizar nuevas inversiones.

Mercapalma, S.A. tiene una clara vocación de futuro, por eso amplía sus instalaciones, tanto en superficie como en edificaciones. Al mismo tiempo debe fijarse como objetivo la mejora en la calidad de los servicios actuales e incorporar otros nuevos en función de la demanda.

Se trata en definitiva de adecuar nuestras instalaciones a las necesidades de las empresas que operan en la Unidad Alimentaria y ofrecer espacios a las que en un futuro deseen hacerlo.

3.1.2 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN:

El diagnóstico de gestión lo hemos dividido en cinco apartados que consideramos básicos y que a continuación describimos:

3.1.2.1 Los centros de explotación de la Merca:

Los centros de explotación de la Merca corresponden a la segmentación que se viene haciendo, al dividir en grupos relativamente homogéneos, con los que poder analizar no solamente sus ingresos y gastos, sino también el peso relativo que tienen en la U.A.

En la Merca se han considerado seis centros de explotación: las naves de Frutas y Hortalizas, las naves de Polivalencia, ZAC (Zona de Actividades Complementarias), LCO (locales Comerciales), Matadero y Parque Verde.

A 31 de diciembre de 2016 los resultados de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias por centros de explotación antes de impuestos fueron los siguientes:

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Mercapalma	2016	%
Frutas y Hortalizas	104.911,08	5,77%
Polivalencia	148.762,66	8,25%
ZAC	1.418.248,78	79,39%
Otros	117.950,61	6,59%
TOTAL	1.789.873,13	100,00%

Como se puede observar, ZAC genera más del 79% del beneficio de la sociedad con un incremento respecto a periodos anteriores en detrimento de Frutas y Hortalizas y Polivalencia que disminuyen. El epígrafe "Otros" incluye LCO, Matadero y Parque Verde con una ligera progresión positiva.

3.1.2.2. Las infraestructuras

Mercapalma considera necesaria una buena gestión de los recursos materiales debido a que éstos brindan el soporte necesario para el desarrollo de los procesos de negocio.

Para una adecuada gestión de las infraestructuras, MERCAPALMA agrupó hace años las tareas de supervisión y mantenimiento de las mismas en el Procedimiento PG06 "Gestión de las Infraestructuras", que forma parte del Sistema de Gestión de Calidad de la Organización, habiendo sido objeto de diversas revisiones, llegando a la edición actual número 11. En concreto las Instrucciones de Mantenimiento se detallan en la IT00601, donde tiene especial atención la planificación del mantenimiento preventivo.

A la hora de redactar los P.E., la Evaluación de las Infraestructuras se realiza sistemáticamente desde la redacción del P.E. 2004/2006, catalogando los componentes de las mismas en A (estado correcto), B (estado aceptable) y C (estado no aceptable), reflejando actualmente un estado de mantenimiento de las infraestructuras sensiblemente mejor al identificado hace 10 años, con muchos elementos catalogados como "C" en esa primera evaluación. En los anexos se detalla también la previsión de gasto para atender las deficiencias detectadas. Dichas previsiones se consideran asumidas dentro de los presupuestos proyectados para la Cuenta de Explotación, por lo que no se considera necesario planificar gastos extraordinarios en este aspecto.

Para la redacción de este documento, se han tenido en cuenta dos tipos de inversiones; por un lado las que fueron previstas en anteriores ejercicios, pero no fueron ejecutadas, en espera de la aprobación definitiva en función de la necesidad real u oportunidad estratégica. Dado el carácter público, se consideró prudente mantenerlos conceptos y cantidades, que permitirían acometer las inversiones en el momento que se considere adecuado. Es el caso de la preparación de la documentación técnica para la ampliación de la Unidad alimentaria, o la renovación de las cubiertas de los pabellones.

Por otro lado, se han incorporado al cuadro de previsión de inversión, conceptos que se han detectado en la redacción de este Plan, como es la adaptación del acceso a Mercapalma una

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

vez se conozca el nuevo trazado de la carretera, o las obras necesarias para continuar la implantación de nuevas tecnologías en la Unidad. Igualmente se ha previsto una partida para poder atender futuras solicitudes similares a las obra "llave en mano" realizadas para nuestros clientes, como por ejemplo Petit Forestier o Europool, en la línea de especializarnos en la realización de infraestructuras para el sector agroalimentario.

3.1.2.3. Sistemas de información

La **información ascendente** (hasta el Consejo de Administración de la empresa) se compone de los siguientes documentos:

a) **PLAN ESTRATÉGICO (P.E.):** Con periodicidad trianual; elaborado por la Dirección de la empresa y con el contenido que figura en el INDICE. Este documento que se debate y aprueba en el Consejo de Administración trata de visualizar lo que se quiere que sea la empresa a medio plazo (3 años), así como poner los medios para conseguirlo.

b) **PLAN DE DIRECCIÓN (P.D.):** Con periodicidad anual, elaborado por la Dirección de la empresa dentro del P.E. fijado por el Consejo, donde se debate y aprueba. El P.D. fija, además de los objetivos y políticas anuales, la previsión de ingresos y gastos anuales (así como los trimestrales), las inversiones a realizar en el ejercicio y los medios humanos (organigrama) en su caso.

c) **INFORME DE GESTIÓN (IG):** Los informes de gestión tienen una periodicidad trimestral (4 informes anuales) que se presentan al Consejo de Administración para su información. Se trata de controlar la previsión de los gastos e ingresos del PD y sus desviaciones no solo respecto al ejercicio si no también respecto al mismo periodo del ejercicio anterior, además de informar de los aspectos relativos a la gestión de la Merca.

d) **ANALITICA MENSUAL (AM):** Información sobre la cuenta de explotación mensual respecto a la previsión del P.D. Es un instrumento de gestión de la gerencia, que lo analiza (desviaciones) con la Dirección.

La **información descendente** (desde el Consejo de Administración hasta los trabajadores) se realiza de la siguiente forma:

a) **El Consejo de Administración** fija al Director Gerente los objetivos a conseguir en el ejercicio económico de acuerdo con el P.D. aprobado por el Consejo. Dichos objetivos conllevan unos incentivos en caso de conseguirlos. Se analizan y se reparten, en su caso, anualmente.

b) **El Director Gerente** fija los objetivos a los Directores con la misma metodología que en el caso anterior.

c) **Los directores de área y equipo directivo** fijan los objetivos al personal de su departamento; con controles trimestrales y objetivos anuales e igual metodología que los casos anteriores.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

La información transversal.

- a) Mercapalma define y establece los equipos de mejora como un conjunto de trabajadores inter-secciones que se forma para actuar sobre temas concretos identificados con susceptibles de mejora en la organización.
- b) Comunicados internos. Para garantizar la efectividad de la comunicación interna, Mercapalma dispone de una aplicación informática accesible por todos los trabajadores, a través de la cual se transmite toda la información relacionada con los aspectos más importantes de su actividad.
- c) Información a los grupos de interés: a los accionistas mediante el correo electrónico y la página web; a los clientes por medio del correo electrónico, la página web, las redes sociales (Facebook e Instagram) y vía whatsapp, al personal mediante la intranet (Mercanet), el correo electrónico y vía whatsapp y a la sociedad mediante la página web y las redes sociales (Facebook e Instagram).

3.1.2.4. Servicios prestados por Mercapalma

Mercapalma, S.A. es una empresa pública de servicios cuyo objeto es proporcionar las infraestructuras e instalaciones necesarias, para el óptimo desarrollo de las funciones logísticas y de mercado de un sector tan importante como el agroalimentario. Además pretende aglutinar a las empresas del sector en una situación privilegiada, de manera que surjan sinergias que proporcionen oportunidades de negocio.

Al mismo tiempo debe actuar como dinamizador de estructuras comerciales, apoyando a las empresas instaladas, participando activamente en la modernización de las mismas, promoviendo un funcionamiento del mercado racional, con mayor eficacia técnica, ejerciendo al mismo tiempo funciones de coordinación ante las administraciones públicas, y los diferentes eslabones de la cadena comercial, con el fin de fortalecer los distintos sectores que conforman la Unidad Alimentaria (U.A.).

Los servicios que conforman el núcleo central de nuestra actividad son los denominados **Procesos Operativos** y se agrupan en **cuatro** grandes bloques:

1º. La Gestión comercial

La comercialización de la UA es desarrollada por el Director Gerente apoyado por el Director de Mercado.

El objetivo de la gestión comercial es definir y establecer la sistemática a seguir para la identificación de posibles clientes, para cruzar sus necesidades con la oferta disponible de la Unidad Alimentaria.

Mercapalma se da a conocer a través de:

- La página web, “Red de Mercas” y el anuario.
- Revistas especializadas (Distribución y consumo).
- Presentaciones públicas de la “Memoria Anual”, etc.
- Visitas de Mayoristas de otras Mercas.
- Mercado de Frutas y Hortalizas (motor sector hortofrutícola en la U.A.)
- Visitas a potenciales clientes del Director de Mercado.
- Organización de visitas colectivas sectoriales de potenciales clientes

Señalar que uno de los factores de crecimiento más importantes es el de la expansión de los operadores más dinámicos de la U.A. (Agroilla, Agromallorca, etc.), con los cuales

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

tenemos contactos permanentes (especialmente el Director de Mercado) y en su desarrollo apoyamos la producción local.

2º. Adjudicaciones de parcelas, módulos, puestos y locales

El objetivo es asegurar que los requisitos de los clientes se han definido y que la relación con el cliente se cierra de acuerdo con estos requisitos.

Mercapalma pone a disposición de sus clientes una amplia oferta de adjudicaciones y arrendamientos:

- Adjudicación y/o arrendamiento de puestos y módulos de distintas características y superficies.
- Adjudicación y/o arrendamiento de locales comerciales y oficinas de distintas características y superficies.
- Cesión de derechos de superficie sobre parcelas urbanizadas con todos los servicios.

3º. Prestación de servicios

3º.1. Mantenimiento de las infraestructuras

Tiene por objeto asegurar el adecuado mantenimiento de las infraestructuras e instalaciones, identificando las siguientes:

- Viaria (viales, aceras, zonas verdes, parking...)
- Edificaciones (Pabellones y edificio administrativo)
- Instalaciones (red de alumbrado, de agua potable, de aguas residuales...)
- Vehículos (de limpieza, elevador y furgoneta)

Contempla dos tipos de planes:

Plan de Mantenimiento Preventivo: con revisiones programadas en distintas áreas, con frecuencia diaria, semanal, mensual, trimestral y anual.

Plan de Mantenimiento Correctivo: para la rápida actuación ante las incidencias detectadas por operarios de mantenimiento y/o clientes.

3º.2. Portería

Tiene dos ámbitos de actuación diferenciados: por un lado el control de la documentación administrativa del movimiento de cargas en la unidad y el control y cobro de los vehículos que acceden al recinto; y por otro centralizar las acciones básicas de control y seguridad de la Unidad Alimentaria.

Cuenta con personal propio (porteros de mañana y supervisor) así como la contratación de una empresa externa de seguridad para las tareas de vigilancia del recinto y control de puerta en horario de tarde, nocturno y de festivos.

En la Unidad Alimentaria se dispone de la presencia de Agentes de la Policía Municipal de Palma durante las horas de apertura de mercado para facilitar la seguridad en el recinto.

3º.3. Control de limpieza y desinfección

Tiene por objeto garantizar el adecuado estado de limpieza y desinfección de las áreas comunes, asegurando que las mismas se realizan correctamente.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Se distinguen los viales, bajomuelles, pasillos centrales y situado de productores, como elementos relacionados con la actividad mercantil; y por otro lado los aseos públicos a disposición de todos los usuarios ubicados en determinados pabellones.

Establece los programas de limpieza, sus registros, frecuencia, sistemática de limpieza y supervisión.

3º.4. Control de Aguas

Tiene por objeto garantizar el suministro de agua potable (apta para consumo humano) a los usuarios de la Unidad Alimentaria.

El suministro se realiza a través de la red de abastecimiento municipal de la empresa EMAYA y distribuida en la UA mediante dos redes intercomunicadas hasta las acometidas a disposición de los usuarios, tanto en las parcelas de la ZAC como en los locales y puestos ó módulos de los pabellones.

En la red de distribución interna, en los pabellones I y II, hay dos aljibes semienterrados (con su grupo de presión) con una capacidad de 3 toneladas cada uno para garantizar el suministro de agua en los aseos públicos de estos pabellones.

También consta de un depósito aéreo (conectado a un grupo de presión) con una capacidad de 1000 toneladas para el almacenamiento de agua y cuyo objetivo es garantizar el suministro en la UA en caso de corte general durante una semana. La dosificación automática de desinfectante se realiza mediante un clorador automático con sonda que asegura los niveles de desinfectante residual establecidos por la legislación vigente.

Para la comprobación de la calidad del agua se realiza el siguiente muestreo:

- comprobación de los niveles de desinfectante (cloro) dos veces a la semana en cada una de las redes.
- comprobación de la calidad físico-química y microbiológica mediante un análisis completo siete veces al año en laboratorio externo acreditado.

Para llevar a cabo las mediciones del nivel de desinfectante en el agua el personal de mantenimiento utiliza un fotómetro portátil verificado trimestralmente de forma interna mediante la comparación con soluciones patrón.

3º.5. Control de Plagas

Su objetivo es prevenir y controlar la presencia de plagas en la Unidad. Se centra en los controles de roedores y blatáridos en las zonas comunes y pabellones. Para su correcta gestión se cuenta con la contratación de una empresa autorizada para el control de Plagas, realizando Mercapalma la supervisión del cumplimiento del plan de control y actuación.

El Plan establece medidas de prevención, información a los usuarios, de control, y seguimiento tanto en las zonas comunes como en los puestos de los pabellones.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

3º.6. Funcionamiento del Parque Verde

Muy relacionado con el proceso de Limpieza, establece la forma de proceder por parte de los usuarios ubicados en la Unidad Alimentaria para una correcta gestión de los residuos generados y su posterior retirada por la empresa municipal que gestiona la recogida de basuras (EMAYA), para finalmente entregarlos a una planta de tratamiento para su incineración o reciclaje.

Permite una optimización en la gestión de los residuos de la Unidad por parte de los Usuarios, estableciendo 4 fracciones básicas de separación: papel/cartón, envases ligeros (que incluye los films plásticos y alveolos), materia orgánica compostable y rechazo incinerable (que incluye los envases y embalajes de poliestireno expandido o porexpan).

También se recogen para su entrega a una empresa autorizada para su posterior tratamiento los fluorescentes y las lámparas.

La gestión del Parque Verde ha permitido la disminución significativa del peso de residuos a incinerar (pasando de 1.034 Tm en 2006 a 493 Tm en 2016) también gracias a la concienciación, formación e información de los usuarios, así como de los costes de tratamiento de residuos en la Unidad.

4º. Supervisión de los Servicios: La Gestión del Mercado

Mercapalma tutela y vigila el buen funcionamiento de los mercados, aplicando el reglamento aprobado por el Ayuntamiento de Palma, siempre teniendo presente que una de sus funciones es velar por la transparencia y libre competencia de los operadores, además de mejorar en todos los órdenes el ciclo de comercialización de los productos alimenticios, así como los servicios complementarios que sean precisos para la mejor utilización de los mercados y comodidad de los usuarios. Para que esto sea posible necesita controlar los siguientes aspectos:

- Proceso administrativo de las autorizaciones otorgadas por el Ayuntamiento de Palma.
- Control de accesos.
- Horarios de mercado
- Funcionamiento comercial.
- Cumplimiento del Reglamento de Régimen Interior

La calidad de los servicios que presta Mercapalma se viene evaluando de forma sistemática por el Director de Mercado. Se realizan con una periodicidad semanal y una valoración de 1 a 10 [muy mal (1 a 2), mal (3 a 4), regular (5 a 6), bien (7 a 8), muy bien (9 a 10)]. También se evalúan anualmente a través de Focus group realizados con nuestros clientes y las encuestas de satisfacción del cliente. Estos datos sirven a la Dirección para conocer la situación de los servicios prestados y para definir la política de incentivos del personal.

3.1.2.5. El personal y el estilo de dirección

El desarrollo de Mercapalma y los resultados obtenidos, en los últimos veinticinco años, está en relación directa con el equipo humano que ha trabajado y trabaja en Mercapalma con una dedicación y entrega considerables.

Los aspectos más importantes a señalar, son:

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

- El proceso de selección, con ayuda de una empresa especializada y externa asegura la transparencia, imparcialidad e igualdad de oportunidades en la contratación.
- Mercapalma considera fundamental para el logro de sus objetivos contar con personal que posea el conocimiento y la capacidad adecuada, para ello fomenta la formación de las personas dentro de su organización a través de la elaboración de un plan anual de formación, basado en un diagnóstico de necesidades formativas realizado por la dirección y complementado con la información derivada de las encuestas al personal.
- La Dirección estimula y fomenta la asunción de responsabilidades del personal a través de los siguientes elementos:
 - Asignando responsabilidades tanto en los Objetivos estratégicos como en las Actividades Prioritarias para conseguirlos.
 - Estableciendo objetivos en los Procedimientos Clave.
 - Organizando equipos de mejora.
 - Sistema de incentivos por objetivos.
- En Mercapalma la comunicación efectiva y la orientación al trabajo en equipo son esenciales, por ello estructura, revisa y fomenta la mejora de la comunicación entre el personal y los departamentos.
- La política salarial y las condiciones de trabajo, a través del Convenio de Empresa.
- La política de personal es mantener la plantilla con contrato indefinido después de un periodo de prueba.
- Tiene implantado, desde 2012 un Plan de Igualdad.
- Dispone de un Código de Conducta en el que se establecen los básicos para el comportamiento empresarial y profesional de todos los integrantes de la organización, así como las normas de conducta con los grupos de interés.

Sistema de Gestión EFQM.

En 2006 se aprobó por la Dirección de Mercapalma la primera política de calidad, como primer paso del largo camino hacia la Excelencia. Buscando como último fin el compromiso con el cliente y la mejora continua.

Desde entonces la elaboración del Plan Estratégico se realiza según el enfoque del modelo de gestión EFQM (European Foundation Quality Model).

La Dirección de Mercapalma está totalmente comprometida con la calidad, trabajando cada día en satisfacer plenamente las necesidades de sus 4 grupos de interés: Clientes, Personal, Accionistas y Sociedad.

Los conceptos de Misión, Visión y Valores son revisados sistemáticamente y transmitidos a todas las personas de la organización. Asimismo la dirección comprueba el grado de conocimiento de los mismos por parte del personal a través de las reuniones periódicas y el desarrollo y difusión de documentos internos e informes de la corporación.

La Responsabilidad Social Corporativa

En junio de 2014 se aprobó el Plan de RSC cuya completa implantación finalizará en 2017. El objetivo es mejorar el bienestar y la calidad de vida de nuestros grupos de interés clave y de la sociedad mallorquina en general trabajando en el entorno de la alimentación, promoviendo

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

iniciativas sociales a través de la triple dimensión (ambiente, social y económico) y hábitos de vida saludables para ésta y generaciones futuras.

Dentro de las líneas de actuación del plan de RSC figura el desarrollo de un producto con alto valor social enfocado al fomento de la innovación agroalimentaria, así como la elaboración de un Plan de Comunicación que proyecte la imagen de Mercapalma como una empresa comprometida con la sociedad.

3.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Es el escenario en el que se desenvuelve la MERCA. No vamos a entrar por su extensión en la situación socio-cultural de Mallorca, en el ciclo económico de España y de Europa, ni en el marco político-legal por idénticos motivos. Nos interesan sobre todo los apartados que describimos a continuación:

3.2.1. EL AREA DE INFLUENCIA

Mercapalma tiene su principal área de influencia en la isla de Mallorca. Respecto a las otras islas, con Menorca hay un mayor flujo comercial que con Ibiza en Frutas y Hortalizas.

Respecto a Península y Unión Europea los envíos son muy pequeños y puntuales (naranjas en caso de excedentes en la isla, patatas, tomate de ramillete y sandía). En animales vivos, se envían corderos de calidad y cerdas madres a Barcelona. Las razones de enviar a este mercado se debe a nichos de mercado cuyo precio compensa el coste del transporte.

3.2.2. EL PRODUCTO LOCAL

Mercapalma tiene la singularidad de que es un mercado, a la vez, de origen y destino. Aproximadamente el 45% de la comercialización de Frutas y Hortalizas que se realiza en la U.A. es de origen mallorquín. Sin embargo, en carne el porcentaje sacrificado en el matadero es aproximadamente el 50% de la producción insular y ésta debe estar en el 16% del consumo de Mallorca.

Por lo que respecta al pescado insular, su comercialización tiene lugar a través de la Lonja de Palma. Los intentos de concentrar todo el pescado que se comercializa en Mallorca han resultado infructuosos.

En relación a la producción de flores y plantas (con escasa producción en la isla), los intentos que se realizaron hace unos cuantos años también fueron estériles al ser un mercado muy pequeño.

Los productos insulares gozan de un gran prestigio en la isla, por lo que su concentración en la Merca supone un atractivo comercial de primer orden. Cualquier formato comercial debe tener en mayor o menor cantidad productos insulares. Sus clientes se lo piden. Las quejas de la Distribución Comercial (Hipermercados y Supermercados) son que los productores no están suficientemente organizados para mantener una cantidad y calidad de acuerdo a sus exigencias comerciales. Las quejas de los productores son que las exigencias son excesivas para lo que quieren pagar.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

3.2.3. LA CADENA DE VALOR DE FRUTAS Y HORTALIZAS

Estimamos el consumo en 2015 en Mallorca en 230.000 Tm dato que obtenemos de unos 1.290.000 consumidores entre residentes y turistas. Por lo tanto, el consumo por persona y año en Mallorca es de 178 Kg. En España el consumo de frutas y hortalizas frescas incluidas las patatas fue en 2015 de 188 kg. por persona (fuente “Alimentación en España”, Mercasa año 2016).

La comercialización de frutas y hortalizas en Mercapalma en 2016 fue de 211.935 Tn lo que representa una cuota de mercado del 92 %. En 2016 se comercializó un 8,99 % más que en 2015.

Realizamos a continuación un breve comentario sobre la cadena comercial de Frutas y Hortalizas

- a) **Productores:** Los productores locales se han agrupado en SAT_s en los últimos años, los que aún quedan sin asociarse (Situado de Productores) disminuyen lentamente en número y Tm comercializadas. Las SAT_s de productores están situadas, en general, en el grupo más dinámico de los operadores mayoristas. Suponen, en total, aproximadamente el 45% de la comercialización de Mercapalma de Frutas y Hortalizas.

La producción foránea fundamentalmente proviene de Andalucía (hortalizas) el 10%, Valencia (cítricos y hortalizas) el 14% y Cataluña (fruta) el 17%. Las lonjas y las Cooperativas y SAT_s, son los puntos de origen.

- b) **Mayoristas:** Además de las SAT_s de productores, hay algunos mayoristas que también operan con producción local; si bien en general traen el género de la Península o de la importación. Como colectivo está perdiendo cuota de mercado lentamente. El número de operadores también disminuye lentamente y se dibujan claramente dos colectivos: el de los mayoristas que traen género de fuera y las SAT_s de Mallorca por una parte y los mayoristas-distribuidores que compran a aquellos y los distribuyen a HORECA y a tiendas tradicionales.

De los 36 operadores mayoristas, podemos considerar que pertenecen al primer grupo una decena y el resto al segundo grupo.

- c) **Distribuidores:**

1 – **Tiendas tradicionales:** Están en retroceso a pesar del “efecto euro” y del “efecto inmigración”. Han realizado un esfuerzo considerable (sobre todo los mercados municipales) en la remodelación de sus estructuras físicas (instalaciones, etc.), pero les hace falta un cambio de mentalidad para adaptarse a las necesidades del consumidor (horarios, etc.). En general son todos clientes de Mercapalma de donde se suministran. Dentro del proyecto “Escola al mercat” que tiene como objetivos: inculcar hábitos de consumo saludables entre los niños, dinamizar la cadena comercial agroalimentaria y promover el consumo sostenible, y que está coordinado por Mercapalma.

2 – **Supermercados:** El formato que más ha crecido y sigue creciendo. Los dos grandes (Eroski y Mercadona) operan desde Mercapalma. Estos operadores traen género de la Península y compran a mayoristas y productores instalados en Mercapalma. Representan el 41% de las frutas y hortalizas comercializadas en Mercapalma.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

De los tres pequeños (IFA, SPAR, HiperManacor) se aprovisionan casi en su totalidad a través de los mayoristas.

3 – Hipermercados: Pensamos que se encuentran en un momento de estancamiento. Fue el primer formato que vio venir el “efecto euro” y subió los márgenes considerablemente. Se aprovisiona fundamentalmente de las plataformas que tiene en la Península (quizá el Corte Inglés no tanto) salvo, como es lógico, el producto insular.

d) Horeca: Quizá se encuentre en un ligero incremento. En general les suministran los mayoristas-distribuidores de Mercapalma, aunque algunas grandes cadenas hoteleras se aprovisionan directamente de los mayoristas.

e) Mercadillos: En franca expansión. Casi todos los días de la semana hay mercadillos tanto en Palma (Plaza de Pere Garau) como en los pueblos. Tiene un gran atractivo turístico. Se suministran en su casi totalidad de Mercapalma.

3.2.4. LA CADENA DE VALOR DE CARNE FRESCA (VACUNO OVINO Y PORCINO)

Estimamos el consumo de carne fresca (vacuno, ovino y porcino) en Mallorca en 2015 en unas 16.470 Tm. Dato que obtenemos de 900.000 habitantes residentes. Estimamos que el 100% de la carne consumida por el sector turístico es congelada. El consumo por persona y año (fuente “Alimentación en España”, Mercasa año 2016) en España en el año 2015 fue de 18,30 kg/persona/año.

Si tenemos en cuenta que la comercialización en Mercapalma de carne fresca (Vacuno, ovino y porcino) fue de 8.127 Tm. en 2016 (un 7,3% más que en 2015) resulta que la cuota de mercado es del 49 %.

Realizamos a continuación un breve comentario sobre la cadena de valor de la carne:

- a. Mayoristas de Mercapalma: se aprovisionan en parte desde el matadero de Palma, ubicado en Mercapalma, pero mayoritariamente desde mataderos peninsulares, y reparten a toda la isla (esencialmente al sector Horeca). En 2016 los mayoristas “tradicionales” han comercializado un 12% más que en 2015. Por otro lado, los supermercados presentes en el polígono representan un 73 % de la carne comercializada en Mercapalma.
- b. Matadero: en 2016 se faenaron 2.674 Tm lo que representa un 1,14% menos que en 2015.
- c. Distribuidores:
 1. Minoristas tradicionales: se aprovisionan a través de abastecedores locales y complementan en Mercapalma con carne foránea.
 2. Horeca: Se suministra de los mayoristas.
 3. Grandes superficies: se aprovisionan con algo de carne local pero mayoritariamente de la península a través de sus centrales de compra.

PLAN ESTRATÉGICO MERCAPALMA 2017-19: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

3.2.5. LA CADENA DE VALOR DE PESCADO Y MARISCO

Estimamos el consumo en Mallorca de pescado y marisco en 17.190 Tm dato que obtenemos de 900.000 habitantes residentes. No hemos tenido en cuenta el sector turístico ya que estimamos que la mayor parte del pescado consumido por este sector es congelado. El consumo por persona y año (fuente “Alimentación en España”, Mercasa año 2016) en España en el año 2015 fue de 25,90 kg/persona/año. Baleares es, por otro lado, una de las comunidades con menos consumo de pescado y marisco que estimamos en 2015 en 19,10 kg/persona/año.

La comercialización de estos productos en Mercapalma en 2016 ha sido de 9.700 Tm es decir un 57 % de la cuota de mercado.

El reparto del pescado y marisco comercializado en Mercapalma es de 56 % de pescado y 44 % de marisco.

Realizamos a continuación un breve comentario sobre la cadena de valor del pescado:

- a. Lonja de Palma: comercializa el pescado capturado en aguas de Mallorca y que no ha sido vendido anteriormente en algunas de las lonjas locales.
- b. Mayoristas: En Mercapalma se encuentran 14 empresas que comercializaron en el 2016 un total de 9.700 Tm la mayor parte del género que comercializan lo traen de la Península (Barcelona y Galicia). También compran en la Lonja de Palma. En 2016 estos mayoristas han comercializado un 3% menos que en 2015. Los mayoristas tradicionales han comercializado un 15,4% menos y los supermercados presentes en el polígono (Eroski y Mercadona), han comercializado un 2,7 % más que en 2015. Los supermercados representan el 69% del pescado comercializado en Mercapalma.
- c. Distribuidores:
 1. Minoristas tradicionales: compran, en general, en la lonja de Palma y complementan en Mercapalma con el pescado y marisco foráneo. Se mantiene su cuota de mercado.
 2. Distribución comercial: traen el género de la Península y complementan con producción local de la lonja de Palma. Su cuota de mercado se mantiene.
 3. Horeca: Se suministra de los mayoristas. Mantienen su cuota de mercado.

4. ESQUEMA NORMALIZADO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS CON SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

GRUPOS DE INTERÉS:

Son aquellas personas, grupos de personas o entidades que tienen algún tipo de interés (positivo o negativo) en una organización y están vinculadas o influyen de alguna manera en sus operaciones.

FICHAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Grupo de Interés	Accionistas
Segmento:	AYUNTAMIENTO DE PALMA
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatutos ➤ Junta General de Accionistas ➤ Consejo de Administración ➤ Reglamentos de los Mercados Mayoristas ➤ Prensa 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacer al resto de grupos de interés. ➤ Cumplir con los objetivos de rentabilidad. ➤ Colaborar en la elaboración de la información solicitada por las instituciones. ➤ Cumplir con el sistema de planificación, seguimiento y control del Ayuntamiento. ➤ Informar de la gestión en los Órganos de Gobierno. ➤ Cumplir con el objeto social. ➤ Impacto positivo de la imagen de Mercapalma. 	

Grupo de Interés	Accionistas
Segmento:	MERCASA
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estatutos. ➤ Junta General de Accionistas ➤ Consejo de Administración ➤ Reuniones Red de Mercas ➤ Reglamentos de los Mercados Mayoristas ➤ Prensa 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfacer al resto de grupos de interés. ➤ Cumplir con los objetivos de rentabilidad. ➤ Colaborar en la elaboración de la información solicitada por las instituciones. ➤ Cumplir con el sistema de planificación, seguimiento y control de la SEPI. ➤ Informar de la gestión en los Órganos de Gobierno. ➤ Cumplir con el objeto social. ➤ Impacto positivo de la imagen de Mercapalma 	

Grupo de Interés:	Personal
Segmento:	Personal no Directivo
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas. ➤ Intranet: Recogida de quejas, sugerencias, ideas y comunicados en general. ➤ Reuniones generales y departamentales. ➤ Dirección. ➤ Correo electrónico. ➤ Convenio Colectivo. ➤ Solicitudes de formación 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remuneración adecuada y estabilidad de su trabajo. ➤ Recursos necesarios para realizar su trabajo: materiales, formación, información. ➤ Disponer de unos objetivos entendibles y alcanzables. ➤ Reconocimiento del esfuerzo realizado. ➤ Participación. ➤ Valoración de su opinión. ➤ Desarrollo profesional y personal e igualdad de oportunidades. ➤ Conciliación de la vida laboral y personal. 	

Grupo de Interés:	Personal
Segmento:	Personal Directivo
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones formales e informales ➤ Evaluación psicosocial ➤ Evaluación de las aportaciones ➤ Revisión cumplimiento de tareas y objetivos ➤ Convenio Colectivo 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remuneración adecuada de su trabajo ➤ Recursos necesarios para realizar su trabajo: materiales, formación, información. ➤ Reconocimiento del esfuerzo realizado. ➤ Valoración de su opinión. ➤ Desarrollo profesional y personal e igualdad de oportunidades. ➤ Conciliación de la vida laboral y personal. ➤ Conseguir el compromiso del personal no directivo. 	

Grupo de Interés:	Clientes
Segmento:	Clientes internos Pabellones y Locales
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas ➤ Focus Groups ➤ Reuniones formales e informales ➤ Director de mercado y personal de Mercapalma en general. ➤ Prensa ➤ Correo electrónico ➤ Buzón de sugerencias 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espacio acondicionado para realizar su actividad ➤ Facilidad de acceso y aparcamiento ➤ Limpieza de las instalaciones. ➤ Disponibilidad de suministros necesarios para su actividad. ➤ Seguridad de equipos y edificios ➤ Seguridad vial ➤ Atención personal y accesibilidad de la dirección ➤ Digitalización de servicios ➤ Recibir coordinación y dinamización de Mp en proyectos comunes ➤ Gestión correcta de conflictos 	

Grupo de Interés:	Clientes
Segmento:	Clientes internos ZAC
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas ➤ Focus Groups ➤ Reuniones formales e informales. ➤ Director de Mercado y personal de Mercapalma en general. ➤ Prensa ➤ Correo electrónico ➤ Buzón de sugerencias 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Espacio acondicionado para realizar su actividad ➤ Facilidad de acceso y aparcamiento ➤ Disponibilidad de suministros necesarios para su actividad. ➤ Seguridad vial ➤ Atención personal y accesibilidad a la dirección ➤ Digitalización de servicios ➤ Gestión correcta de conflictos 	

Grupo de Interés	Clientes
Segmento:	Clientes externos: detallistas
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas ➤ Focus Groups ➤ Estudios ➤ Reuniones formales e informales ➤ Director de Mercado y personal de Mercapalma en general ➤ Buzón de sugerencias 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instalaciones acondicionadas para realizar su actividad. ➤ Facilidad de acceso y aparcamiento ➤ Horario de Mercado adecuado ➤ Limpieza de las instalaciones. ➤ Atención personal y accesibilidad a la dirección ➤ Digitalización de servicios ➤ Gestión correcta de conflictos 	

Grupo de Interés:	Sociedad
Segmento:	En principio nos orientamos a 4 segmentos: Organizaciones sociales, Administración, Población de Palma y Sociedad en general.
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encuestas ➤ Reuniones comité de mercado ➤ Reuniones con partners de proyectos: Colegios, instituciones, detallistas,... ➤ Artículos y prensa ➤ Seguimiento de aportaciones al Banco de Alimentos 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seguridad alimentaria. ➤ Promoción del consumo de frutas y hortalizas. ➤ Sostenibilidad medioambiental. ➤ Sostenibilidad social. ➤ Solidaridad ➤ Transparencia ➤ Consumo producto de proximidad (local) ➤ Desarrollo de redes sociales 	

Grupo de Interés:	Proveedores
Segmento:	Nos centramos en los proveedores de servicios relacionados con la estrategia de la empresa: Jurídicos, Técnicos, Informática/TIC, Vigilancia, Limpieza.
Fuentes de recogida de información:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones formales e informales. ➤ Página web. ➤ Contacto directo con empleados. 	
Necesidades y expectativas:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cumplimiento por parte de Mercapalma de las condiciones contractuales. ➤ Facilidad para llevar a cabo sus actividades. ➤ Facilidad para cobrar los servicios. ➤ Igualdad de oportunidades/Transparencia. ➤ Sinergias de negocio. ➤ Prestigio. 	

4.2. DEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, LÍNEAS DE VISIÓN Y VALORES

MISIÓN:

Somos una empresa pública de ámbito insular, especializada en la logística agroalimentaria. Colaboramos con nuestros clientes ofreciéndoles unas infraestructuras y servicios que promueven la competitividad del mercado, en beneficio de la sociedad, y con unos resultados satisfactorios para nuestros grupos de interés.

VISIÓN:

Queremos ser reconocidos en el entorno socio-económico como dinamizadores del sector agroalimentario, ofreciendo a nuestros clientes **servicios de calidad**, garantizando una **gestión eficiente y rentable**, promoviendo una **alimentación saludable**, **apoyando el producto de proximidad (local) y la seguridad alimentaria**, y sensibilizados en la protección del **medio ambiente**, y en la **reducción del despilfarro alimentario**, basándonos en la **participación comprometida** de las personas y el **liderazgo**.

LÍNEAS DE LA VISIÓN

1. Ser **reconocidos** en el entorno socio-económico como dinamizadores de la logística agroalimentaria,
2. Ofreciendo a nuestros clientes **servicios de calidad**,
3. Garantizando una **gestión eficiente** y rentable.
4. Promoviendo una **alimentación saludable**, **apoyando el producto de proximidad** y la seguridad alimentaria,
5. Sensibilizados en la protección del **medio ambiente** y en la **reducción del despilfarro alimentario**
6. Basándonos en la **participación comprometida** de las personas y el **liderazgo**.

VALORES

1. **Transparencia en la gestión:** Proporcionar la información necesaria para cada grupo de interés de una manera clara, veraz, accesible y oportuna.
2. **Fiabilidad:** Transmitir confianza en nuestra organización y seriedad en el cumplimiento de nuestros intereses y obligaciones.
3. **Orientación a resultados:** Buscar constantemente la concreción de resultados, manteniendo altos niveles de rendimiento y calidad.
4. **Trabajo en equipo:** tener presente que el éxito de un equipo de trabajo no va a depender de la genialidad individual de cada uno de sus miembros sino de la coordinación de sus actividades, del saber apoyarse unos a otros anteponiendo los intereses de la organización a los particulares.
5. **Innovación:** Pretendemos favorecer acciones que estimulen la adaptación a los cambios del mercado, fomentando el espíritu emprendedor, potenciando el liderazgo, para mantener viva la estrategia de avance tecnológico y mejora continua.
6. **Sostenibilidad:** Atendemos de manera equilibrada los intereses de nuestros grupos de interés.
7. **Solidaridad:** Ponemos nuestras infraestructuras al servicio de los organismos de ayuda a los más necesitados y apoyamos iniciativas destinadas a crear hábitos de consumo saludable en la sociedad y especialmente entre los más jóvenes.

4.3. POLÍTICAS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS

Las **Políticas** son pautas de actuación estructuradas y definidas para alcanzar un objetivo determinado.

POLÍTICA DE PERSONAL

El principal valor de Mercapalma es su equipo humano y por ello la compañía centra sus esfuerzos en atraer, desarrollar y retener a las personas más valiosas y así poder favorecer sus competencias clave: el liderazgo, la capacidad de gestión y la eficacia personal.

- ❖ Implementación de programas formativos continuos, que mejoren tanto los conocimientos técnicos, como las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo.
- ❖ Retribución fija, complementada con unos incentivos condicionados al cumplimiento de unos objetivos, previamente aceptados por cada una de las personas que integran la organización.
- ❖ Implantación de un plan de Prevención de Riesgos Laborales complementado con diferentes actividades formativas en esta materia para toda la plantilla.
- ❖ Implicación del personal a través de la organización de actividades que promueven la cohesión del equipo y la interiorización de la cultura de la empresa.
- ❖ Realizando una política de comunicación que posibilite una mayor identificación del personal con la empresa.
- ❖ Selección basada en las necesidades y realizada a través de una empresa externa.

POLÍTICA COMERCIAL

Identificación y captación de posibles clientes, cruzando sus necesidades con la oferta disponible en Mercapalma y reforzar las relaciones con los clientes ya existentes.

- ❖ Analizar, proyectar e implantar nuevos servicios.
- ❖ Ampliar, adaptar y mejorar las instalaciones de MERCAPALMA para una mayor adecuación a las necesidades de los clientes.
- ❖ Establecer ratios de satisfacción de los clientes respecto a los servicios que prestamos.
- ❖ Mejorar la coordinación entre los departamentos del Ayuntamiento de Palma y MERCAPALMA para las tramitaciones administrativas con la U.A. y sus clientes.
- ❖ Apoyo a las nuevas empresas que se instalen y potenciar las actividades ya existentes.
- ❖ Propiciar estudios sobre la evolución de la demanda, por nichos de mercado y formatos de distribución, de los productos frescos.
- ❖ Dinamización de la cadena comercial y alianzas con las Instituciones Públicas para la realización de campañas de promoción de nuestros clientes.

POLÍTICA DE FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO

Promover un funcionamiento del mercado racional, eficaz y ajustado a la normativa en vigor.

- ❖ Participación activa de MERCAPALMA en la reforma de las estructuras comerciales.
- ❖ Apoyo a los productores y/o a sus asociaciones para que puedan participar en el proceso de comercialización junto con el eslabón mayorista.
- ❖ Racionalización de la empresa mayorista, fomentando el dimensionamiento óptimo (Asociacionismo y/o alianzas).
- ❖ Transparencia del mercado y profesionalidad de los agentes que en él operan.
- ❖ Promover y apoyar todas las acciones (incluida I+D) que supongan la concentración y el incremento del valor añadido de la producción mallorquina.
- ❖ Propiciar y establecer encuentros entre los diferentes eslabones de la cadena comercial que permitan un mayor diálogo y conocimiento.
- ❖ Estudiar alternativas a la situación actual del Situado de Productores.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

MERCAPALMA asume el compromiso de mantener una transparencia comunicativa con todos sus grupos de interés.

- ❖ Desarrollar un plan de comunicación interno para implicar a todo el personal con la estrategia de Mercapalma.
- ❖ Desarrollar un plan de comunicación externo para proporcionar información a los clientes y a la sociedad, mediante las nuevas tecnologías.
- ❖ Crear canales de comunicación bidireccionales específicos para todos los grupos de interés

POLÍTICA ECONÓMICO-FINANCIERA

Mercapalma debe actuar en la cuenta de explotación de cada centro con criterios de Rentabilidad económica.

- ❖ Planteamiento de las nuevas inversiones con criterios de rentabilidad económica, paralelos a los de rentabilidad social.
- ❖ Prestación de nuevos servicios que supongan unos ingresos adicionales a los normales de la cuenta de explotación, mejorándola sensiblemente.
- ❖ Las tarifas deben cubrir, al menos, los costes del servicio asegurando su total financiación. La revisión anual debe lograrse en función de una fórmula objetiva.
- ❖ Coordinar entre las Administraciones Públicas y las empresas ubicadas en la U.A. las posibles ayudas a la inversión y los servicios.

POLÍTICA DE CALIDAD

La Política de Calidad de Mercapalma tiene como fin satisfacer las expectativas razonables de nuestros grupos de interés, cumpliendo con la normativa legal.

- ❖ Desarrollo del modelo de gestión EFQM.
- ❖ Extender la política de calidad entre nuestros accionistas, clientes y proveedores.
- ❖ Informar y formar al personal sobre el modelo EFQM.
- ❖ Implantación de un Plan de Prevención de Riesgos Penales, en un claro compromiso de cara a prevenir la comisión de cualquier delito en el seno de la entidad.

POLÍTICA DE ALIANZAS

Tiene como fin identificar, desarrollar y mantener Alianzas que añadan valor a nuestros grupos de interés, ayudándonos a conseguir los objetivos de la organización acordes con la visión.

- ❖ Establecer una sistemática para la identificación, valoración, negociación, seguimiento, evaluación y posible continuación de las alianzas.
- ❖ Identificar las oportunidades de establecer alianzas.
- ❖ Mantener una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

POLÍTICA MEDIOAMBIENTAL

Mercapalma, consciente de la importancia que tiene la protección del medio ambiente, asume el compromiso de adaptar su sistema de gestión, para conocer, prevenir, controlar y disminuir los impactos asociados a su actividad.

- ❖ Asumir la mejora continua como herramienta básica del sistema de gestión medioambiental.
- ❖ Potenciar la sensibilización y formación del personal para que se cumplan las directrices marcadas por la dirección.
- ❖ Potenciar la sensibilización y formación de los clientes de la U.A.
- ❖ Exigir el cumplimiento de los requisitos medioambientales a nuestros proveedores y subcontratistas.
- ❖ Prevenir la contaminación mediante la evaluación de los riesgos potenciales medioambientales.

4.4. LA MATRIZ DAFO: IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y SU RELACIÓN CON LA MATRIZ DAFO Y CON LAS LINEAS DE VISIÓN. MATRIZ DAFO

FORTALEZAS (internas/+)	DEBILIDADES (Internas/-)
<ul style="list-style-type: none">➤ Concentración de empresas agroalimentarias.➤ Buena salud económica y solidez financiera.➤ Excelencia en la gestión, eficiencia en el uso de recursos y creatividad.➤ Buen equipo de trabajo que se traduce en un buen ambiente laboral e interés por el desarrollo de la empresa.➤ Transparencia y credibilidad como interlocutor ante clientes y las administraciones públicas.➤ Ubicación.➤ Generación de Sinergias.➤ Disponibilidad de espacios.➤ Economías de recinto y seguridad.➤ Parte integrante de la Red de Mercas.	<ul style="list-style-type: none">➤ Límite temporal de la sociedad.➤ Reglamento obsoleto y rigidez comercial.➤ Obsolescencia de una parte del Mercado Central de FyH.➤ Falta de comunicación del valor aportado por la Merca en cuanto a infraestructuras y servicios en contraprestación a las tarifas y precios.➤ Política comercial poco activa.

OPORTUNIDADES (Externas/+)

- Existencia de empresas alimentarias originarias con productos singulares y de calidad con capacidad de expansión , susceptibles de ubicarse en la Merca
- Empresas del sector HORECO con alta demanda de producto fresco en temporada turística y extradoméstica.
- Comunicar el valor aportado por la Merca en cuanto a infraestructuras y servicios en contraprestación a las tarifas.
- Sensibilización por la seguridad alimentaria, la alimentación saludable y productos de proximidad (Km Cero).
- Desarrollo de nuevas tecnologías.
- Buenas relaciones con la Administración local/autonómica, que puede apoyar la implantación de proyectos.
- Demanda creciente de servicios logísticos.
- Aprovechamiento de sinergias de la Red de Mercas.

AMENAZAS (Externas/-)

- Posible desaparición de la concesión administrativa a partir de 2024¹
- Incertidumbre política y burocratización y politización de la gestión
- Sector hortofrutícola de reducido tamaño y poco estructurado
- Competencia de otros polígonos que ofrecen precios más reducidos aunque con servicios muy inferiores a los de la Merca.
- Perfil y tipología de operador más común en el mercado de frutas y hortalizas: el mayorista tradicional. (Se trata de empresarios inmovilistas y poco adaptados a los cambios del mercado, poco colaboradores y poco cohesionados entre ellos.)

¹ Genera incertidumbre en los planes de inversión y de negocio de los operadores.

Factores críticos de éxito (FCE)

Líneas de visión	FCE's
1- Ser reconocidos en el entorno socio-económico como dinamizadores del sector agroalimentario	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un plan de comunicación • Reforma (definición) del Concepto del Mercado
2- Ofrecer servicios de calidad a nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar y dinamizar la recogida de información (de necesidades de clientes y de captación del conocimiento) • Buena relación calidad/precio en los servicios y productos ofrecidos.
3- Garantizar una gestión rentable y eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad y autonomía en la acción comercial • Proactividad comercial
4- Promover una alimentación saludable, apoyando el producto de proximidad (local) y la seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en la cultura cooperativa con y entre clientes. • Alianzas con Administración local y autonómica. • Desarrollo de política de comunicación.
5- Sensibilizados en la protección del medio ambiente y reducción del despilfarro alimentario.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en la cultura cooperativa con y entre clientes. • Alianzas con Administración local y autonómica. • Desarrollo de política de comunicación.
6- Fomentar la participación comprometida de las personas y el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Interiorización de los valores y estrategias de la empresa por parte de toda la organización. • Desarrollo del liderazgo. • Formación eficiente del personal • Adecuación del perfil profesional a la estrategia de la empresa • Personal implicado y motivado.

DAFO/FCE's

LÍNEA DE VISIÓN	FCE'S	DAFO	ESTRATEGIAS
1-Ser reconocidos en el entorno socio-económico como dinamizadores del sector agroalimentario	<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un plan de comunicación • Reforma (definición) del Concepto del Mercado. • Participación actora en el contexto socioeconómico • Sistematizar y dinamizar la recogida de información • Trabajar en la cultura cooperativa con y entre clientes. • Alianzas con Administración local y autonómica. • Desarrollo del liderazgo empresarial. 	<p>D- Falta de comunicación del valor aportado por la Merca en cuanto a infraestructuras y servicios en contraprestación a las tarifas. D-Reglamento obsoleto y rigidez comercial.</p> <p>A-Incertidumbre política y burocratización y politización de la gestión. A-Perfil del operador del mercado de F&H poco adaptado a los cambios</p> <p>F- Concentración de empresas agroalimentarias. F- Excelencia en la gestión, eficiencia en uso de recursos y creatividad. F- Transparencia y credibilidad como interlocutor ante clientes y Administraciones públicas.</p> <p>O-Desarrollo de nuevas tecnologías. O-Existencia de empresas con productos singulares susceptibles de ubicarse en Mercapalma.</p> <p>O-Comunicar el valor aportado por la Merca en cuanto a infraestructuras y servicios en contraprestación a las tarifas. O-Sensibilización por la seguridad alimentaria y productos Km cero. O-Buenas relaciones con Administración local/autonómica, que puede apoyar la implantación de proyectos. O- Empresas de sector HORECA con alta demanda y alto consumo de producto fresco en temporada estival.</p>	<p>Impulsar a Mercapalma como Centro de Referencia en el desarrollo de emprendedores, conocimiento e innovación en el sector agroalimentario.</p> <p>Mejorar el conocimiento del rol de Mercapalma en el entorno mediante una mayor integración y participación actora en el entorno socioeconómico.</p>
2- Ofrecer servicios de calidad a nuestros clientes y diversificar la oferta de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma (definición) del Concepto del Mercado • Formación eficiente del personal. • Proactividad comercial • Personal implicado y motivado. • Sistematizar y dinamizar la recogida de información • Mayor autonomía en la política comercial. • Buena relación calidad/precio • Alianzas con Administración 	<p>D-La pronta caducidad del límite de concesión. D-Reglamento obsoleto y rigidez comercial. D-Obsolescencia de una parte del Mercado Central de F&H.</p> <p>D-Falta de comunicación del valor aportado por la Merca.</p> <p>A-Posible desaparición de la concesión administrativa a partir de 2024 A-Competencia de otros polígonos (más baratos). A-Perfil del operador del mercado de F&H poco adaptado a los cambios.</p> <p>F-Concentración de empresas agroalimentarias. F-Buena salud económica y solidez financiera. F-Excelencia en la gestión, eficiencia en recursos y creatividad. F-Buen equipo de trabajo con interés por el desarrollo de la empresa.</p> <p>O-Desarrollo de nuevas tecnologías O-Existencia de empresas con productos singulares susceptibles de ubicarse en Mercapalma.</p>	<p>Conocer las necesidades de los clientes, actuales y potenciales para adaptar la línea de crecimiento de Mercapalma a las mismas, impulsando la aportación de valor añadido.</p>

LÍNEA DE VISIÓN	FCE'S	DAFO	ESTRATEGIAS
	local y autónoma. • Desarrollo de política de comunicación.	O-Sensibilización por la seguridad alimentaria y productos de proximidad. O-Buenas relaciones con Administración local/autónoma, que puede apoyar la implantación de proyectos. O- Empresas del sector HORECA con alta demanda y alto consumo de producto fresco en temporada estival.	
3- Garantizar una gestión eficiente y rentable	• Mayor productividad y autonomía en la acción comercial. • Personal implicado y motivado. • Desarrollo de política de comunicación	D-La pronta caducidad del límite de concesión. D-Reglamento obsoleto y rigidez comercial. D-Obsolescencia de una parte del Mercado Central de F&H. A-Posible desaparición de la concesión administrativa a partir de 2024 A-Competencia de otros polígonos (más baratos). A-Perfil del operador del mercado de F&H poco adaptado a los cambios. F-Concentración de empresas agroalimentarias. F-Buena salud económica y solidez financiera. F-Excelencia en la gestión, eficiencia en recursos y creatividad. F-Buen equipo de trabajo con interés por el desarrollo de la empresa. O-Desarrollo de nuevas tecnologías O-Existencia de empresas con productos singulares susceptibles de ubicarse en Mercapalma. O- Empresas de sector HORECA con alta demanda y alto consumo de producto fresco en temporada estival. O-Buenas relaciones con Administración local/autónoma, que puede apoyar la implantación de proyectos.	Adaptar las herramientas y estrategias a las líneas de visión para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros. Modelo EFQM como herramienta de mejora
4- Promover una alimentación saludable, apoyando el producto de proximidad y la Seguridad Alimentaria	• Trabajar en la cultura cooperativa con y entre clientes. • Alianzas con Administración local y autónoma. • Desarrollo de política de comunicación.	D-Reglamento obsoleto y rigidez comercial. D-Falta de comunicación del valor aportado por la Merca. A-Perfil del operador del mercado de F&H poco adaptado a los cambios. F-Concentración de empresas agroalimentarias. F-Buena salud económica y solidez financiera. F-Excelencia en la gestión, eficiencia en recursos y creatividad. F-Transparencia y credibilidad como interlocutor ante clientes y administraciones públicas. O-Desarrollo de nuevas tecnologías O-Existencia de empresas con productos singulares susceptibles de ubicarse en Mercapalma.	Trabajar en la implantación de la cultura colaborativa con y entre los grupos de interés.

LÍNEA DE VISIÓN	FCE'S	DAFO	ESTRATEGIAS
		<p>O-Sensibilización por la seguridad alimentaria y productos Km cero.</p> <p>O- Empresas de sector HORECA con alta demanda y alto consumo de producto fresco en temporada estival.</p> <p>O-Buenas relaciones con Administración local/autonómica, que puede apoyar la implantación de proyectos.</p>	
5- Sensibilizados en la protección del medio ambiente y en la reducción del despilfarro alimentario.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en la cultura cooperativa con y entre clientes. • Alianzas con Administración local y autonómica. • Desarrollo de política de comunicación. 	<p>D-Falta de comunicación del valor aportado por la Merca.</p> <p>A-Perfil del operador del mercado de F&H poco adaptado a los cambios.</p> <p>F-Concentración de empresas agroalimentarias.</p> <p>F-Buena salud económica y solidez financiera.</p> <p>F-Excelencia en la gestión, eficiencia en recursos y creatividad.</p> <p>F-Transparencia y credibilidad como interlocutor ante clientes y administraciones públicas.</p> <p>O-Desarrollo de nuevas tecnologías</p>	Enfocar el funcionamiento del mercado hacia la reducción del impacto ambiental y la reducción del despilfarro alimentario.
6- Fomentar la participación comprometida de las personas y el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Interiorización de los valores y estrategias de la empresa por parte de toda la organización. • Desarrollo del liderazgo. 	<p>A-Incertidumbre política y burocratización y politización de la gestión.</p> <p>F-Buen equipo de trabajo con interés por el desarrollo de la empresa.</p> <p>O- Desarrollo de Nuevas tecnologías</p>	Identificar la línea de crecimiento del equipo humano de la organización.

4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Línea de Visión 1- SER RECONOCIDOS EN EL ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO COMO DINAMIZADORES DEL SECTOR AGROALIMENTARIO							
ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	PRESUPUESTO	TEMPORALIZACIÓN
E1.1: Impulsar a Mercapalma como Centro de referencia en el desarrollo de Emprendedores, Conocimiento e Innovación en el Sector Agroalimentario	O1: Posicionamiento del Centro de Innovación Agroalimentaria de Mercapalma	R1: Oferta Cápsulas Formativas	2017: 5 2018: 10 2019: 15	Maribel Fullana	Eje conocimiento Mercaimpuls	<u>Gasto:</u> 10.000€ anuales	2017-2019
		R2: Desarrollo de un Programa de Dirección de Empresas Agroalimentarias	2018		Eje conocimiento Mercaimpuls		2018-2019
		R3: Convocatoria Premio Mercapalma a la Innovación Agroalimentaria	2018 y sucesivos		Eje Innovación Mercaimpuls		2018-2019
		R4: Nº de alumnos en prácticas incorporados	2017: 1 2018: 4 2019: 5		Eje Empleo y emprendedores		2017-2019
E1.2: Mejorar el conocimiento del rol de Mercapalma en el entorno mediante una mayor integración y participación actora en el entorno socioeconómico.	O2: Impulsar la imagen de marca de Mercapalma	R5: Aumento de visitas y seguidores en web y RRSS	10% anual	Maribel Fullana	Plan de Comunicación	<u>Gasto:</u> 20.000 € anuales	2017-2019
		R6: Mejora del posicionamiento de Mercapalma en encuesta	10% anual				
		R7: Organización/Particip. en eventos	2 anuales				

Línea de Visión 2- OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD A NUESTROS CLIENTES Y DIVERSIFICAR LA OFERTA DE PRODUCTOS							
ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	PRESUPUESTO	TEMPORALIZACIÓN
E2.1: Diseñar la línea de crecimiento de Mercapalma para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros, buscando operadores con un valor añadido	O3: Identificar las líneas de crecimiento	R8: Incremento de operadores en la Unidad Alimentaria	1 al año	Joan Grimalt	Captación de potenciales operadores de valor añadido		2017 - 2019
					Proyecto “Llave en mano” para futuros operadores en ZAC	<u>Inversión:</u> 200.000 € en 2018 <u>Ingresos:</u> 60.000 € anuales	2018 - 2019
					Adaptación e innovación de instalaciones en Pabellones	<u>Inversión:</u> 300.000 € en dos años <u>Ingresos:</u> 45.000 € anuales	2018 - 2019
	O4: Adaptación de los servicios de Mercapalma a las necesidades de los clientes	R9: Incremento de nuevos Productos y Servicios como línea de negocio	1 al año	Joan Grimalt	Catálogo de Nuevos Productos/Servicios como línea de negocio		2017
					Prestación Nuevos Productos/Servicios	<u>Ingresos:</u> 10.000 € anuales	2017 – 2019
					• Alquiler temporal	<u>Inversión:</u> 100.000 € en dos años <u>Ingresos:</u> 15.000 € anuales	2018 - 2019
					• Adaptación locales según necesidades	<u>Inversión:</u> 100.000 € en dos años <u>Ingresos:</u> 15.000 € anuales	2018 - 2019
					• Comercialización de frío	<u>Inversión:</u> 100.000 € en dos años <u>Ingresos:</u> 15.000 € anuales	2018 - 2019
					• Refrigeración por agua	<u>Inversión:</u> 50.000 € en 2018 <u>Ingresos:</u> 15.000 € anuales	2018 -2019

Línea de Visión 3- GARANTIZAR UNA GESTIÓN EFICIENTE Y RENTABLE

ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	PRESUPUESTO	TEMPORALIZACIÓN
E3.1: Adaptación de las herramientas y estrategias comerciales a las líneas de visión.	O5: Impulsar la concentración de empresas y actividades que aporten mayor valor añadido y ampliar las líneas de negocio	R10: Contactos con clientes potenciales R11: Captación de nuevos clientes R12: Organización de reuniones/visitas por sectores	2017: 20 2018: 15 2019: 15 2017: 3 2018: 2 2019: 2 2017: 2 2018: 1 2019: 1	Xavier Martín	Plan de comercialización que permita: <ul style="list-style-type: none"> - Atraer nuevos clientes y productos. - Identificar las necesidades del consumo. - Identificar a los operadores que pueden responder a esta necesidad. 	<u>Gasto:</u> 400 € en 2017 200 € en 2018 200 € en 2019 <u>Ingresos:</u> 24.000 € en 2017 20.500 € en 2018 17.500 € en 2019	2017-2019
E3.2: Modelo EFQM como herramienta de mejora	O6: Mejora continua de la gestión	R13: Realizar una autoevaluación inicial. R14: % de aumento de puntuación en autoevaluación final	Junio 2018 10 %	Maribel Fullana	Consolidación de la mejora de la gestión según el Modelo EFQM: <ul style="list-style-type: none"> • Formación del personal de reciente incorporación. • Autoevaluación inicial, con plan de mejora. • Autoevaluación final. 		2017 2018 2019

Línea de Visión 4- PROMOVER LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE, APOYANDO EL PRODUCTO PROXIMIDAD Y LA SEGURIDAD ALIMENTARIA							
ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	PRESUPUESTO	TEMPORALIZACIÓN
E4.1: Trabajar en la implantación de la cultura colaborativa con y entre los Grupos de Interés	O7: Implicar a nuestros Grupos de Interés en la promoción de la alimentación saludable, producto de proximidad y seguridad alimentaria	R15: Nº de acciones de promoción realizadas	1 anual	Maribel Fullana	Organización de acciones de promoción	<u>Gasto:</u> 5.000 € anuales	2017-2019
		R16: Nº nuevas alianzas	1 anual		Diseño y gestión de proyectos de RSC		
		R17: Nº empresas adheridas a algún proyecto	>=10		Organización de eventos		

Línea de Visión 5- SENSIBILIZADOS EN LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y EN LA REDUCCIÓN DEL DESPILFARRO ALIMENTARIO							
ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	PRESUPUESTO	TEMPORALIZACIÓN
E5.1: Enfocar el funcionamiento del mercado hacia la reducción del impacto medioambiental y la reducción del despilfarro alimentario	O8: Facilitar la reducción del impacto ambiental de Mercapalma y de nuestros clientes.	R18: Nº de empresas adheridas al proyecto	>=10	Joan Grimalt	Plan de formación para Mercapalma y para clientes	<u>Gasto:</u> 5.000 € anuales	2017-2018
		R19: % de previsión de disminución de costes gracias al plan de actuación	>=10%		Análisis de la situación actual de Mercapalma	<u>Ahorro:</u> 5.000 € anuales	2018-2019
	O9: Reducir el despilfarro alimentario	R20: Nº de empresas adheridas al proyecto	>=10	Joan Grimalt	Análisis de la situación actual de Mercapalma	<u>Gasto:</u> 2.500 € anuales	2017-2018
		R21: % de previsión de disminución del despilfarro gracias al plan de actuación	>=10%		Sensibilización de clientes de Mercapalma		2018-2019
					Elaboración de un plan de actuación a medio/largo plazo		2019

Línea de Visión 6- FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN COMPROMETIDA DE LAS PERSONAS Y EL LIDERAZGO							
ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	META	RESPONSABLE	PLAN DE ACCIÓN	PRESUPUESTO	TEMPORALIZACIÓN
E6.1: Identificar la línea de crecimiento del equipo humano de la organización.	O10: Gestión participativa de los líderes	R22: Mejora en la valoración del liderazgo R23: Equipo directivo formado en gestión comercial y cultura proactiva. R24: Participación del personal en formación de trabajo en equipo. R25: Uso del crédito de formación bonificada.	>7 100% 100% 100%	Encarna Cabrera	<u>Plan de formación por competencias en liderazgo y desarrollo profesional y en gestión de calidad.</u> <u>Sistema de gestión de encuestas.</u> Desarrollo de la gestión de encuestas a clientes, proveedores y personal y gestión de los resultados en la Intranet. <u>Mejora del Plan de Comunicación Interna.</u> <ul style="list-style-type: none"> Revisión del plan de comunicación interna y propuesta de mejoras. Desarrollo de ideas, quejas y sugerencias en la intranet. 	<u>Gasto:</u> 3.000 € anuales <u>Ingresos:</u> 1.200 € anuales (de formación bonificada)	2017-2019
	O11: Mejora en la gestión del tiempo	R26: Mejora en la eficiencia	2 procesos			<u>Inversión:</u> 1.800 € en 2018 (por 30 h de programación desarrollo Intranet-NNTT)	2018
	O12: Buen clima laboral	R27: Grado de satisfacción	>8			2019	

4.6. CUADRO DE MANDO

FINANCIERA (Accionistas)	<ul style="list-style-type: none"> • O1: Posicionamiento del Centro de Innovación Agroalimentaria de Mercapalma • LV: Ser reconocidos en el entorno socioeconómico como dinamizadores del sector agroalimentario • EST: Impulsar a Mercapalma como centro de referencia en el desarrollo de Emprendedores, Conocimiento e 	<ul style="list-style-type: none"> • O2: Impulsar la imagen de Mercapalma • LV: Ser reconocidos en el entorno socioeconómico como dinamizadores del sector agroalimentario • EST: Impulsar a Mercapalma como centro de referencia en el desarrollo de Emprendedores, Conocimiento e Innovación del sector agroalimentario 	<ul style="list-style-type: none"> • O.5: Impulsar la concentración de empresas y actividades que aporten mayor valor añadido y ampliar las líneas de negocio • LV: Garantizar una gestión eficiente y rentable. • EST: Adaptación de las herramientas y estrategias comerciales a las líneas de visión.
CLIENTE (Cliente)	<ul style="list-style-type: none"> • O.3: Identificar las líneas de crecimiento • LV: Ofrecer servicios de calidad a los clientes y diversificar la oferta de productos • EST: Conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales para adaptar la línea de crecimiento de Mercapalma a las mismas, impulsando la aportación de valor añadido 		<ul style="list-style-type: none"> • O.4: Adaptación de los servicios de Mercapalma a las necesidades de los clientes • LV: Ofrecer servicios de calidad a los clientes y diversificar oferta productos. • EST: Conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales para adaptar la línea de crecimiento de Mercapalma a las mismas, impulsando la aportación de valor añadido
PROCESOS INTERNOS (Cliente, Sociedad)	<ul style="list-style-type: none"> • O.6: Mejora continua de la gestión • LV: Garantizar una gestión eficiente y rentable • EST: Modelo EFQM como herramienta de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> • O.7: Implicar a nuestros grupos de interés en la promoción de la alimentación saludable, el prod.de prox. y la seguridad alimentaria • LV: Promover la alimentación saludable, apoyando el producto de proximidad y la seguridad alimentaria • EST: Trabajar en la implantación de la cultura colaborativa con y entre los grupos de interés 	<ul style="list-style-type: none"> • O.8: Facilitar la reducción del impacto ambiental de MP y de nuestros clientes • LV: Sensibilizados en la protección del medio ambiente y en la reducción del despilfarro alimentario • EST: Enfocar el funcionamiento del mercado hacia la reducción del impacto medioambiental y el despilfarro alimentario
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (Personas, O)	<ul style="list-style-type: none"> • O.10: Gestión participativa de los líderes • LV: Fomentar la participación comprometida de las personas y el liderazgo • EST: Identificar la línea de crecimiento del equipo humano de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • O.11: Mejora en la gestión del tiempo • LV: Fomentar la participación comprometida de las personas y el liderazgo • EST: Identificar la línea de crecimiento del equipo humano de la Organización 	<ul style="list-style-type: none"> • O.12: Buen clima laboral • LV: Fomentar la participación comprometida de las personas y el liderazgo • EST: Identificar la línea de crecimiento del equipo humano de la Organización

5- RELACIÓN DE SUPERFICIE DISPONIBLE Y GRADO DE OCUPACIÓN PREVISTA

AÑOS	2016		2017		2018		2019	
CENTROS DE EXPLOTACIÓN	Disponibile	Grado Ocupación (%)	Disponibile	Grado Ocupación (%)	Disponibile	Grado Ocupación (%)	Disponibile	Grado Ocupación (%)
Pabellones Frutas y Hortalizas								
Pabellones I y II (6.264 m2)	972	84,4	2.160	65,5	2.268	63,8	2.268	63,8
Pabellones multiuso-polivalencia								
Pabellón III (2.017 m2)	580	71,2	360	82,1	360	82,1	360	82,1
Pabellón IV (2.632 m2)	253	90,3	163	93,8	73	97,2	0	100
Pabellón V (2.520 m2)	0	100	0	100	0	100	0	100
Pabellón VI (2.060 m2)	190	90,7	190	90,7	834	59,5	834	59,5
Pabellón VII (1.791 m2)	1.791	0	1.791	0	1.791	0	1.791	0
L.C.O. (771 m2)	382	50,4	382	50,4	382	50,4	382	50,4
Z.A.C.								
Z.A.C. 1 (25.005 m2)	0	100	0	100	0	100	0	100
Z.A.C. 2 (53.394 m2)	0	100	0	100	0	100	0	100
Z.A.C. 3 (44.914 m2)	0	100	0	100	0	100	0	100
Z.A.C. 4								
Fase 1 y 3 (40.849 m2)	8.023	80,3	8.023	80,3	8.023	80,3	8.023	80,3
Fase 2 y 4 (44.864 m2)	19.978	55,4	18.927	57,8	18.927	57,8	18.927	57,8

6- PREVISIÓN DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2017-2019

A)- INGRESOS	IPC16=0%			IPC17=1,1%		IPC18=1,4%
	REAL 2016	PRESUP-2017	% 17/16	PRESUP-2018	PRESUP-2019	
INGRESOS						
Mercado de Frutas y Hortalizas (1)	663.803,95	565.084,80	-14,87	540.085,49	547.646,69	
Matadero	239.775,80	239.775,84	0,00	242.413,37	245.807,16	
Mercado Polivalente (2)	658.559,84	679.977,70	3,25	676.951,39	686.428,71	
Z.A.C. (3)	1.677.386,61	1.670.500,46	-0,41	1.768.731,86	1.793.494,11	
L.C.O. (4)	47.243,30	41.210,91	-12,77	38.718,19	39.260,24	
Accesos	530.274,59	508.955,17	-4,02	514.553,68	521.757,43	
Parque verde	193.234,92	167.806,32	-13,16	169.652,19	172.027,32	
Subvenciones	1.144,50	1.200,00	4,85	1.200,00	1.200,00	
Comunicaciones	0,00	0,00		0,00	0,00	
Ingresos Ordinarios	4.011.423,51	3.874.511,20	-3,41	3.952.306,17	4.007.621,66	
Derechos de Entrada	208.166,99	192.919,57	-7,32	187.433,91	187.433,91	
Participación Traspasos y otros ing.(5)	23.682,67	0,00	-100,00	0,00	0,00	
Exceso de provisiones	14.409,28	0,00	-100,00	0,00	0,00	
Otros Ingresos de Gestión	246.258,94	192.919,57	-21,66	187.433,91	187.433,91	
INGRESOS DE EXPLOTACION	4.257.682,45	4.067.430,77	-4,47	4.139.740,08	4.195.055,57	
INGRESOS EXCEPCIONALES (6)	28.627,27	0,00	-100,00	0,00	0,00	
INGRESOS FINANCIEROS (6)	28.821,32	6.595,20	-77,12	1.613,64	1.613,64	
TOTAL INGRESOS	4.315.131,04	4.074.025,97	-5,59	4.141.353,72	4.196.669,21	

REAL 2016 con datos de CCAA a 31/12/2016 y previsión de IPC=0,0% para 2016. En 2017 se aplica IPC 0% a todas la partidas de ingresos y de gastos y revisión salarial 0%. Previsión IPC17=1,1%, aplicado en PRESUP-2018 a todas las partidas de ingresos y gastos, excepto amortizaciones. Previsión IPC18=1,4% aplicado en PRESUP-2019 a todas las partidas de ingresos y gastos, excepto amortizaciones.

(1) En 2017 se preve 21 puestos vacíos 12 meses, 4 en Pab.I y 17 en Pab.II, más 19 puestos durante seis meses en Pab.I. En 2018 se preve baja de dos puestos en el pab.II.

(2) En 2017 previsto vacíos: Pab.III 1 módulo doce meses y 2 seis meses; Pab.IV 3 modulos doce meses; Pab.VI 1 módulo doce meses; Pab.VII no se prevé ocupación. En 2018 se prevé vacío el modulo 602 y la ocupación de un módulo en pab. IV. Ingresos por alquiler temporal 10.000€

(3) Prevista prórroga contrato pab.envases y la nueva adjudicación de la parcela 25.7 en julio. En ZAC fases 1 y 3 se prevé vacías 4 parcelas (8.023m2) y en las fases 2 y 4 se prevé 10 parcelas vacías (18.927m2)

(4) Prevista desocupación de 9 locales durante 12 meses y 1 local durante nueve meses.

(5) No hay previsión de nuevos traspasos durante el año.

(6) No hay previsión de ingresos extraordinarios. Tipo de remuneración los nuevos fondos a plazo fijo 0% en 2017 y 2018.

B)- GASTOS

GASTOS	REAL 2016	PRESUP-2017	% 17/16	PRESUP-2018	PRESUP-2019
Aprovisionamientos	34.808,95	39.399,96	13,19	39.833,36	40.391,03
Gastos de Personal (7)	932.152,75	897.652,79	-3,70	907.526,97	920.232,35
Indemnizaciones	200.630,23	0,00	-100,00	0,00	0,00
Dotación Amortizaciones (8)	572.883,77	591.833,01	3,31	613.151,28	633.651,28
Variación Prov. Insolvenc. Tráfico (9)	11.876,62	50.000,04	321,00	50.000,04	50.000,04
Otros Gastos de Explotación (10)	772.905,59	819.401,19	6,02	828.414,60	870.012,40
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2.525.257,91	2.398.286,99	-5,03	2.438.926,25	2.514.287,10
GASTOS EXCEPCIONALES		0,00		0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00		0,00	0,00
TOTAL GASTOS	2.525.257,91	2.398.286,99	-5,03	2.438.926,25	2.514.287,10

(7) Previsión revisión salarial 0% y no aportación de la ayuda a la jubilación. Se preven 10 Consejos, 1 jubilación y un ajuste de categoría (Auxiliar Administrativa a Administrativa), no se preven despidos ni contratación nueva.

(8) Se incorpora las amortizaciones de las nuevas inversiones.

(9) Previsión de morosidad de 50.000€.

(10) Previsto 53.100 Plan RSC y acciones RSC según plan de comunicación + 5.000 de relaciones públicas + 6.000 publicidad y patrocinios + 165h de serv.laborales externos + 24000 honorarios ITE y coordinación planes de emergencia. Auditoría financiera y fiscal por 6.800. Se ajusta el importe del IBI a mismo importe previsto para 2015. Resto de partidas ajustadas a tendencia + IPC.

C)- RESULTADOS

RESULTADOS	REAL 2016	PRESUP-2017	% 17/16	PRESUP-2018	PRESUP-2019
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	4.286.309,72	4.067.430,77	-5,11	4.139.740,08	4.195.055,57
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2.525.257,91	2.398.286,99	-5,03	2.438.926,25	2.514.287,10
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	1.761.051,81	1.669.143,78	-5,22	1.700.813,83	1.680.768,47
INGRESOS FINANCIEROS	28.821,32	6.595,20	-77,12	1.613,64	1.613,64
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00		0,00	0,00
RESULTADOS FINANCIEROS	28.821,32	6.595,20	-77,1	1.613,6	1.613,6
RESULTADOS ANTES IMPTOS.	1.789.873,13	1.675.738,98	-6,38	1.702.427,43	1.682.382,07
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-5.075,79	-5.027,21		-5.107,28	-5.047,14
RESULTADOS DESPUES IMPTOS.	1.784.797,34	1.670.711,77	-6,39	1.697.320,15	1.677.334,93
CASH-FLOW ANTES IMPTOS.	2.374.633,52	2.317.572,03	-2,40	2.365.578,75	2.366.033,39
CASH-FLOW DESPUES IMPTOS.	2.369.557,73	2.312.544,82	-2,41	2.360.471,47	2.360.986,25
EXCEDENTE CORRIENTE	2.070.925,99	2.118.057,26	2,28	2.176.531,24	2.176.985,88

Nota: La media de Resultados después de Impuestos del periodo 2011 a 2016 (sin tener en cuenta resultados extraordinarios ni subvenciones) está en 1.689.116,46€; este resultado está en la línea de los esperados en los próximos tres ejercicios.

7 - INVERSIONES PREVISTAS, FINANCIACIÓN Y DIVIDENDOS 2017-2019

A)- INVERSIONES

LINEA VISIÓN	INVERSIONES PRODUCTIVAS	2017	1T	2T	3T	4T	2018	2019
LV 2	Proyectos llave en mano						200.000,00	
LV 2	Adaptación e innov. instalaciones Pabellones						150.000,00	150.000,00
LV 2	Adaptación locales según necesidades						50.000,00	50.000,00
LV 2	Comercialización del frío						50.000,00	50.000,00
LV 2	Refrigeración por agua: canalizaciones y pozos						50.000,00	
LV 6	Nuevas Tecnologías (NNTT)	50.000,00	25.000,00			25.000,00	50.000,00	50.000,00
		50.000,00	25.000,00	0,00	0,00	25.000,00	550.000,00	300.000,00

LINEA VISIÓN	INVERSIONES DE REPOSICIÓN	2017	1T	2T	3T	4T	2018	2019
LV 2	Instalación pluviales bajo muelles Pabellones	50.000,00	50.000,00					
LV 2	Adecuación cubierta Pabellones I y II (fase 1ª)	500.000,00	500.000,00					
LV 2	Adaptación accesos a nuevo trazado	94.000,00	94.000,00					
LV 2	Otras inversiones	50.000,00		25.000,00		25.000,00	50.000,00	50.000,00
	Total nuevas inversiones	694.000,00	644.000,00	25.000,00	0,00	25.000,00	50.000,00	50.000,00
	Total inversiones	744.000,00	669.000,00	25.000,00	0,00	50.000,00	600.000,00	350.000,00

(*) Las inversiones correspondientes a 2017 contempla las inversiones presupuestadas en ejercicios anteriores postpuestas y las nuevas inversiones presupuestadas para este año.

B)- FINANCIACIÓN

Detalle	2017	1T	2T	3T	4T
DISPONIBLE ANTERIOR	2.653.046,55	2.653.046,55	2.565.469,77	2.510.889,17	2.497.493,97
CASH-FLOW DESPUES IMPTOS	2.312.544,82	581.423,22	582.029,40	573.198,47	575.893,72
DIVIDENDOS	1.784.797,34		611.610,00	586.593,67	586.593,67
DISPONIBLE GENERADO	527.747,48	581.423,22	-29.580,60	-13.395,20	-10.699,95
DISPONIBLE TOTAL (1)	3.180.794,03	3.234.469,77	2.535.889,17	2.497.493,97	2.486.794,02
INVERSIONES	744.000,00	669.000,00	25.000,00	0,00	50.000,00
DIFERENCIA	2.436.794,03	2.565.469,77	2.510.889,17	2.497.493,97	2.436.794,02

(1) Disponible total = Cash-Flow después de Imp.del ejercicio - Dividendos + Disponible del ejercicio anterior.

2.436.794,02

ANEXO 1: RESUMEN DE PRESUPUESTOS ESTIMADOS

<u>conceptos valorados C</u>	ejercicio 2.017	ejercicio 2.018	ejercicio 2.019
	<u>importe</u>	<u>importe</u>	<u>importe</u>
Cubiertas	25.000		
Soleras muelles	20.000	30.000	20.000
Aceras y Firmes	60.000	60.000	70.000
<u>Conceptos valorados B</u>			
Estructura	20.000	30.000	30.000
Vallado	5.000	5.000	
Viales			15.000
TOTAL GASTOS	130.000	125.000	135.000
Inversiones			
<u>inversiones no previstas</u>	60.000	60.000	60.000
<u>TOTALES INVERSIONES</u>	60.000	60.000	60.000

ANEXO 2: EVALUACIÓN DE EDIFICIOS E INSTALACIONES.

(A: Estado correcto; B: Estado aceptable; C: Estado no aceptable)							
		PAB. I		PAB. II		PAB. III	
EDIFICACIONES Y CONST.							
ESTRUCTURA	A		B	Pintura de estructura	B	Pintura de estructura	
CUBIERTAS	A/B	Cubiertas marquesinas	A/B	Cubiertas marquesinas	A	(sin marquesina)	
CERRAMIENTOS	B	Pintura cerramientos	B	Pintura cerramientos	A		
SOLERAS	B/C	Muelles cuarteados	B/C	Muelles cuarteados	B	Cantoneras en muelles	
		Bajomuelles con pequeños defectos		Bajomuelles con pequeños defectos	A		
PASILL. Y RAMP.	B		B		B		
CARPINTERIA	A		A				
SERVICIOS	A		A			(no corresponde a M.P.)	
INSTALACIÓN ELECTRICA							
CONDUCTORES	A		A		A		
ARMARIOS Y MEC.	A		A		A		
LUMINARIAS Y C.	A		A		A		
INSTALACIÓN AGUA POTABLE							
CONDUCCIONES	A		A		A		
LLAVES DE CORTE	B		B		A		
CONT./TOMAS	A		A		A		
		PAB. IV		PAB. V		PAB. VI	
EDIFICACIONES Y CONST.							
ESTRUCTURA	B	Pintura de estructura	A		A		
CUBIERTAS	B/C	Canales pluviales	A		A		
CERRAMIENTOS	B	Pintura cerramientos	A		A		
SOLERAS	B/C	Muelles cuarteados	A		A		
		Bajomuelles con pequeños defectos					
RAMPAS	B		B				
CARPINTERIA	B		A				
SERVICIOS	A			(no corresponde a M.P.)		(no corresponde a M.P.)	
INSTALACIÓN ELECTRICA							
CONDUCTORES	A		A		A		
ARMARIOS Y MEC.	A		A		A		
LUMINARIAS Y C.	A		A		A		
INSTALACIÓN AGUA POTABLE							
CONDUCCIONES	A		A		A		
LLAVES DE CORTE	B		A		A		
CONT./TOMAS	A		A		A		
		EDIFICIO ADMINISTRATIVO		SITUADO DE PRODUCTORES		PORTERÍA Y CONTROL DE A.	
EDIFICACIONES Y CONST.							
ESTRUCTURA	A		B	Pintura de estructura	B	Pintura de marquesina	
CUBIERTAS	A		B		A		
CERRAMIENTOS	A			(Sin Cerramientos)			
SOLERAS	A		A				
CARPINTERIA	B		A		A		
SERVICIOS	A		A		B		
INSTALACIÓN ELECTRICA							
CONDUCTORES	A		A/B		A		
ARMARIOS Y MEC.	A		A		A		
LUMINARIAS Y C.	A		A		A		
INSTALACIÓN AGUA POTABLE							
CONDUCCIONES	A		A		A		
LLAVES DE CORTE	A		A		A		
CONT./TOMAS	A		A		A		
		RED GENERAL DE DISTR. AGUA		TOMAS DE RIEGO		HIDRANTES	
INSTALACIÓN AGUA POTABLE							
CONDUCCIONES	A		A		A		
LLAVES DE CORTE	A		B		A		
CONT./TOMAS	A		B		A		
		CENTRO DE TRANSFORMACIÓN		ALUMBRADO VIARIO			
INSTALACIÓN ELECTRICA							
CONDUCTORES	A		A				
ARMARIOS Y MEC.	A		A				
LUMINARIAS Y C.	A		A				

ANEXO 2: EVALUACIÓN DE EDIFICIOS E INSTALACIONES.

EVALUACION DE INFRAESTRUCTURA: VIALES

	calle	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
FIRME		A	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
ACERAS/BORDILLO		B	NO	NO	NO	B	B	B	B	B/C	B	B
PINTURA VIAL		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
SEÑALIZACIÓN		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B

	calle	L	LL	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	Pk. N	Pk. S
FIRME		A/B	A/B	B	A	C	B/C	B/C	A	A	A	A	A	B	B
ACERAS/BORDILLO		A/B	B	B	B	C	B	B	B	A	A	A	A	B	B
PINTURA VIAL		B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
SEÑALIZACIÓN		B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	A	A	B	B

EVALUACION DE INFRAESTRUCTURAS: OTRAS INSTALACIONES

RED DE PLUVIALES:

Red General:	B
Viales:	B
Pabellones:	B
Matadero:	B

VALLADO:

ZAC I	A
ZAC II	B
ZAC III	B
ZAC IV	A

RED DE RESIDUALES

I. DE BOMBEO	A/B
RED GENERAL	B
CONEXIONES	B

ANEXO 4: ORGANIGRAMA

