



PLAN DE DIRECCIÓN 2021



Octubre 2020

Aprobado en Consejo de Administración
de 19/11/2020

1. INTRODUCCIÓN	4
2. MISIÓN, VISIÓN ,VALORES Y LÍNEAS DE LA VISIÓN	6
3. MATRIZ DAFO REVISADA	7
4. CUADRO DE MANDO PLAN DE DIRECCIÓN 2020	8
5. TABLAS RELACIONALES.....	9
6. PLANES DE ACCIÓN.....	11
7. COMPARACIÓN PRESUPUESTO 2020 CON PREVISION CIERRE 2019	22
8. INVERSIONES PREVISTAS, FINANCIACIÓN Y DIVIDENDOS.....	24
9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	25

1-INTRODUCCIÓN

La situación tan excepcional e imprevista provocada por el Covid-19 que ha originado una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes a nivel mundial nos ha hecho reflexionar sobre las actuaciones a realizar durante el próximo año y que quedarán reflejadas en este Plan de Dirección 2021.

Nuestro principal objetivo será conseguir una evolución sostenible orientada no únicamente a un resultado económico positivo sino que se centrará, fundamentalmente, en acciones a nivel medioambiental y social.

Otros objetivos importantes que nos hemos marcado para hacer frente a la pandemia son la protección de la salud de las personas (personal propio, de nuestros operadores, clientes y usuarios) evitando los contagios y el mantenimiento de la actividad de Mercapalma como servicio esencial responsable de garantizar el mantenimiento de las actividades de comercialización, logística, distribución y transformación de alimentos frescos. Como primer paso para la consecución de estos objetivos, durante el 2020 se ha certificado con AENOR el Protocolo de Actuación y Contingencia frente al Covid-19 lo que nos permite posicionarnos como un espacio seguro sanitariamente que favorecerá a los operadores ubicados en nuestras instalaciones haciéndolos más competitivos a la hora de posicionarse como proveedores del sector HORECO (su principal cliente) que trabaja sobre todo con el turismo cuya actividad está muy condicionada a la imagen de espacio sanitariamente protegido frente al Covid-19. Sólo como dato relevante el turismo representa el 35% del PIB siendo el principal motor económico de nuestra comunidad.

Para su redacción se ha tomado como punto de partida el anterior Plan Estratégico trianual y el Plan de Dirección 2020 además se ha tomado como referencia la Agenda 2030 de la ONU la cual se perfila como un instrumento extremadamente útil para dar respuesta a la pandemia por la Covid-19 y para vincular dicha respuesta a Planes de Acción orientados a impulsar la competitividad de Mercapalma.

Tenemos que ser muy conscientes que se desconoce cuándo finalizará la pandemia y que previsiblemente será de larga duración, caracterizándose por generar una elevada incertidumbre, complejidad y volatilidad en los próximos años que van a dificultar la toma de decisiones estratégicas.

En la elaboración de este documento se ha tenido muy presente que la concesión administrativa otorgada por el Ayuntamiento de Palma a Mercapalma S.A. del servicio municipal de Mercados Centrales por un plazo de cincuenta años, finaliza el 7 de junio de 2024. Nuestra planificación se basa en la presunción de la continuidad de la sociedad más allá de 2024 mediante la eliminación del límite temporal al no contemplarse la extinción de la misma.

El resultado económico presentado en el presupuesto para el ejercicio 2021 es un 10,4% inferior a la previsión de cierre de 2020 debido principalmente a los efectos de la pandemia en los ingresos por ocupación (sobre todo en el Mercado central de Frutas y Hortalizas), así como a los gastos y amortizaciones derivados de la declaración de Operador Crítico y a las provisiones por insolvencia.

Los Planes de Acción para el año 2021 se centrarán en:

1. Fidelizar y captar nuevos clientes, con preferencia de aquellos que aporten un valor añadido, marcándonos unos objetivos de ocupación satisfactorios.
2. Prestación y consolidación de nuevos servicios adaptados a las necesidades de los clientes y a las exigencias del entorno (como por la declaración de Operador Crítico).
3. Adaptación a las nuevas circunstancias de la sociedad y del mercado mediante la mejora de la sostenibilidad medioambiental y social (fomentando la reducción del impacto ambiental y el desperdicio alimentario y la promoción del producto agroalimentario local).
4. Reconocimiento como dinamizadores del empleo y emprendedores, el conocimiento y la innovación.
5. Trabajar en el desarrollo de las personas mediante la mejora de la cultura de empresa y el liderazgo.

2-MISIÓN, VISIÓN, LÍNEAS DE LA VISIÓN Y VALORES

MISIÓN:

Somos una empresa pública de ámbito insular, especializada en la logística agroalimentaria. Colaboramos con nuestros clientes ofreciéndoles unas infraestructuras, instalaciones 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 desperdicio 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** y apoyo operativo.
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 desperdicio 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.

3-MATRIZ DAFO ACTUALIZADA

- **FORTALEZAS**
 - Concentración de empresas del sector agroalimentario.
 - Buena salud económica y solidez financiera.
 - Eficiencia en el uso de recursos.
 - Buen equipo de trabajo.
 - Transparencia en la gestión.
 - Excelente ubicación.
 - Disponibilidad de espacios.
 - Empresa de capital 100% público.
 - Apuesta por la digitalización
 - Protocolo COVID-19 certificado por AENOR.
 - Empresa socialmente responsable.

- **DEBILIDADES**
 - Límite temporal de la Sociedad¹.
 - Finalización de contratos de adjudicación y de cesión del derecho de superficie en 2024.
 - Reglamento obsoleto y rigidez comercial.
 - Obsolescencia de alguna de las infraestructuras de la Unidad Alimentaria.
 - Política comercial poco activa enfocada más a la demanda que a la oferta.
 - Plantilla de personal insuficiente y no preparada para los nuevos retos.
 - Baja sintonía con nuestros clientes.
 - Designación como operador Crítico.
 - Dificultad para la generación de sinergias con y entre clientes.
 - Ineficacia de la comunicación.

- **OPORTUNIDADES**
 - Sensibilización social por la sostenibilidad (economía circular)
 - Sensibilización de la sociedad por la alimentación saludable.
 - Sensibilización por la seguridad alimentaria.
 - Sensibilización de la sociedad por el producto local y el producto ecológico.
 - Desarrollo de nuevas tecnologías.
 - Demanda creciente de servicios logísticos.
 - Aprovechamiento de sinergias de la Red de Mercas.

- **AMENAZAS**
 - Exceso de burocracia y politización de la gestión
 - Sector hortofrutícola local de reducido tamaño y poco estructurado, y descenso del volumen comercializado (por la desaparición de productores).
 - Competencia de otros polígonos que ofrecen precios más reducidos aunque con servicios inferiores a los de la Merca.
 - Concentración del número de operadores, lo que reduce la competencia.
 - Futuras restricciones a las cubiertas de fibrocemento de amianto.
 - 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.).
 - Crisis sanitaria, económica y social provocada por la COVID-19.
 - Excesiva dependencia de nuestros clientes del turismo, generando morosidad y posible cierre de empresas.
 - Excesiva dependencia de nuestros clientes del sector HORECO.

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

4-CUADRO DE MANDO P.D. 2021

FINANCIERA (Accionistas)	• O1: <u>Posicionamiento como dinamizadores de la cadena de valor del sector agroalimentario</u> • LV: Ser reconocidos como dinamizadores del sector agroalimentario • EST: Impulsar a Mercapalma como centro de referencia en el desarrollo de Emprendedores, Conocimiento e Innovación del sector agroalimentario	• O2: <u>Impulsar la imagen de Mercapalma</u> • LV: Ser reconocidos como dinamizadores del sector agroalimentario • EST: Impulsar a Mercapalma como centro de referencia en el desarrollo de Emprendedores, Conocimiento e Innovación del sector agroalimentario	• O.5: <u>Impulsar la concentración de empresas y actividades que aporten mayor valor añadido y ampliar las líneas de negocio</u> • LV: Ofrecer servicios de calidad a los clientes. • EST: Conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales y del entorno para adaptar la línea de crecimiento de Mercapalma	
CLIENTE (Cliente)	• O.3: <u>Adaptación a las nuevas exigencias del entorno</u> • LV: Ofrecer servicios de calidad a los clientes • EST: Conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales y del entorno para adaptar la línea de crecimiento de Mercapalma a las mismas, impulsando la aportación de valor añadido.	• O.4: <u>Adaptación de los servicios y/o productos ofertados a las necesidades de los clientes</u> • LV: Ofrecer servicios de calidad a los clientes • EST: Conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales y del entorno para adaptar la línea de crecimiento de Mercapalma a las mismas, impulsando la aportación de valor añadido.		
PROCESOS INTERNOS (Cliente, Sociedad)	• O.6: <u>Mejora continua de la gestión</u> • LV: Garantizar una gestión transparente, rentable y eficiente. • EST: Modelo EFQM como herramienta de mejora	• O.7: <u>Implicar a nuestros grupos de interés en la promoción de la alimentación saludable, el prod.local y la seguridad alimentaria</u> • LV: Promover la alimentación saludable, la seguridad alimentaria y la dinamización del producto local. • EST: Trabajar en la implantación de la cultura colaborativa con y entre los grupos de interés	• O.8: <u>Impulsar la reducción del impacto ambiental de MP y de nuestros clientes</u> • LV: Sensibilizados en la protección del medio ambiente y en la reducción del desperdicio alimentario • EST: Enfocar el funcionamiento del mercado hacia la reducción del impacto medioambiental y el desperdicio alimentario	• O.9: <u>Reducir el desperdicio alimentario</u> • LV: Sensibilizados en la protección del medio ambiente y en la reducción del desperdicio alimentario • EST: Enfocar el funcionamiento del mercado hacia la reducción del impacto medioambiental y el desperdicio alimentario
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (Personas, Sociedad)	• O.10: <u>Gestión participativa de los líderes</u> • LV: Fomentar la participación comprometida de las personas y el liderazgo • EST: Identificar la línea de crecimiento del equipo humano de la Organización	• O.11: <u>Mejora en la gestión del tiempo</u> • LV: Fomentar la participación comprometida de las personas y el liderazgo • EST: Identificar la línea de crecimiento del equipo humano de la Organización	• O.12: <u>Buen clima laboral</u> • LV: Fomentar la participación comprometida de las personas y el liderazgo • EST: Identificar la línea de crecimiento del equipo humano de la Organización	

5. TABLAS RELACIONALES

LÍNEA DE VISIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	ENFOQUE
LV1-Ser reconocidos como dinamizadores del sector agroalimentario	OE1: Posicionamiento como dinamizadores de la cadena de valor del sector agroalimentario	Plan de coordinación con clientes	Jeroni	Crear una alianza entre Mercapalma y sus clientes para identificar y generar las sinergias necesarias para dinamizar el Mercado y el sector agroalimentario, generando un valor diferencial para las empresas, las personas, los clientes y la sociedad.
	OE2: Impulsar la imagen de Mercapalma	Plan de Comunicación	Maribel	Organizar eventos y acciones que aumenten la visibilidad de Mercapalma en la sociedad.
LV2-Ofrecer servicios de calidad a los clientes	OE3: Adaptación a las nuevas exigencias del entorno	Adaptación a la nueva situación generada por la COVID-19	Jeroni	Implantación de las medidas necesarias para adaptarnos a la nueva situación generada por la COVID-19
		Adaptación a las exigencias que implican ser Operador Crítico	Joan	Implantación de las medidas necesarias para el funcionamiento como infraestructura crítica (Plan de Protección Específico)
	OE4: Adaptación de los servicios y/o productos ofertados a las necesidades de los clientes	Confección de un Estudio de Mercado y Plan de Comercialización de la Unidad Alimentaria	Jeroni, Joan y Xavier	Análisis holístico del Mercado para determinar la futura estructura y planteamiento del mismo, y en particular la de los Pabellones I y II, así como un Plan de Comercialización para la captación de potenciales operadores con valor añadido en la Unidad Alimentaria.
	OE5: Impulsar la concentración de empresas y actividades que aporten mayor valor añadido y ampliar las líneas de negocio			
LV3-Garantizar una gestión transparente, rentable y eficiente.	OE6: Mejora continua de la gestión	Plan Estratégico 2022-Mayo 2024	Jeroni	Partiendo del análisis del entorno y de la propia Merca, se identificarán y definirán las Líneas Estratégicas, Objetivos e Indicadores que nos permitan alcanzar nuestra Visión, elaborando asimismo un presupuesto económico que dará soporte a dicha planificación mediante la elaboración del Plan Estratégico 2022-Mayo 2024.

LÍNEA DE VISIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	ENFOQUE
LV4-Promover la alimentación saludable, la seguridad alimentaria y la dinamización del producto local	OE7: Implicar a nuestros grupos de interés en la promoción de la alimentación saludable, el <u>producto local</u> y la seguridad alimentaria	Organización de acciones de promoción	Maribel	Implementación de un Plan de promoción de la alimentación saludable, <u>producto local</u> y seguridad alimentaria, implicando a las empresas de Mercapalma y alcanzando alianzas con agentes interesados.
LV5-Protección del medio ambiente y la reducción del desperdicio alimentario	OE8: Impulsar la reducción del impacto ambiental de Mercapalma y de nuestros clientes	Plan integral de reducción del impacto ambiental	Joan	Seguimiento y asesoramiento a clientes continuando las acciones de 2020 junto con nuevas actuaciones.
	OE9: Reducir el desperdicio alimentario	Plan integral de reducción del desperdicio alimentario	Joan	Seguimiento y asesoramiento a clientes continuando las acciones de 2020 junto con nuevas actuaciones.
LV6-Fomentar la participación comprometida de las personas	OE10 y OE12: Gestión participativa de los líderes y buen clima laboral	Implantación de los planes de capacitación	Maribel	Adaptación de los perfiles de las personas a las necesidades de la organización, a través de la organización de acciones formativas eficaces y eficientes, enfocado a liderazgo.
	OE11: Mejora en la gestión del tiempo	Mejora a través de NNTT de las tareas administrativas (nuevo ERP y automatización de PV)	Encarna	Migrar a un nuevo ERP que reduzca los costes de mantenimiento del software a la vez que suponga una mejora de los tiempos dedicados a tareas administrativas y aporte un valor añadido a nuestros clientes o proveedores a través de la posible creación del Portal de Cliente o el Portal del Proveedor.

OBJETIVO OE1:	Posicionamiento como dinamizadores de la cadena de valor del sector agroalimentario		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 3: Salud y bienestar ODS 8: Crecimiento económico ODS 17: Alianzas para lograr objetivos		
NOMBRE ACCIÓN:	Plan de coordinación con clientes		
Proceso asociado:	Plan de Comunicación		
Responsable:	Director Gerente	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R1: Elaboración del Plan de Coordinación con los operadores para hacer frente a la Covid-19. R2: Adhesión del 70% de empresas de Mercapalma. R3: Grado de satisfacción de los miembros del Comité en cuanto a la eficacia del Plan de Coordinación.		
Planificación (Enfoque)	Crear una alianza entre Mercapalma y sus clientes para identificar y generar las sinergias necesarias para dinamizar el Mercado y el sector agroalimentario, aprovechando la coordinación de las actividades de las empresas de Mercapalma frente a la COVID-19, generando un valor diferencial para las empresas, las personas, los clientes y la sociedad.		
Desarrollo (Despliegue)	• Creación de una Comisión de Coordinación • Elaboración del Plan de Coordinación (protocolo de actuación) de acciones con las empresas de Mercapalma frente a la COVID-19 • Adhesión de las empresas ubicadas en Mercapalma. Primer trimestre 2021 • Implantación del Protocolo de Actuación. A partir del 2º trimestre 2021 • Evaluación de la eficacia del protocolo, a través de una encuesta. Noviembre-Diciembre 2021		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctoras necesarias.		

OBJETIVO OE2:	Impulsar la imagen de Mercapalma		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 11: Comunidades sostenibles ODS 12: Producción y consumo responsable ODS 17: Alianzas para lograr objetivos		
NOMBRE ACCIÓN:	Plan de Comunicación		
Proceso asociado:	Comunicación Externa		
Responsable:	Adjunta a Gerencia	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R4: Aumento de un 10% de seguidores en redes sociales respecto al año anterior R5: Organización y/o participación en 2 acciones relacionadas con el sector agroalimentario		
Planificación (Enfoque)	Organizar eventos y acciones que aumenten la visibilidad de Mercapalma en la Sociedad.		
Desarrollo (Despliegue)	• Organización de la 5ª edición del Concurso de Fotografía. En el tercer trimestre de 2021. • Publicación de 10 Newsletter. A lo largo del año. • Organización y/o participación en 2 acciones relacionadas con el sector agroalimentario. A lo largo del año.		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctoras necesarias.		

OBJETIVO OE3:	Adaptación a las nuevas exigencias del entorno		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 3: Salud y bienestar ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 9: Industria, innovación e infraestructura		
NOMBRE ACCIÓN:	Adaptación a las exigencias que implican la nueva situación por Covid-19 y la declaración de Operador Crítico		
Proceso asociado:	Gestión de proyectos		
Responsable:	Director de Servicios	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R6: Implantación de medidas para la adaptación a los efectos del Covid-19 R7: Implantación de las acciones pendientes definidas en el Plan de Protección Específico (PPE)		
Planificación (Enfoque)	Implantación de las medidas necesarias de adaptación a la “nueva normalidad” y de implantación del PPE		
Desarrollo (Despliegue)	- Plan de Apoyo a operadores dependientes del sector HORECA por el impacto del Covid-19 ✓ Aplicación de medidas operativas y económicas ✓ Valoración de la implantación de medidas recomendadas por las autoridades competentes y por otros expertos en prevención y contención de la pandemia - Planificación de acciones definidas en el PPE: ✓ Inversiones: Continuar el vallado antiintrusión, Doble acceso en calle Q, Adaptación del área de Servicios ✓ Acciones: Continuar con la monitorización de servicios ✓ Estudios: Viabilidad de sensores perimetrales - Propuesta al C.A. de medidas y expedientes de contratación - Ejecución de actuaciones		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctoras necesarias.		

OBJETIVO OE4:	Adaptación de los servicios y/o productos ofertados a las necesidades de los clientes		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 8: Crecimiento económico ODS 9: Industria, innovación e infraestructuras		
NOMBRE ACCIÓN:	Confección de un Estudio de Mercado y Plan de Comercialización de la Unidad Alimentaria		
Proceso asociado:	Gestión de proyectos		
Responsable:	Gerente, Director de Mercado y Director de Servicios	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R8: Confección de un Estudio de Mercado y Plan de Comercialización que analizando las necesidades y expectativas de operadores, tanto actuales como potenciales, se oriente a adecuar la oferta de Mercapalma (instalaciones, servicios, horarios, tarifas/precios, logística y otros elementos) para la fidelización de los actuales operadores y la captación de otros nuevos.		
Planificación (Enfoque)	Análisis holístico del Mercado para determinar la futura estructura y planteamiento del mismo, y en particular la de los Pabellones I y II, así como un Plan de Comercialización para la captación de potenciales operadores, preferentemente con valor añadido, en la Unidad Alimentaria con la colaboración de una empresa especializada de prestigio.		
Desarrollo (Despliegue)	• Elaboración y publicación de las bases de la licitación. Febrero 2021 • Formalización del contrato: Mayo 2021 • Elaboración y entrega del Estudio de Mercado y Plan de Comercialización: Mayo-Octubre 2021 • Presentación informe a los accionistas: Noviembre 2021 • Incorporación al Plan Estratégico 2022-Mayo 2024: Noviembre 2021		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctoras necesarias.		

OBJETIVO OE5:	IMPULSAR LA CONCENTRACION DE EMPRESAS Y ACTIVIDADES, Y AMPLIAR LAS LINEAS DE NEGOCIO		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 8: Crecimiento económico ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura		
NOMBRE ACCIÓN:	Confección de un Estudio de Mercado y Plan de Comercialización de la Unidad Alimentaria		
Proceso asociado:	Gestión comercial		
Responsable:	Gerente y Director de Mercado	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R9: Porcentaje de ocupación ZAC: entre 87,5% y 89% (Ocupación ₂₀₂₀ = 89%) R10: Porcentaje de ocupación en Pabellones Polivalencia: entre 77% y 83% (Ocupación ₂₀₂₀ = 83%) R11: Captar nuevos clientes: 1 de preferencia con valor añadido R12: Contactos con clientes potenciales: 8 mediante reuniones o entrevistas.		
Planificación (Enfoque)	Plan de comercialización para la captación de potenciales operadores de valor añadido, de acuerdo con el Estudio de Mercado		
Desarrollo (Despliegue)	- Continuar las acciones de 2020 - Analizar y planificar las recomendaciones que surjan del Estudio de Mercado		
Seguimiento (Evaluación)	Evaluación anual		
Mejoras/ innovaciones (Revisión)	Tras el seguimiento se obtendrán las conclusiones oportunas y se introducirán las correspondientes mejoras o modificaciones		

OBJETIVO OE6:	Mejora continua de la Gestión		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 8: Crecimiento económico ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas		
NOMBRE ACCIÓN:	Consolidación de la mejora de la gestión según el modelo EFQM: PLAN ESTRATÉGICO 2022-Mayo 2024		
Proceso asociado:	Planificación y dirección.		
Responsable:	Director Gerente	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R13: Definir, antes de Noviembre de 2021, los pasos necesarios a seguir durante los próximos 3 años para lograr resultados equilibrados para todos los Grupos de Interés, traduciendo la Misión y Visión en resultados tangibles y fomentando la implicación a todos los niveles de la Organización para conseguirlo. Y todo ello bajo la óptica de la sostenibilidad económica, social y medioambiental.		
Planificación (Enfoque)	Partiendo del análisis del entorno y de la propia Merca, se identificarán y definirán las Líneas Estratégicas, Objetivos e Indicadores que nos permitan alcanzar nuestra Visión, elaborando asimismo un presupuesto económico que dará soporte a dicha planificación.		
Desarrollo (Despliegue)	• A partir del Estudio de Mercado realizado por la empresa especializada de prestigio, coordinación de las acciones a realizar para la elaboración del Plan Estratégico 2022-Mayo 2024 según el modelo EFQM. • Primer borrador Noviembre 2021 (despliegue en documento aparte).		
Seguimiento (Evaluación)	Trimestralmente se evaluará el seguimiento del Plan de Acción.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	Si se consiguen los objetivos marcados se continuará con este sistema, sino se analizarán alternativas.		

OBJETIVO OE7:	Implicar a nuestros Grupos de Interés en la promoción de la alimentación saludable, el producto local y la seguridad alimentaria		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 3: Salud y bienestar ODS 12: Producción y consumo responsable ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos		
NOMBRE ACCIÓN:	Organización de acciones de promoción		
Proceso asociado:	Plan de Comunicación		
Responsable:	Adjunta a Gerencia	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R14: Implicación y compromiso de los agentes clave.		
Planificación (Enfoque)	Promoción de la alimentación saludable, producto de proximidad y seguridad alimentaria, implicando a las empresas de Mercapalma y alcanzando alianzas con agentes interesados.		
Desarrollo (Despliegue)	• Organización de jornada/s de promoción de Producto Local. A lo largo del año • Reuniones y alianzas con agentes clave. A lo largo del año • Reuniones y alianzas con empresas de Mercapalma. A lo largo del año.		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctoras necesarias.		

OBJETIVO OE8:	Impulsar la reducción del impacto ambiental de MERCAPALMA y de nuestros clientes		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 7: Energía asequible y no contaminante ODS 9: Industria, innovación e infraestructura ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles ODS 13. Acción por el clima		
NOMBRE ACCIÓN:	Plan integral de reducción del impacto ambiental		
Proceso asociado:	Gestión de proyectos		
Responsable:	Director de Servicios	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R15: Mejorar indicadores de impacto ambiental respecto 2020 R16: Monitorización de subvenciones y/o ayudas aplicables a la mejora de infraestructuras y/o servicios tanto para el conjunto de la Unidad Alimentaria como para los operadores ubicados en ella. R17: Análisis y proyecto de nueva ubicación y reordenación del Parque Verde con nuevos servicios. R18: Instalación de paneles solares sobre cubierta de: Pabellón III, Pabellón VI y Pabellón VII.		
Planificación (Enfoque)	Seguimiento y asesoramiento a clientes		
Desarrollo (Despliegue)	• Seguimiento y asesoramiento a clientes. A lo largo del año • Monitorización de la publicación de subvenciones y/o ayudas. A lo largo del año.		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctoras necesarias.		

OBJETIVO OE9:	Reducir el desperdicio alimentario		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 2: Hambre cero ODS 3: Salud y bienestar		
NOMBRE ACCIÓN:	Plan integral de reducción del desperdicio alimentario		
Proceso asociado:	Gestión de proyectos		
Responsable:	Director de servicios	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R19: Conseguir que 10 operadores se adhieran al proyecto R20: Mejorar indicadores de desperdicio alimentario R21: Alianzas con agentes externos para la reducción del desperdicio alimentario generado por la Unidad Alimentaria		
Planificación (Enfoque)	Seguimiento y asesoramiento a clientes.		
Desarrollo (Despliegue)	• Seguimiento y asesoramiento a clientes. A lo largo del año. • Alianzas con agentes externos. A lo largo del año		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctoras necesarias.		

OBJETIVO OE10 y OE12	Gestión participativa de los líderes y Buen clima laboral		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 5: Igualdad de género ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico		
NOMBRE ACCIÓN:	Plan de mejora de la capacitación y del liderazgo		
Proceso asociado:	Desarrollo profesional		
Responsable:	Adjunta a Gerencia	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R22: Realizar las acciones formativas programadas R23: Resultado evaluación eficacia de las acciones formativas > 7 R24: Resultado encuesta Satisfacción del Personal > 7		
Planificación (Enfoque)	Adaptación de los perfiles de las personas de Mercapalma a las necesidades de la Organización a través de la planificación de acciones formativas eficaces y eficientes.		
Desarrollo (Despliegue)	- Elaboración del Plan de Formación adaptado a las necesidades actuales - Cumplimiento del Plan de Formación, de manera presencial o a distancia. A lo largo del año.		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras / Innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctoras necesarias.		

OBJETIVO OE11:	Mejora en la gestión del tiempo		
AGENDA 2030 (ODS):	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico ODS 9: Industria, innovación e infraestructuras		
NOMBRE ACCIÓN:	Mejora a través de NNTT de las tareas administrativas (nuevo ERP y automatización de PV)		
Proceso asociado:	Sistemas		
Responsable:	Directora de Administración	Plazo:	2021
Resultado a conseguir con la Acción (Resultado)	R25: Implantación de un nuevo Sistema Integral de Gestión (ERP) que disminuya el coste de mantenimiento del actual (SAGE-Murano). R26: Implantación de un nuevo sistema de control de entregas en Parque Verde. R27: Estudio de viabilidad de un nuevo Portal del Cliente y Portal del Proveedor vinculado al nuevo ERP y al sistema de control de entregas en Parque Verde.		
Planificación (Enfoque)	Migrar a un nuevo ERP que reduzca los costes de mantenimiento del software a la vez que suponga una mejora de los tiempos dedicados a tareas administrativas y aporte un valor añadido a nuestros clientes y/o proveedores a través de la posible creación del Portal de Cliente o el Portal del Proveedor, definiendo su utilidad para los clientes o los proveedores de Mercapalma.		
Desarrollo (Despliegue)	• Implantación del nuevo sistema de control de entregas en Parque Verde. Enero • Implantación del nuevo sistema ERP. Enero-Marzo • Estudio de viabilidad de la apertura del Portal del Cliente o el Portal del Proveedor, emisión de informe determinando ventajas o valor añadido para nuestros clientes o nuestros proveedores, coste y plazo de ejecución, cronología de ejecución. Marzo-Mayo.		
Seguimiento (Evaluación)	Mensualmente se reportará información.		
Mejoras/ innovaciones (Revisión)	En el caso de que haya desviaciones sobre el objetivo, se analizarán y se establecerán las medidas correctivas necesarias.		

7-COMPARACIÓN PRESUPUESTO 2021 CON PREVISION CIERRE 2020

A)- INGRESOS

	UPA(08) 2020	IPC20=0,2% PRESUPUESTO 2021	Variac. 21/20
INGRESOS			
Mercado de Frutas y Hortalizas (1)	415.728,09	376.906,92	-9,34
Matadero	251.241,48	251.743,92	0,20
Mercado Polivalente (2)	806.264,16	789.793,08	-2,04
Z.A.C. (3)	1.833.997,51	1.821.317,33	-0,69
L.C.O. (4)	40.430,26	42.766,92	5,78
Accesos	452.832,10	533.739,53	17,87
Parque verde	148.465,95	183.196,44	23,39
Subvenciones	2.757,97	2.653,92	-3,77
Comunicaciones	0,00	0,00	
Ingresos Ordinarios	3.951.717,52	4.002.118,06	1,28
Derechos de Entrada	187.294,43	187.139,54	-0,08
Participación Traspasos y otros ing.(5)	16,53	0,00	-100,00
Exceso de provisiones	0,00	0,00	
Otros Ingresos de Gestión	187.310,96	187.139,54	-0,09
INGRESOS DE EXPLOTACION	4.139.028,48	4.189.257,60	1,21
INGRESOS EXCEPCIONALES (6)	3.068,08	0,00	-100,00
INGRESOS FINANCIEROS (6)	2.019,18	720,00	-64,34
TOTAL INGRESOS	4.144.115,74	4.189.977,60	1,11

B)- GASTOS

	UPA(08) 2020	2021	Variac. 21/20
GASTOS			
Aprovisionamientos	30.413,37	38.577,00	26,84
Gastos de Personal (7)	1.017.022,22	1.070.249,50	5,23
Indemnizaciones	0,00	0,00	
Dotación Amortizaciones (8)	524.344,80	537.189,52	2,45
Variación Prov. Insolvenc. Tráfico (9)	240.717,17	99.999,96	-58,46
Otros Gastos de Explotación (10)	849.224,81	1.115.255,01	31,33
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2.661.722,37	2.861.270,99	7,50
GASTOS EXCEPCIONALES	27,96	0,00	-100,00
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	
TOTAL GASTOS	2.661.750,33	2.861.270,99	7,50

C)- RESULTADOS

	UPA(08) 2020	2021	Variac. 21/20
RESULTADOS			
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	4.142.096,56	4.189.257,60	1,14
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2.661.750,33	2.861.270,99	7,50
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN	1.480.346,23	1.327.986,61	-10,29
INGRESOS FINANCIEROS	2.019,18	720,00	-64,34
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	
RESULTADOS FINANCIEROS	2.019,18	720,00	-64,3
RESULTADOS ANTES IMPTOS.	1.482.365,41	1.328.706,61	-10,37
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-4.447,09	-3.986,12	
RESULTADOS DESPUES IMPTOS.	1.477.918,32	1.324.720,49	-10,37
CASH-FLOW ANTES IMPTOS.	2.247.427,38	1.965.896,09	-12,53
CASH-FLOW DESPUES IMPTOS.	2.242.980,29	1.961.909,97	-12,53
EXCEDENTE CORRIENTE	2.055.057,12	1.778.036,55	-13,48

2020 UPA con datos a 31/08/2020. IPC previsto 2020 del 0,2% según proyecciones macroeconómicas SEPI. Para 2021 se aplica IPC2020=0,2% a todas las partidas de ingresos y gastos salvo a pabellones de FyH, accesos, amortizaciones. En Sueldos y Salarios no se aplica revisión salarial.

(1) En FyH 2021 se prevé 65 puestos vacíos. En el Pab.I 32 vacíos de los cuales 4 están ocupados 6 meses. En el Pab.II 31 vacíos sin ocupación temporal. Se contempla como vacías las CRD de ambos pabellones. No se prevé revisión tarifas.

(2) En Polivalencia 2021 previsto: Pab. V ocupación plena; Pab.III, 1 modulo vacío 12 meses; Pab.IV, 2 modulos vacíos 12 meses; Pab. VI, 1 modulo vacío 12 meses; Pab.VII 3 módulo vacíos 12 meses. Se prevé revisión de tarifas al 0,2%.

(3) En ZAC IV para 2021 se prevé en fases 1 y 3 vacías 3 parcelas (6.045m2) y en las fases 2 y 4 vacías 10 parcelas (18.928m2) a final de año. Se prevé revisión de tarifas al 0,2%.

(4) En LCO para 2021 se prevé 10 locales vacíos durante 12 meses y 2 ocupados sin ingresos. se prevé revisión de tarifas al 0,2%.

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

(6) No hay previsión de ingresos extraordinarios. No hay remuneración de fondos a plazo fijo.

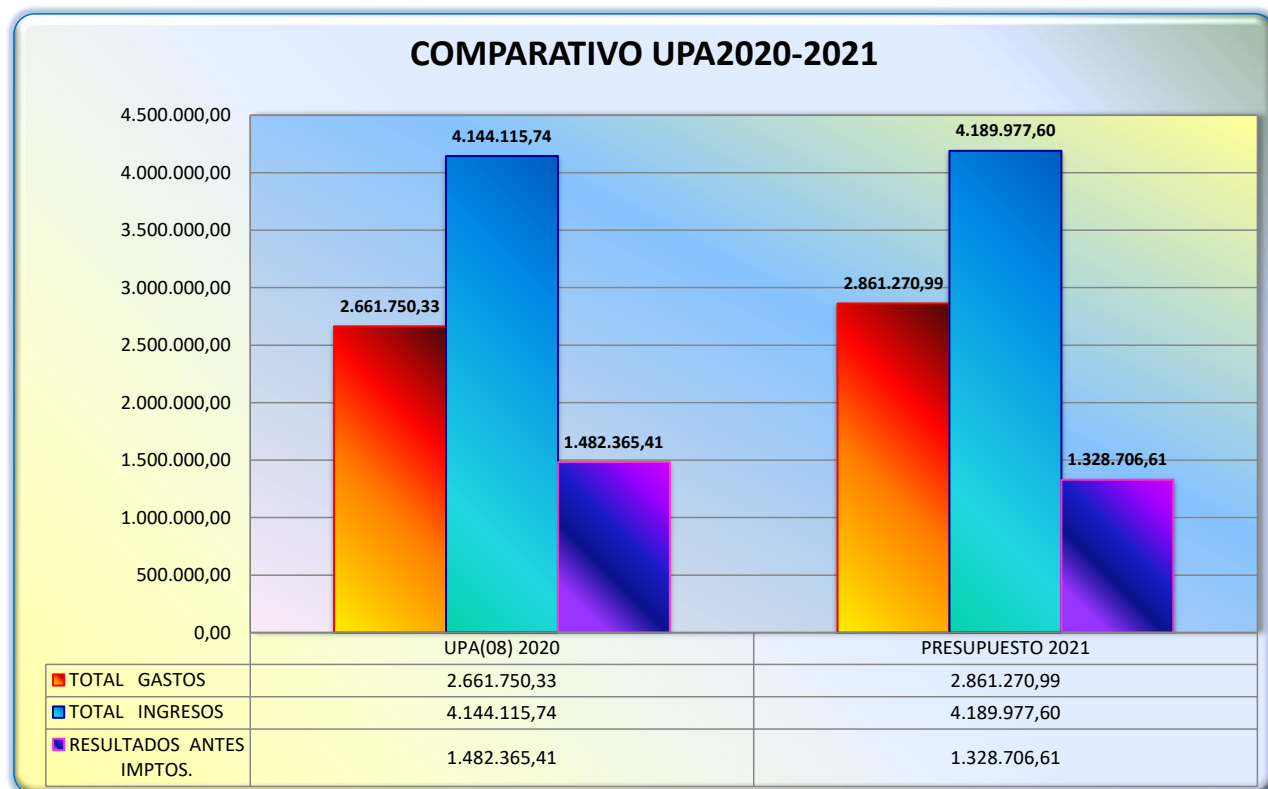
(7) Para 2021 revisión salarial de 0% y un cambio de categoría, no aportación de la ayuda a la jubilación. Se prevén 10 Consejos. No se prevén altas o bajas de personal. Ajustado gastos de PRL según presupuesto de licitación.

(8) En 2021 se incorpora las amortizaciones de las nuevas inversiones (1.005.303€ anuales) que incluyen las derivadas de infraestructura crítica, la sustitución de la cubierta y la instalación de placas fotovoltaicas en el Pabellón III, VI y VII y la reubicación y reordenación del Parque Verde, todo ello en función de su entrada en funcionamiento (24.005,19€ de amortizaciones de nuevas inversiones).

(9) Previsión de morosidad de 100.000€ anuales.

(10) Para 2021 se ha previsto 39.900€ de acciones formación, emprendimiento y ocupación, Proyectos RSC, promoción prod.proximidad y comunicación + 165h/mes de serv.laborales externos durante 5 meses. Se incorporan 65.000€ más de Gastos derivados de infraestructura crítica según Director de Seguridad. Se incorporan los importes previstos en la licitación de servicios de asesoría laboral y fiscal, auditoría de cumplimiento y operativa y en la de mantenimiento de equipos y copias de seguridad según pliegos técnicos. Tasa incineración y recogida ajustada a previsión de residuos. Servicios de seguridad, vigilancia y control de accesos según importe adjudicación. Se ajusta el importe del IBI al mismo importe de 2020 más 10%. Resto de partidas ajustadas a tendencia + IPC.

7-COMPARACIÓN PRESUPUESTO 2021 CON PREVISION CIERRE 2020



8- INVERSIONES PREVISTAS, FINANCIACIÓN Y DIVIDENDOS

A)- INVERSIONES

INVERSIONES PRODUCTIVAS	2021	TRIMESTRE	1T	2T	3T	4T
Placas fotovoltaicas Pabellón III	85.703,00					85.703,00
Placas fotovoltaicas Pabellón VI	135.000,00					135.000,00
Placas fotovoltaicas Pabellón VII	135.000,00					135.000,00
Total nuevas inversiones productivas	355.703,00		0,00	0,00	0,00	355.703,00
INVERSIONES DE REPOSICIÓN	2021	TRIMESTRE	1T	2T	3T	4T
Otras inversiones	50.000,00	1º TRIM.	50.000,00			
Adaptaciones por infraestructura crítica	150.000,00	2º TRIM.		150.000,00		
Nuevas Tecnologías (NNTT)	50.000,00	1º TRIM.	25.000,00		25.000,00	
Cambio cubierta Pabellón III	214.600,00					214.600,00
Reubicación y reordenación de Parque Verde	185.000,00					185.000,00
Total nuevas inversiones reposición	649.600,00		75.000,00	150.000,00	25.000,00	399.600,00
Total inversiones	1.005.303,00		75.000,00	150.000,00	25.000,00	755.303,00

B)- FINANCIACIÓN

Detalle	2021		1T	2T	3T	4T
DISPONIBLE ANTERIOR	8.239.191,12		8.239.191,12	8.649.442,72	8.369.945,49	8.675.011,11
CASH-FLOW DESPUES IMPTOS	1.961.909,97		485.251,60	482.112,77	504.584,08	489.961,52
DIVIDENDOS	960.646,91			611.610,00	174.518,46	174.518,45
DISPONIBLE GENERADO	1.001.263,06		485.251,60	-129.497,23	330.065,62	315.443,07
DISPONIBLE TOTAL (1)	9.240.454,18		8.724.442,72	8.519.945,49	8.700.011,11	8.990.454,18
INVERSIONES	1.005.303,00		75.000,00	150.000,00	25.000,00	755.303,00
DIFERENCIA	8.235.151,18		8.649.442,72	8.369.945,49	8.675.011,11	8.235.151,18

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



9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

