

Plan

estratégico
mercasa

2025
2029



Sumario

1. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA. DAFO	5
1.1. PROPÓSITO	7
1.2. VISIÓN	9
1.3. MISIÓN	10
2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	11
3. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA MERCASA 2025-2029	12
LE1. FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO	14
OE1.1. ASEGURAR LA PERMANENCIA INDEFINIDA DE MERCASA EN LAS MERCAS	15
OE1.2. OPTIMIZAR LA RED DE CENTROS COMERCIALES	17
OE1.3. MEJORA EN INFRAESTRUCTURAS LOGÍSTICAS, DE ALMACENAMIENTO Y/O DE TRANSFORMACIÓN	18
OE1.4. PROSPECCIÓN DE NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO QUE APORTEN VALOR	19
LE2. SOSTENIBILIDAD	20
OE2.1. PROMOVER LA MOVILIDAD SOSTENIBLE	22
OE2.2. FOMENTO DE PLANES DE DESCARBONIZACIÓN	23
OE2.3. REFUERZO DE LA POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD	24
OE2.4. INTEGRACIÓN DE PRINCIPIOS DE ECONOMÍA CIRCULAR Y GESTIÓN DE RESIDUOS SOSTENIBLE	25
OE2.5. FOMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	26



OE2.6. INTEGRACIÓN DE CRITERIOS DE ESG Y FORTALECIMIENTOS DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA	27
LE3. EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	29
OE3.1. FOMENTAR MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	30
OE3.2. PROPICIAR MODELOS DE EXCELENCIA EN LAS SOCIEDADES PARTICIPADAS	31
OE3.3. IMPLANTAR PLAN DE INTEGRIDAD AUDITORÍA INTERNA	32
LE4. DESARROLLO DIGITAL	34
OE4.1. DIGITALIZACIÓN ÁREAS CLAVE DE MERCASA:	35
OE4.2. OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE DATOS:	36
OE4.3. CIBERSEGURIDAD	38
LE5. POSICIONAMIENTO CORPORATIVO E INSTITUCIONAL	40
OE5.1. DESARROLLO DE LA MARCA CORPORATIVA:	41
OE5.2. PUESTA EN VALOR DEL PAPEL DE MERCASA:	43
OE5.3. AFIANZAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA:	47
LE6. TALENTO EMPRESARIAL	49
OE6.1. PLAN DE CAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO:	50
OE6.2. PROGRAMA DE TALENTO FEMENINO: IMPULSA ELLA.	51



1. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA. DAFO

A lo largo de 2023 y 2024, MERCASA ha iniciado la reflexión estratégica que ha dado lugar a su nuevo PLAN ESTRATÉGICO 2025-2029. Para ello se han considerado diferentes fuentes de información internas y externas:

ANÁLISIS INTERNO:

Fortalezas y Debilidades del DAFO anterior

Seguimiento Plan Estratégico 2019-2023

Resultados de revisiones por la dirección del sistema de gestión de la calidad certificado según ISO 9001

Identificación de Fortalezas y Debilidades por Áreas

Información de feedback de los trabajadores y trabajadoras de MERCASA, a partir de:

- Encuestas de satisfacción / clima laboral

- Resultados de feedback de personas

ANÁLISIS EXTERNO:

Amenazas y Oportunidades del DAFO anterior

Resultados de feedback de grupos de interés:

- Clientes Centros Comerciales

- Inversores y reguladores: SEPI, FEGA, Consejo de Administración

- Sociedad: Universidades, asociaciones, medios de comunicación

- Alianzas: Mercas, Ayuntamientos

Análisis del entorno realizado por el Instituto Cerdá, conjuntamente con el Comité de Dirección de MERCASA



El resumen de todo este proceso de reflexión, en cuanto a las fuentes analizadas, sería:

DAFO 2019-2023



DAFO 2024

Además, y como paso previo al establecimiento de las Líneas y Objetivos Estratégicos, MERCASA realizó una revisión de su PROPÓSITO, VISIÓN y MISIÓN, cuyo análisis se describe en el punto 2, y para la que se utilizó parte de la información recogida en el proceso de reflexión estratégica.

1.1. PROPÓSITO

Previamente al establecimiento de las LÍNEAS y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, la organización, a partir de toda la información disponible, ha revisado su PROPÓSITO, VISIÓN y MISIÓN, con el objetivo de que la estrategia que establezca MERCASA esté alineada con estos.

En primer lugar, se realizó la revisión del actual PROPÓSITO, así definido en 2021



nuestro propósito:

alimentando
ciudades



Desde el Comité de Dirección, partiendo de la información de feedback de los diferentes grupos de interés internos y externos, y a partir de una serie de “características” que se muestran a continuación de adecuación del Propósito, se realizó la revisión del actual PROPÓSITO de MERCASA.

CARACTERÍSTICAS

Es **HUMANISTA**: pone a la persona en el centro

Debe ser **MOTIVACIONAL**: la empresa hace lo que hace "por alguien más"

INSPIRADOR y que **MOVILICE** a la acción

Conecta con un aspecto **EMOCIONAL** con el que los grupos de interés se puedan identificar

Debe estar expresado de forma **CLARA Y CONCISA**

Debe identificar cuál es nuestra **APORTACIÓN DE VALOR** a la sociedad, qué es lo mejor que sabemos hacer

Debe aunar **VALOR EMPRESARIAL** y **VALOR SOCIAL**

Finalmente, se seleccionó como PROPÓSITO de MERCASA:



1.2. VISIÓN

En base al Propósito seleccionado, también se revisó la actual VISIÓN de MERCASA.



1.3. MISIÓN

Por último, se revisó la actual MISIÓN de MERCASA:

Favorecemos
el acceso a una
alimentación saludable de
productos frescos a millones
de personas, vertebrando
una red pública de mercados e
infraestructuras comerciales y
logísticas por todo el territorio,
fomentando una cadena
alimentaria competitiva,
sostenible y
eficiente



2. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Las LÍNEAS ESTRATÉGICAS identificadas a partir del análisis de la matriz DAFO son:

LÍNEAS ESTRATÉGICAS



FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO



SOSTENIBILIDAD



EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



DESARROLLO DIGITAL



POSICIONAMIENTO CORPORATIVO E INSTITUCIONAL



TALENTO EMPRESARIAL

3. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA MERCASA 2025-2029

El despliegue de las 6 LÍNEAS ESTRATÉGICAS realizado por MERCASA tiene dos etapas claramente diferenciadas:

A. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

LÍNEA	DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA
-------	-----------------------------

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ▷ INDICADORES ▷ OBJETIVOS (METAS) A ALCANZAR

Para cada LÍNEA ESTRATÉGICA se han establecido:

Objetivos Estratégicos que se pretenden alcanzar

Indicadores que permitirán medir los avances y la consecución de los Objetivos Estratégicos

Metas a alcanzar para cada uno de los indicadores a lo largo de la duración del Plan Estratégico.



B. ACCIONES ESTRATÉGICAS

DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

LÍNEA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ▷ INDICADORES ▷ OBJETIVOS (METAS) A ALCANZAR

Para cada OBJETIVO ESTRATÉGICO se han establecido:

Acciones para realizar, que facilitarán la consecución de los Objetivos Estratégicos

Responsables de cada una de las Acciones establecidas

Planificación temporal de cada una de las Acciones establecidas a lo largo del marco temporal del Plan Estratégico.



LE1. FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO



OBJETIVO ESTRATÉGICO

- | | |
|-----|--|
| 1.1 | ASEGURAR PERMANENCIA INDEFINIDA DE MERCASA EN LAS MERCAS |
| 1.2 | OPTIMIZAR LA RED DE CENTROS COMERCIALES |
| 1.3 | MEJORA EN INFRAESTRUCTURAS LOGÍSTICAS, DE ALMACENAMIENTO Y/O DE TRANSFORMACIÓN |
| 1.4 | PROSPECCIÓN DE NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO QUE APORTEN VALOR |



OE1.1.

ASEGURAR
LA PERMANENCIA INDEFINIDA
DE MERCASA EN LAS MERCAS

En general, las Mercas se configuraron, atendiendo a la normativa en el momento de su creación, como Empresas Mixtas, a través de contratos de gestión indirecta del servicio público celebrados entre el Ayuntamiento y la propia Merca, con una duración temporal limitada a 50 años.

La limitación temporal de cualquier sociedad mercantil supone limitar su crecimiento y el de sus clientes. Es, sin duda, una desventaja no poder contar con el plazo suficiente que permita a una compañía (sea la Unidad Alimentaria, sean sus operadores y empresas instaladas) desarrollar planes de inversión, políticas de empleo y planes estratégicos que permitan, no solo la amortización de los desembolsos, sino su rentabilidad futura y sostenibilidad en el tiempo.

Requisito ineludible para eliminar la limitación temporal de las Mercas es que su capital sea de titularidad íntegramente pública, lo que requiere, lógicamente, la voluntad conjunta de los dos socios públicos, Ayuntamiento y MERCASA.

En la actualidad, cinco Mercas de la Red tienen limitación temporal, de las que tan solo Mercamadrid sigue contando con capital privado.

	2018	Cierre 2024
Mercas con capital privado	Mercalicante Mercamadrid Mercasantander Mercasevilla Mercavalencia	Mercamadrid
Mercas con límite temporal	Mercalgeciras Mercalicante Mercagalicia Mercairuña Mercaleón Mercamadrid Mercamálaga Mercamurcia Mercapalma Mercasantander Mercasevilla Mercavalencia	Mercalgeciras Mercairuña Mercaleón Mercamadrid Mercasantander



Los límites temporales de las cinco Mercas pendientes a cierre de 2024 se detallan en el siguiente gráfico



Durante el periodo del PE 25-29, tan solo una sociedad llega al fin de su vida: Mercairuña (2028).

OE1.2. OPTIMIZAR LA RED DE CENTROS COMERCIALES

Para analizar la viabilidad de esta unidad de negocio es clave identificar la rentabilidad de cada centro comercial, siendo necesario contar con una contabilidad analítica que determine su cuenta de resultados, incluyendo todos los costes repercutibles, no solo los directos.

Con este análisis, se planteará la posibilidad de desinversión en aquellos centros que no resulten de interés por su escasa

rentabilidad y se propondrán planes de inversión en aquellos que sí lo sean.

En cualquier caso, todas las inversiones de remodelación integral de los centros serán objeto de un análisis de viabilidad específico previo a su implementación, así como de las preceptivas autorizaciones según las normas reguladoras de SEPI.



OE1.3. MEJORA EN INFRAESTRUCTURAS LOGÍSTICAS, DE ALMACENAMIENTO Y/O DE TRANSFORMACIÓN

El servicio público de MERCASA y la Red de Mercas se concreta en poner a disposición de los operadores los espacios, las infraestructuras y los servicios necesarios para que sus transacciones comerciales puedan realizarse con eficiencia, competitividad, transparencia, seguridad y sostenibilidad.

Transcurridos más de 58 años desde la creación de MERCASA, algunas de estas Unidades Alimentarias cuentan con infraestructuras obsoletas así como en ocasiones con una demanda de espacio desatendida, por falta de este.

Es fundamental poder llevar a cabo inversiones que permitan incrementar la eficiencia del modelo. En algunos casos, para la ejecución de estas inversiones se acude a la financiación a través de los socios, mediante préstamos o ampliaciones de capital.

El objetivo para este nuevo PE 2025-2029 es la ampliación de terrenos, así como la puesta a disposición de los clientes de nuevas infraestructuras de interés para la cadena alimentaria. En este sentido, se propone la ampliación de las instalaciones de 5 Mercas.

También será necesario acometer mejoras en infraestructuras de las Mercas, toda vez que se espera recuperar naves fruto de los vencimientos de los derechos de superficie, que requerirán inversiones para poder arrendarlas. En este sentido, se plantean 6 propuestas de ampliaciones de capital o inversiones directas en infraestructuras a lo largo de todo el período.



OE1.4. PROSPECCIÓN DE NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO QUE APORTEN VALOR

En este nuevo plan 2025-2029, la prospección de nuevas líneas de negocio que puedan aportar valor se convierte ya en un objetivo estratégico de la compañía que le permitirá abordar de una forma activa la diversificación de los ingresos.

Se trata de valorar la incorporación de nuevos negocios que incrementen la facturación, pero sobre todo que contribuyan a reforzar el posicionamiento de MERCASA en la Red y frente a sus socios, los Ayuntamientos. El rango es muy amplio, pudiendo analizar la asistencia a los Ayuntamientos en cuestiones de su interés, o abordar negocios basados en nuevas fuentes energéticas, telecomunicaciones, servicios, logística o transporte, que contribuyan a revalorizar el espacio de las Mercas.

En este sentido, se plantea la necesidad de estudiar desde el punto de vista jurídico las posibilidades de actuación de MERCASA en nuevos negocios, para posteriormente realizar un contraste de mercado, que permita plantear el correspondiente plan de negocio.

TABLA RESUMEN LE1:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
1.1. ASEGURAR PERMANENCIA INDEFINIDA DE MERCASA EN LAS MERCAS	Nº Mercas que se consigue eliminar límite temporal
	Nº propuestas al socio
1.2. OPTIMIZAR LA RED DE CENTROS COMERCIALES	Estudio contabilidad analítica de cada centro comercial (anual)
	Programa de inversiones/desinversiones en Centros Comerciales
1.3. MEJORA EN INFRAESTRUCTURAS LOGÍSTICAS, DE ALMACENAMIENTO Y/O DE TRANSFORMACIÓN	Propuestas al CD de MERCASA posibles expansiones y/o mejoras en infraestructuras de las Mercas
	Propuestas al CD de MERCASA de ampliaciones de capital o inversiones directas en infraestructuras
1.4. PROSPECCIÓN DE NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO QUE APORTEN VALOR	Informe jurídico de potenciales líneas
	Contraste de mercado
	Plan de negocio presentado a CD



LE2. SOSTENIBILIDAD



OBJETIVO ESTRATÉGICO

- | | |
|-----|--|
| 2.1 | PROMOVER LA MOVILIDAD SOSTENIBLE |
| 2.2 | FOMENTO DE PLANES DE DESCARBONIZACIÓN |
| 2.3 | REFUERZO DE LA POLITICA DE SOSTENIBILIDAD |
| 2.4 | INTEGRACIÓN DE PRINCIPIOS DE ECONOMÍA CIRCULAR |
| 2.5 | FOMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD |
| 2.6 | INTEGRACIÓN CRITERIOS ESG Y ESTRUCTURA GOBERNANZA |



La estrategia ESG de MERCASA es un pilar fundamental para consolidar su compromiso con la sostenibilidad, la responsabilidad social y una gobernanza sólida. En un contexto global donde las exigencias ambientales, sociales y de gobierno corporativo son cada vez más importantes, MERCASA asume un rol proactivo en la creación de valor a largo plazo, no solo para sus accionistas, sino para toda la sociedad. Esta línea estratégica tiene como objetivo alinear las operaciones de MERCASA con los principios de sostenibilidad, buscando la eficiencia energética, la reducción de la huella de carbono y una gobernanza responsable.

En el Plan Estratégico de MERCASA se abordan tres líneas prioritarias: la descarbonización, la movilidad sostenible y el refuerzo de la política de sostenibilidad, las cuales son fundamentales para avanzar hacia un modelo de operación más respetuoso con el medio ambiente. Sin embargo, es importante incorporar de manera explícita la referencia a la economía circular y la gestión de residuos, dos aspectos que también son clave en la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Estos elementos ya se encuentran reflejados en el Plan de Sostenibilidad de MERCASA, que incluye una línea estratégica dedicada al medioambiente, y su integración en el PE permitiría una visión más holística y coherente de los compromisos de la organización.



OE2.1. PROMOVER LA MOVILIDAD SOSTENIBLE

Este objetivo busca optimizar el transporte dentro de las operaciones de todas las empresas, promoviendo alternativas ecológicas y más eficientes, tanto para los empleados como para los usuarios de los centros gestionados por el Grupo.

PRIMER PLAN DE MOVILIDAD MERCASA:

El desarrollo de un plan de movilidad sostenible es una herramienta clave para definir las áreas de actuación y las medidas necesarias para reducir las emisiones derivadas del transporte en el grupo MERCASA. Esto incluirá la optimización del transporte de mercancías y el fomento de medios de transporte sostenibles para todas las transacciones.

IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE MOVILIDAD:

Una vez elaborado, el plan de movilidad deberá ser implementado gradualmente en todas las instalaciones y operaciones del grupo MERCASA, asegurando un seguimiento de las medidas adoptadas para reducir las emisiones.

Para fomentar la adopción de vehículos eléctricos es fundamental aumentar el número de puntos de carga eléctrica, tanto en los centros comerciales que gestiona como en las unidades alimentarias de la Red.



OE2.2. FOMENTO DE PLANES DE DESCARBONIZACIÓN

La descarbonización es uno de los principales desafíos globales para mitigar el cambio climático. En línea con los compromisos internacionales y las políticas europeas, MERCASA busca implementar medidas concretas para reducir su huella de carbono, mediante la eficiencia energética y la optimización de los recursos.

PLAN DE EFICIENCIA ENERGÉTICA DEL GRUPO MERCASA:

El desarrollo de un plan integral de eficiencia energética tiene como objetivo optimizar el consumo energético en todas las instalaciones del Grupo, utilizando tecnologías de ahorro energético y fuentes de energía renovable.

OPTIMIZACIÓN DE ESPACIOS EN LA SEDE SOCIAL:

La sede social de MERCASA será un modelo de eficiencia en el uso de recursos, implementando medidas para optimizar el uso del espacio, reducir el consumo energético y minimizar la huella de carbono de las operaciones.

AVANCE DEL PLAN DE ACCIÓN ESG:

El Plan de Acción ESG es la hoja de ruta integral que incluye medidas ambientales, sociales y de gobernanza para cumplir con los compromisos de sostenibilidad de MERCASA. Este plan avanzará en paralelo con las iniciativas de eficiencia energética y descarbonización.



OE2.3. REFUERZO DE LA POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD

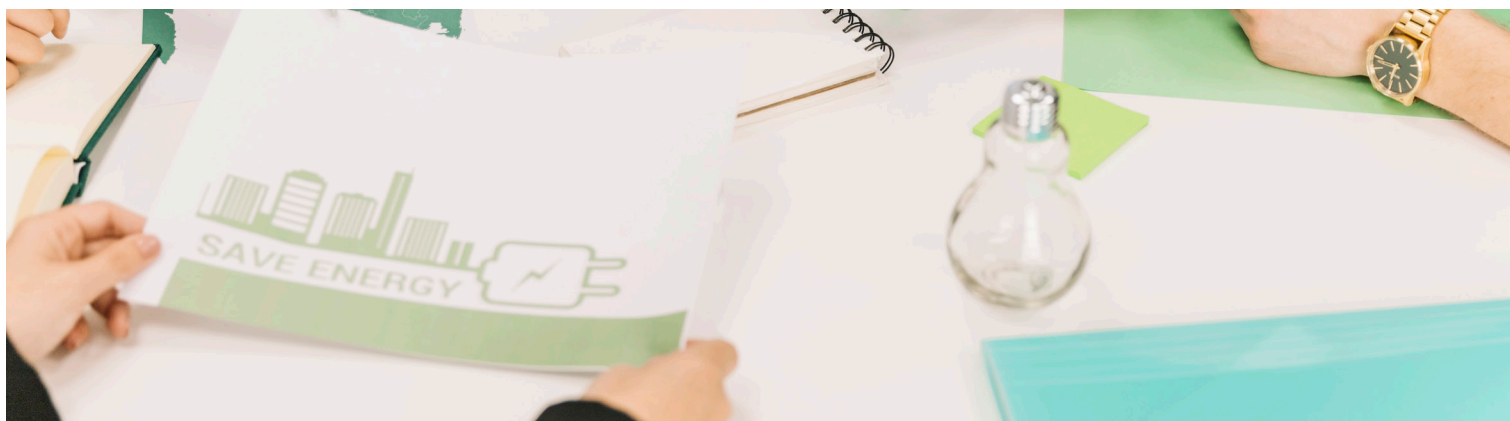
Para MERCASA la sostenibilidad no solo se limita a la reducción de emisiones y la eficiencia energética, sino que también abarca una visión más amplia de responsabilidad social y gobernanza. Este objetivo busca reforzar la política de sostenibilidad en todas las áreas de la empresa, integrando los principios ESG en la toma de decisiones y en la cultura organizacional.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD:

La política de sostenibilidad de MERCASA debe revisarse regularmente para asegurar su alineación con las mejores prácticas internacionales y los nuevos desafíos que enfrentan las empresas en términos de sostenibilidad.

FOMENTO DE LA CULTURA DE SOSTENIBILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN:

La sostenibilidad debe ser un valor compartido por todos los empleados de MERCASA. Para ello, se realizarán campañas internas y formaciones que promuevan la conciencia ambiental y la participación de los empleados en iniciativas sostenibles.



OE2.4. INTEGRACIÓN DE PRINCIPIOS DE ECONOMÍA CIRCULAR Y GESTIÓN DE RESIDUOS SOSTENIBLE

Objetivo: Alinear las actividades de MERCASA con los principios de la economía circular y una gestión de residuos sostenible, buscando maximizar la eficiencia en el uso de los recursos, reducir la generación de residuos y promover la reutilización, reciclaje y valorización de los desechos, con el fin de minimizar el impacto ambiental y fomentar un desarrollo más sostenible.

APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS ORGÁNICOS:

Estudio para la Transformación de Residuos en Biogás o Compost: Realizar estudios para la instalación de unidades de digestión anaeróbica para convertir residuos orgánicos generados en los mercados en biogás, que puede ser utilizado como fuente de energía para las propias instalaciones. Los residuos no convertidos pueden ser transformados en compost y distribuidos a productores agrícolas locales.

Colaboración con Bancos de Alimentos: Fomentar los acuerdos con bancos de alimentos para mantener la donación de productos que no cumplen con los estándares de venta, pero que siguen siendo aptos para el consumo, evitando el desperdicio alimentario y apoyando a comunidades necesitadas.

REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE REUTILIZACIÓN Y RECICLAJE DE MATERIALES:

Uso de Envases y Embalajes Reutilizables: Estudio del uso de cajas y palets reutilizables en la cadena de suministro de productos, en lugar de opciones desechables. Esto contribuirá a reducir la generación de residuos plásticos y de cartón, además de optimizar los costos logísticos.

Recogida Selectiva de Residuos: Reforzar la implantación de contenedores específicos para la separación de residuos (orgánicos, plásticos, metales, papel y cartón) en todas nuestras las instalaciones.



Recuperación de Metales y Componentes Electrónicos: Desarrollar un plan de recuperación y reciclaje de metales y componentes electrónicos provenientes de equipos de refrigeración, iluminación y sistemas eléctricos usados en los mercados, asegurando un correcto tratamiento y reaprovechamiento de estos materiales.

OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS HÍDRICOS:

Reciclaje de Agua de Lluvia: Estudiar posibles sistemas de captación de agua de lluvia en las instalaciones para su uso en el riego de zonas verdes y la limpieza de espacios comunes, reduciendo el consumo de agua potable.

SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN:

Formación en Prácticas de Economía Circular: Fomentar programas de formación para los empleados y empleadas, operadores y empresas colaboradoras sobre la importancia de la economía circular y la gestión sostenible de residuos, incentivando la adopción de buenas prácticas en la operativa diaria.

Campañas de Sensibilización para Clientes y Usuarios: Realizar campañas de comunicación para informar a la clientela, empresas, usuarios y usuarias y entidades colaboradoras de las medidas implementadas, promoviendo un comportamiento más responsable y sostenible.

OE2.5. FOMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Objetivo: Promover un entorno de trabajo saludable, seguro y equitativo, fortaleciendo el compromiso de MERCASA con el desarrollo de su comunidad y la creación de empleo de calidad. A través de estas acciones se busca alinear la visión de las Mercas hacia un futuro más sostenible y socialmente responsable.

Propuestas de Acción:

Colaboración con el tercer sector: Establecer alianzas estratégicas con organizaciones sin ánimo de lucro sobre los excedentes de productos frescos, garantizando que lleguen a quienes más lo necesitan y evitando el desperdicio de alimentos.



OE2.6. INTEGRACIÓN DE CRITERIOS DE ESG Y FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

Objetivo: Incorporar de manera sistemática los criterios ESG en la toma de decisiones estratégicas y operativas de MERCASA, asegurando que cada decisión respete los principios de sostenibilidad, responsabilidad social y buen gobierno.

Desarrollar una estructura de gobernanza robusta que permita a MERCASA integrar de manera efectiva los principios de sostenibilidad en su modelo de gestión, garantizando una dirección coherente con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Propuestas de Acción:

Creación de un Comité ESG: Establecer un comité específico de ESG dentro de la estructura de gobierno corporativo, encargado de supervisar la integración de estos criterios en todos los niveles de la organización y de proponer iniciativas que impulsen los objetivos de sostenibilidad.

Auditorías de Sostenibilidad Anuales: Realizar auditorías anuales independientes sobre el cumplimiento de los objetivos ESG, que permitan identificar oportunidades de mejora y garantizar la transparencia de los resultados ante los grupos de interés.



TABLA RESUMEN LE2:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
2.1. PROMOVER LA MOVILIDAD SOSTENIBLE	Nº puntos de carga y/o suministro en Mercasa CC y MERCAS
2.2. FOMENTO DE PLANES DE DESCARBONIZACIÓN	Optimización de espacios
2.3. REFUERZO DE LA POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD	Revisión y aprobación de nueva política de sostenibilidad
2.4. INTEGRACIÓN DE PRINCIPIOS DE ECONOMÍA CIRCULAR	Aprovechamiento de residuos orgánicos
	Realización estudio de reutilización y reciclaje de materiales
	Optimización recursos hídricos
	Sensibilización y capacitación
2.5. FOMENTO DE LA SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y EL COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	Colaboración con el tercer sector
2.6. INTEGRACIÓN DE CRITERIOS ESG Y ESTRUCTURA DE GOBERNANZA	Creación Comité ESG
	Auditorías de sostenibilidad



LE3. EXCELENCIA EN LA GESTIÓN



OBJETIVO ESTRATÉGICO

- | | |
|-----|--|
| 3.1 | FOMENTAR MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN |
| 3.2 | PROPICIAR MODELOS DE EXCELENCIA EN LAS SOCIEDADES PARTICIPADAS |
| 3.3 | IMPLANTAR PLAN DE INTEGRIDAD DE AUDITORÍA INTERNA |

OE3.1. FOMENTAR MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

La adopción del modelo EFQM por MERCASA ha sido un camino para avanzar y conseguir una gestión permanente en la excelencia. El modelo proporciona un instrumento contrastado por las mejoras y resultados que se consiguen y por la forma de validarlo con **autoevaluaciones asistidas por consultores externos REDEX (Red de Expertos EFQM de Referencia)**, así como con **sellos oficiales del CEG (Club Excelencia en Gestión)** que dan un reconocimiento muy relevante para la imagen de la empresa.

La obtención de los sellos no es un trámite administrativo, sino la culminación de un trabajo de implementación de acciones de mejora que objetivamente el Modelo valida y califica. Tanto es así, que la puntuación obtenida en una evaluación puede llegar a reducirse si no se mantiene o mejora la gestión.

Es por ello que se plantea como objetivo proseguir con el modelo EFQM y mejorar las puntuaciones de las autoevaluaciones y de las evaluaciones externas como evidencia objetiva de los avances en la gestión excelente.

Los objetivos en este nuevo PE 2025-2029, son:

Alcanzar un sello 600 como nivel diferencial dentro de EFQM

Elaborar un nuevo Mapa de Procesos que permita acometer la redefinición de estos de acuerdo con la realidad actual del negocio de MERCASA



OE3.2. PROPICIAR MODELOS DE EXCELENCIA EN LAS SOCIEDADES PARTICIPADAS

El camino a la excelencia en el Grupo MERCASA tiene más sentido si se propicia la extensión del modelo EFQM a todas las sociedades Mercas participadas, cuya actividad de negocio estaba definida en el PE 2019-2023 como Core Business. La gestión excelente de las participadas redundará en mejores resultados para el Grupo.

Así, se persigue como objetivo estratégico establecer la incorporación del modelo a aquellas sociedades que no lo han adoptado y utilizar el trabajo de las que ya tienen una cierta aplicación de EFQM para hacer de “tractoras” frente al resto de las Mercas, al tiempo de avanzar en sus propias acciones de mejora, compartiéndolas y comenzando un efectivo y eficaz benchmarking compartiendo un trabajo de best practices.

Se establecen dos vías de trabajo y avance: grupo “Tractor”, grupo “Compromiso”.

Es preciso captar, ilusionar y comprometer a un grupo Tractor que avance, desde posiciones de más nivel en el modelo, a un ritmo de mejora y compartición de buenas prácticas.

Al tiempo, crear un Grupo de Compromiso, dinámico en sus componentes, que vaya adoptando el modelo y, tras los avances constatados, integrase a futuro el Grupo Tractor.

Los objetivos en este nuevo PE 2025-2029, son:

Alcanzar un grupo avanzado (Tractor) de Mercas gestionando con el Modelo EFQM

Alcanzar un grupo avanzado de Compromiso de Mercas gestionando con el Modelo EFQM

En conjunto se plantea en el periodo estratégico que el 84% de las Mercas trabajen con el modelo de excelencia en la gestión.



OE3.3. IMPLANTAR PLAN DE INTEGRIDAD AUDITORÍA INTERNA

Se trata de elaborar e implantar un plan de integridad de la función de Auditoría Interna, en base a los criterios establecidos en las nuevas Normas Globales de Auditoría Interna (NGAI) aprobadas en 2024 y que, aunque no son de aplicación obligatoria para empresas no certificadas en “función de auditoría”, sí constituyen una guía de implantación que MERCASA considera necesaria.

El objetivo es elaborar y elevar para aprobación del CD un plan plurianual de integridad de auditoría interna, a modo de plan estratégico como recomienda la norma 9.2 de las NGAI. Dicha regla recomienda la elaboración de un Plan Estratégico para Auditoría Interna (3-5 años) con los criterios basados en:

- Visión y objetivos estratégicos de Auditoría Interna
- Iniciativas concretas basadas en DAFO (en función de la política de riesgos corporativos)
- Revisión periódica con Consejo y Alta Dirección.

La implantación del Plan de Integridad supondrá que, en las propuestas y ejecución de los planes de acción anuales de auditoría interna, se apliquen los criterios recomendados en la norma 9.4 de las NGAI:

- Apoyo a objetivos de la organización
- Basado en Estrategias – Objetivos – Riesgos:
 - Universo auditable
 - Evaluación de riesgos
- Mandato y servicios de Auditoría Interna
- Recursos y tecnología
- Componentes ESG
- Dinamismo



Se trata de efectuar una revisión pormenorizada del Estatuto de Auditoría Interna vigente de la DAI de MERCASA en base al nuevo modelo de Estatutos de Auditoría alineado con las NGAI con el objetivo de analizar la conveniencia de su actualización e incorporación de las novedades aplicables, y específicamente para asegurar la independencia en el análisis de los riesgos definidos por las áreas operativas de la empresa.

TABLA RESUMEN LE3:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
3.1. FOMENTAR MODELOS DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN	Puntuación EFQM (% Redefinición y optimización Procesos)
3.2. PROPICIAR MODELOS DE EXCELENCIA EN LAS SOCIEDADES PARTICIPADAS	Nº de Mercas en el Grupo Tractor Nº de Mercas en el Grupo de Compromiso
3.3. IMPLANTAR PLAN DE INTEGRIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	Elaboración de Política y Manual Integral de Riesgos Elaboración Plan integral Auditoría Interna basado en riesgos y PE, según norma 9.2 NGAI Implantación Plan Integral Auditoría Interna Actualización Estatuto Auditoría Interna



LE4. DESARROLLO DIGITAL



OBJETIVO ESTRATÉGICO

4.1

DIGITALIZACIÓN DE ÁREAS CLAVE DE MERCASA

4.2

OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE DATOS

4.3

CIBERSEGURIDAD



OE4.1. DIGITALIZACIÓN ÁREAS CLAVE DE MERCASA:

La digitalización de determinadas áreas clave de MERCASA pretende que sus procesos sean más eficientes y automatizados, para aprovechar la tecnología con el fin de optimizar costes y esfuerzos, aumentar la productividad y reducir de manera evidente los errores al minimizar el trabajo manual y la intervención reiterada de las personas.

El principal fin es explotar las tecnologías de automatización de procesos con el objetivo de potenciar a los empleados y empleadas en tareas de valor, mejorar la experiencia del cliente, optimizar procesos y reducir costes.

Este objetivo estratégico se implementará a través de tres acciones, en el ámbito de Centros Comerciales, de contratación y de Mercas. A saber:

- El módulo Real Estate para Centros Comerciales que complementa la solución de D365 BC (Business Central), permitirá un avance importante en el entorno de los Centros Comerciales y su control. Este módulo permitirá la integración de la actividad de los Centros Comerciales con el área Financiera de MERCASA, así como optimizar y en su caso, automatizar sus procesos.
- Gestor de Expedientes Electrónicos de Contratación (e-Mercasa), relevante en una mercantil pública sujeta en sus contrataciones a la Ley de Contratos del Sector Público que genera una necesidad de actuaciones que han de ser controladas e informadas de manera eficaz, eficiente y con cero errores. Actualmente, los procesos generados desde el área de contratación en cuanto la gestión del ciclo de vida de un expediente se realizan manualmente sin una gestión específica digitalizada que controle el ciclo. Se pretende incorporar una plataforma electrónica que ayude a una mejora cualitativa en la gestión del ciclo de vida de los expedientes y que optimice y automatice muchos de sus procesos.
- La automatización del tratamiento de los datos provenientes de las sociedades participadas ha de posibilitar una agilidad en la disposición de información, mayor calidad en el análisis y una productividad y eficiencia en la integración.

OE4.2. OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE DATOS:

En este Plan Estratégico, MERCASA tiene como objetivo principal promover la digitalización de determinadas áreas/servicios clave de la empresa.

Más allá de ese objetivo estratégico, es preciso actuar de manera sistémica y transversal optimizando y automatizando la gestión de los datos que integre a toda la Organización. Para ello se acometen dos líneas de trabajo:

1. PROYECTO MERCASA DATA:

Implementa un sistema global de analítica de datos para mejorar la toma de decisiones, optimizar procesos y descubrir nuevas oportunidades de negocio mediante el análisis de grandes volúmenes de datos.

Implicaciones para la Preparación de Datos:

- **Calidad de los Datos:** Asegurar que los datos sean precisos, completos y consistentes y preparados para su ingesta. Esto incluye la limpieza y preparación de los datos (homogeneización de nomenclaturas, qué datos se usan, estructurados y no estructurados, etc..).
- **Integración de Datos:** Consolidar datos de múltiples fuentes en un único repositorio, como un data warehouse o un data lake.
- **Seguridad y Privacidad:** Implementar medidas para proteger los datos sensibles y cumplir con las regulaciones de privacidad, como la LOPD.
- **Gobernanza de Datos:** Establecer políticas y procedimientos para la gestión y el uso de los datos, asegurando su integridad y disponibilidad.
- **Accesibilidad:** Garantizar que los datos estén fácilmente accesibles para los analistas y las herramientas de análisis.



2. Avances IA generativa en M365: Casos de uso por áreas y/o procesos:

La irrupción de la Inteligencia Artificial está suponiendo un cambio drástico en la sociedad y por ende, en la forma de trabajar de las empresas.

El entorno de producción Core de MERCASA está basado en tecnología Microsoft (Microsoft 365 y Dynamics 365 Business Central). Por este motivo, la implantación de la IA generativa de Microsoft con Copilot para Microsoft 365 en una empresa como MERCASA 100% Microsoft, representa una oportunidad significativa para mejorar la productividad, la eficiencia y la seguridad.

Este sistema permite automatizar tareas repetitivas, mejorar la colaboración entre equipos y optimizar la gestión de documentos y datos. Además, facilita la integración de diversas herramientas de Microsoft 365, como Teams, OneDrive, SharePoint y Exchange, en un entorno cohesivo y eficiente.



OE4.3. CIBERSEGURIDAD

La ciberseguridad es un componente clave de la estrategia general de gestión de riesgos de una organización y es una medida preventiva para la protección de sus datos y sistemas, así como para poder contar con las herramientas necesarias con el fin de hacer frente y reaccionar de forma adecuada en caso de sufrir un ataque.

En el Plan Estratégico de MERCASA 2025-2029 el Objetivo estratégico de Ciberseguridad se acometerá en tres ámbitos relevantes:

1. Plan de preparación para Certificación ENS:

Certificarse en el Esquema Nacional de Seguridad (ENS) significa que MERCASA cumple con un conjunto de medidas y requisitos diseñados para garantizar la protección adecuada de la información y los servicios prestados por medios electrónicos y que el Estado español ha regulado oficialmente.

2. Ejecución contrato Plan Continuidad Negocio:

El diseño y la puesta en marcha de un plan de continuidad de negocio (PCN o BCP) es crucial para asegurar que MERCASA pueda seguir operando durante y después de una interrupción significativa por un desastre.

3. Determinación de la viabilidad y efectiva implantación de una política común en materia de protección de datos en el grupo de mayoritarias:

Como se revela de los restantes objetivos de esta línea estratégica, la digitalización requiere desarrollar, de forma paralela, los instrumentos necesarios para garantizar el correcto desarrollo y protección en el tratamiento de los datos de carácter personal.



De forma paralela a la revisión que se pretende operar en el sistema de cumplimiento de MERCASA y, en particular, en aras a proveer de herramientas a las mercas mayoritarias de menor tamaño, se pretende determinar la viabilidad y, en su caso, desarrollar e implantar una política común en materia de protección de datos que permita facilitar el cumplimiento conjunto del Grupo en la materia.

TABLA RESUMEN LE4:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
4.1. DIGITALIZACIÓN DE ÁREAS CLAVE DE MERCASA	% Implementación Módulo Real Estate para CC integrado con Plataforma D365 BC
	% Evolución Gestor electrónico de expedientes e-Mercasa
	% optimización y automatización Datos Mercas
4.2. OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE DATOS	Proyecto Mercasa DATA
	Avances IA generativa en M365: Casos de uso por áreas y/o procesos
4.3. CIBERSEGURIDAD	Plan de preparación para Certificación ENS: Diseño de políticas, procedimientos e implantación de productos y servicios para la auditoría externa
	% Ejecución contrato Plan Continuidad Negocio
	Determinación de la viabilidad y efectiva implantación de una política común en materia de protección de datos en el grupo de mayoritarias



LE5. POSICIONAMIENTO CORPORATIVO E INSTITUCIONAL



OBJETIVO ESTRATÉGICO

- | | |
|-----|--------------------------------------|
| 5.1 | DESARROLLO DE LA MARCA CORPORATIVA |
| 5.2 | PUESTA EN VALOR DEL PAPEL DE MERCASA |
| 5.3 | AFIANZAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA |



OE5.1. DESARROLLO DE LA MARCA CORPORATIVA:

Dentro de la línea estratégica de posicionamiento corporativo e institucional de MERCASA es clave avanzar en el desarrollo, difusión y conocimiento de la marca a nivel corporativo, para obtener un retorno que impacte en los resultados reputacionales y de negocio de la compañía.

En este contexto de posicionamiento de la marca MERCASA, cuya labor como mayor red pública de mercas de producto alimentario fresco sigue siendo desconocida para gran parte de nuestros públicos objetivos, hemos detectado asimismo una desconexión entre el conocimiento de la marca matriz (MERCASA) y las submarcas (Mercasturias, Mercabada-joz, Mercamálaga...). Es por ello que resulta imprescindible avanzar hacia una integración de la marca MERCASA en las Mercas de la red.

En este plan estratégico 2025-2029 se pone el foco en implantar esta submarca en las Mercas de las que MERCASA es socio mayoritario (Algeciras, Málaga, Asturias, Las Palmas y Badajoz), sin descartar soluciones que permitan cierta presencia de la marca en las de accionariado minoritario. Además, se avanza hacia la integración de MERCASA en los ocho centros comerciales de la red de cara a 2029, un objetivo que dependerá de forma directa del OE 1.2 Optimizar la red de

centros comerciales, por tanto, de la viabilidad de los mismos y de las inversiones que se realicen.

Dentro de este posicionamiento corporativo e institucional, con el foco en el negocio, es clave llegar a las empresas y potenciales clientes de la red. Es por esto que una de las principales líneas de comunicación de MERCASA tiene que ir alineada con su modelo de negocio y sus objetivos económicos. Para ello se llevarán a cabo acciones de comunicación en diferentes canales online y offline que tengan impacto en productores, pymes, grandes empresas, distribuidores, horeca... que les permitan conocer de forma directa los beneficios y oportunidades que supone formar parte de la red de MERCASA.

Además, las relaciones institucionales y alianzas estratégicas son un pilar fundamental y cada acción propuesta se orienta a fortalecer la posición de MERCASA en su ecosistema mediante el fomento de su visibilidad a través de relaciones estratégicas y la colaboración con actores clave del sector.



Las acciones planteadas para la consecución del objetivo son las siguientes:

- Fortalecer el papel de MERCASA como actor clave en su sector mediante relaciones sólidas y estables con organizaciones sectoriales accionistas y Ayuntamientos.
- Asegurar un diálogo continuo y efectivo con estos grupos de interés para generar confianza, cooperación y apoyo mutuo.
- Consolidar una red de relaciones que permita influir positivamente en el desarrollo de políticas, proyectos y decisiones estratégicas en las que MERCASA tenga un rol fundamental.
- Potenciar la influencia y el alcance de MERCASA a través de la creación de sinergias y colaboraciones formales con otras instituciones.
- Aumentar la capacidad de la organización para alcanzar acuerdos significativos que contribuyan a la mejora de su posición estratégica en el mercado.
- Ampliar el impacto y los recursos de MERCASA, fortaleciendo su presencia en el sector agroalimentario y afines, mediante colaboraciones institucionales que aporten valor mutuo.

OE5.2. PUESTA EN VALOR DEL PAPEL DE MERCASA:

El objetivo es amplificar la labor y el mensaje de servicio público y garantía de calidad y seguridad en la cadena alimentaria que representa la Red de Mercas. Para ello es imprescindible poner en valor el papel de MERCASA, llegar a la población general y hacer que el trabajo y la información valiosa de la que dispone la compañía cale en la sociedad con mensajes sencillos y propuestas atractivas.

La colaboración con la Universidad u otros organismos académicos busca formalizar la relación entre MERCASA y el mundo académico, potenciando el desarrollo de investigaciones aplicadas y formando a futuros profesionales especializados en áreas clave para el sector agroalimentario y logístico.

- Posicionamiento de MERCASA como referente de conocimiento: Se busca que MERCASA se asocie directamente con la generación y difusión de conocimiento innovador en temas como la logística alimentaria, la sostenibilidad, la economía circular y la transformación digital del sector.
- Desarrollo del talento especializado: MERCASA podrá participar directamente en la formación de futuros profesionales, creando una cantera de talento especializado en las áreas más estratégicas para la compañía.
- Vinculación con la innovación y la investigación: Al colaborar en investigaciones y proyectos aplicados, MERCASA se posicionará como un referente en innovación dentro del sector, generando valor a través de soluciones que mejoren la eficiencia, la sostenibilidad y la competitividad del sector alimentario.

En el apartado de comunicación, para definir y concretar cada una de las acciones que se llevarán a cabo para llegar a los distintos públicos objetivos de MERCASA, una herramienta imprescindible es el plan anual de comunicación, que deberá ser aprobado en el primer trimestre de cada año por el Comité de Dirección de MERCASA. Este plan estará alineado con el Plan Estratégico 2025-2029 y con los objetivos concretos de MERCASA, por lo que será flexible e irá renovándose y evolucionando para aportar valor y apoyar de forma transversal a todos los departamentos de la empresa, con el fin de que las ideas fuerza e hitos de interés que queramos trasladar lleguen a los públicos definidos.

El plan de comunicación anual establecerá a qué públicos queremos llegar, a través de qué canales lo haremos y con qué acciones concretas en cada ámbito, además de los mensajes clave que saldrán de la compañía para establecer el relato público de MERCASA.



La participación de MERCASA en eventos clave del sector agroalimentario y logístico es fundamental para consolidar su papel de liderazgo, visibilidad y capacidad de influencia. Estos eventos permiten a MERCASA posicionarse como una entidad comprometida con el desarrollo del sector y como un agente de cambio.

- **Visibilidad y reconocimiento del liderazgo:** Al participar activamente en foros, congresos y eventos sectoriales, MERCASA aumenta su visibilidad y fortalece su imagen como líder y promotor de buenas prácticas en la distribución y la logística de alimentos.
- **Networking y alianzas estratégicas:** Estos eventos brindan la oportunidad de crear y fortalecer relaciones con otros actores relevantes, desde proveedores y clientes hasta organismos regulatorios y académicos, impulsando la creación de alianzas estratégicas que generen valor.
- **Actualización e innovación:** Participar en eventos sectoriales permite a MERCASA estar al tanto de las últimas tendencias, innovaciones y desafíos del sector, lo que facilita la adaptación a los cambios y la implementación de mejoras estratégicas en sus operaciones.

Además de la línea de comunicación más enfocada en el modelo de negocio, dirigida a potenciales clientes, otra de las líneas de información estratégicas que serán desarrolladas en el plan de comunicación es la que se dirige a la sociedad. El objetivo es construir un relato atractivo y crear un impacto positivo de la marca MERCASA como servicio público, dando a conocer por un lado la seguridad y garantía que supone para el funcionamiento de la cadena alimentaria, y fomentando por otro la alimentación saludable, sostenible y de cercanía.

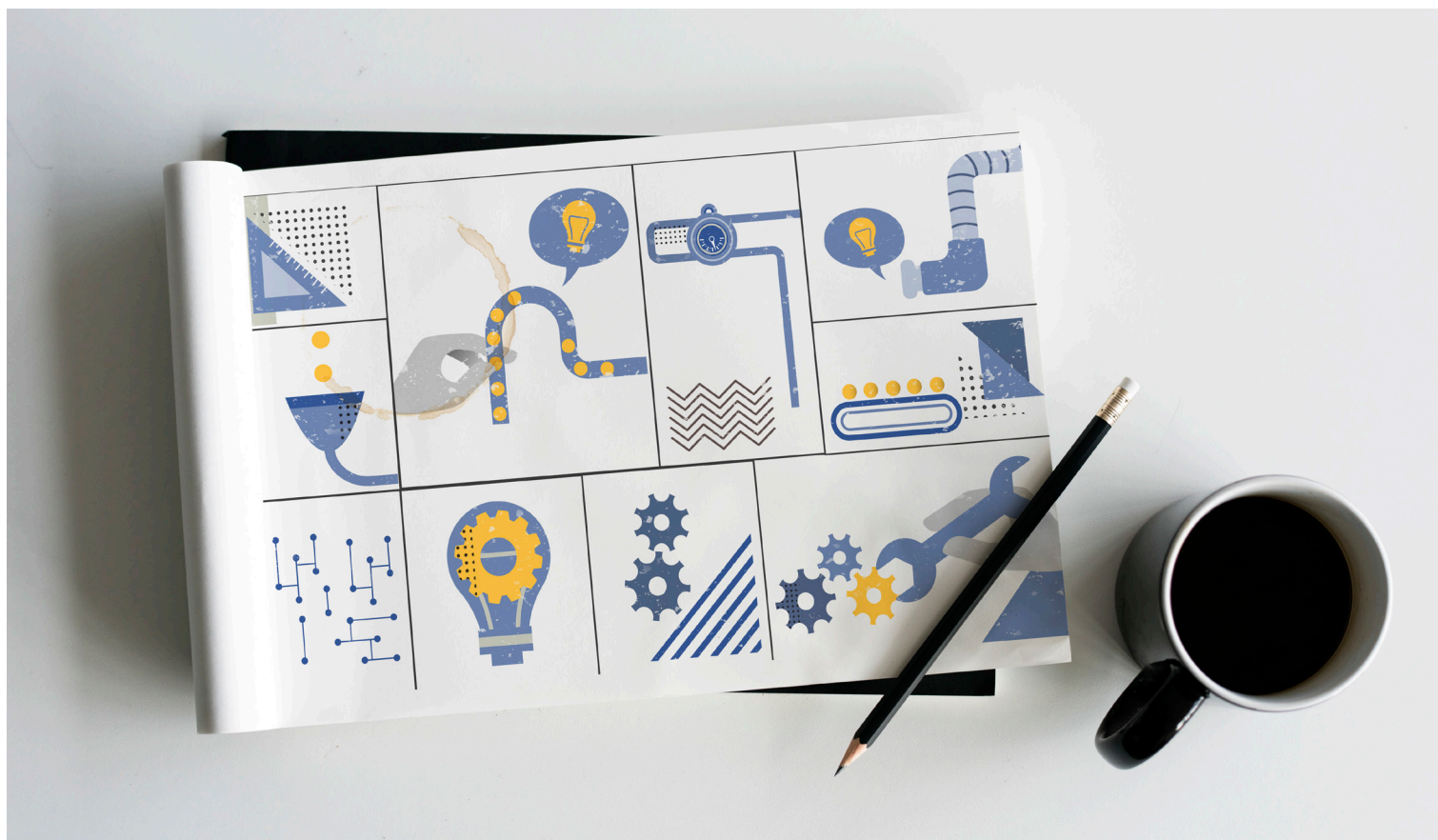
Para ello se implementarán acciones que acerquen a la población al relevante papel de MERCASA como red pública, con la atracción del consumidor para que se acerque a la Red de Mercas a través de contenidos de interés, con acciones online y offline, además de información de valor y colaboraciones con influencers y personas prescriptoras cuyo perfil represente los valores que quiere transmitir MERCASA.

MERCASA cuenta con una información muy valiosa y de referencia por su rigor y experiencia, como son las dos publicaciones que representan este conocimiento. Por una parte, la revista trimestral “Distribución y Consumo”, en la que se divulgan artículos detallados sobre las tendencias en el consumo de alimentos, con un enfoque especial en los productos de temporada. Esta publicación incluye entrevistas con personas expertas, reportajes sobre mercados locales y análisis que son un referente para el sector alimentario.



Por otra parte, el anuario “Alimentación en España” ofrece una visión exhaustiva de sector y de los hábitos alimentarios en el país. Es una herramienta muy valiosa para entender las dinámicas del mercado y las preferencias de los consumidores y consumidoras. Además, cuenta con datos territorializados, lo que hace esta información aún más atractiva y “vendible” a nivel local.

El objetivo es aprovechar el potencial de llegada de ambas publicaciones para resumir, transformar y trasladar esta información a los medios en el territorio y hacer que lleguen a la sociedad a través de acciones de comunicación llamativas, que serán concretadas en el plan de comunicación de MERCASA.



RECONOCIMIENTO SOCIAL DE MERCASA EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

La misión de MERCASA como servicio público trasciende la actividad ordinaria para convertirse en un pilar fundamental en momentos de crisis y emergencia. La capilaridad de la Red de Mercas, con presencia en todo el territorio estatal, permite desplegar de manera ágil y eficaz un amplio potencial solidario para atender a las poblaciones más desfavorecidas y afectadas.

Gracias a la colaboración con instituciones, organizaciones no gubernamentales y actores locales, MERCASA ha demostrado ser una herramienta clave para dar respuesta inmediata en circunstancias extraordinarias. Entre las principales acciones destacan:

- Donaciones de productos alimenticios esenciales: Garantizando el acceso a alimentos frescos y de calidad a comunidades vulnerables.
- Elaboración de comidas calientes: En coordinación con entidades sociales, MERCASA contribuye a la preparación y distribución de alimentos que cubren necesidades básicas de personas en situaciones críticas.
- Reparto de mercancías: MERCASA aprovecha su capacidad logística y extensa Red para llevar ayuda directamente a los lugares más necesitados, incluso en zonas de difícil acceso.
- Apoyo a la rehabilitación del comercio minorista: Respaldo a pequeños comerciantes afectados, ayudando a restablecer su actividad y reforzando el tejido económico local tras las emergencias.

Esta vocación de servicio público, profundamente arraigada en MERCASA, no solo refleja su compromiso con la sociedad, sino que refuerza su legitimidad y reconocimiento como un actor estratégico en la eficiencia del abastecimiento de productos frescos y la cohesión social. En cada acción está presente la dedicación a los principios de solidaridad, sostenibilidad y resiliencia, como un aliado confiable en los momentos más difíciles para la sociedad.

Con esta experiencia acumulada y el respaldo de la Red de Mercas, MERCASA seguirá trabajando para estar siempre a la altura de las circunstancias, llevando ayuda allí donde más se necesita y marcando la diferencia en la vida de las personas.



OE5.3. AFIANZAR EL SENTIDO DE PERTENENCIA:

El **sentido de pertenencia** es un factor crítico para el éxito de cualquier organización, ya que está estrechamente vinculado con el compromiso, la motivación y la productividad de los empleados. En el caso de MERCASA, fortalecer este sentido de pertenencia es clave para asegurar que todas las personas colaboradoras se sientan integradas y alineadas con los valores y objetivos estratégicos de la empresa, fomentando un ambiente de trabajo positivo y cohesionado. Para lograr este objetivo, se plantean una serie de acciones que buscan mejorar la comunicación, el bienestar y la cohesión dentro de la organización.

A continuación, se detalla cómo cada una de las acciones contribuye a afianzar este objetivo:

- Las reuniones interdepartamentales facilitan la interacción entre los diferentes departamentos de MERCASA, fomentando la colaboración, el entendimiento mutuo y el intercambio de ideas. Estas reuniones permiten a los equipos coordinar esfuerzos, resolver problemas comunes y trabajar en proyectos transversales que beneficien a toda la organización.
- Las jornadas de afianzamiento son eventos diseñados para fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia a través de actividades grupales, formaciones y dinámicas de equipo. Estas jornadas ayudan a mejorar la relación entre los empleados y empleadas, a aumentar la motivación y promover un ambiente de trabajo positivo.
- La negociación y aprobación de un nuevo convenio colectivo es una acción clave para garantizar que las condiciones laborales de los empleados de MERCASA sean competitivas, equitativas y alineadas con las mejores prácticas del sector. Este proceso no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también refuerza la confianza de los empleados en la empresa.
- La información interna es una herramienta muy potente para fomentar el orgullo colectivo y el sentido de pertenencia en una organización. Más allá de los canales y comunicaciones habituales, se establecerá un espacio relevante para la implementación de nuevas acciones de información que impliquen a los empleados y empleadas, tanto como destinatarios de la información, como en un papel activo que los haga partícipes de los mensajes y las actividades que organice la empresa.
- La realización de encuestas al personal de la empresa es una herramienta fundamental para medir el nivel de bienestar, identificar áreas de mejora y evaluar el impacto de las acciones implementadas para fortalecer el sentido de pertenencia.

TABLA RESUMEN LE5:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
5.1. DESARROLLO Y POSICIONAMIENTO DE LA MARCA CORPORATIVA	Implantación de submarca en mercados mayoritarios y CC
	Acciones de comunicación para empresas: Captación en mercados
	Nº de alianzas estratégicas y/o acuerdos institucionales
5.2. PUESTA EN MARCHA DEL PAPEL DE MERCASA	Análisis de impacto de posibles colaboraciones con el mundo académico
	Aprobación Plan de Comunicación conforme al PE
	Nº de participaciones en eventos clave del sector
	Acciones de comunicación para población en alimentación saludable
	Acciones de comunicación para difusión de publicaciones y datos
5.3. AVANZAR EN EL SENTIDO DE PERTENENCIA	Nº de reuniones/año interdepartamentales
	Nº de reuniones/año intradepartamentales
	Nº de jornadas de afianzamiento
	Nuevo convenio colectivo
	Acciones de comunicación interna para afianzar orgullo de pertenencia
	Realización encuesta satisfacción laboral y clima organizacional

LE6. TALENTO EMPRESARIAL



OBJETIVO ESTRATÉGICO

6.1

PLAN DE CAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO

6.2

PROGRAMA DE TALENTO FEMENINO: IMPULSA ELLA

El desarrollo y gestión del talento en MERCASA es una de las líneas estratégicas fundamentales del plan para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la organización. En un entorno altamente competitivo y dinámico, la capacidad de captar, gestionar y desarrollar el talento dentro de la empresa se convierte en una ventaja clave. MERCASA se compromete a atraer, retener y formar a profesionales altamente capacitados, además de promover la diversidad y el crecimiento profesional dentro de la organización. Esta línea estratégica se articula a través de una serie de objetivos y acciones que buscan asegurar que MERCASA no solo se mantenga a la vanguardia en términos de talento, sino que también fomente un ambiente inclusivo y colaborativo.



OE6.1. PLAN DE CAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO:

El Plan de Captación y Gestión del Talento busca asegurar que MERCASA cuente con el mejor equipo de profesionales, identificando las necesidades presentes y futuras en términos de habilidades y competencias, y estableciendo mecanismos efectivos para atraer, desarrollar y retener talento.

Este plan estará orientado a identificar las necesidades de la organización a corto, medio y largo plazo en términos de capital humano. Se definirán estrategias para captar perfiles que se ajusten a las necesidades de los departamentos y áreas críticas para el crecimiento de MERCASA. Se busca desarrollar alianzas con universidades, escuelas de negocios y plataformas de empleo para atraer jóvenes profesionales y personas expertas en el sector agroalimentario y logístico.

La formación es un pilar esencial para la evolución del talento interno. Se desarrollará un modelo de formación que implique activamente a todo el personal, adaptado a sus roles y objetivos profesionales, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo. Se quiere implementar un sistema de formación con módulos en habilidades técnicas, liderazgo y gestión, accesibles a todos los niveles de la organización.

- *Programas de Bienestar para los Empleados: Implementar iniciativas de bienestar, como programas de salud mental, y talleres de ergonomía, con el objetivo de fomentar un entorno laboral más saludable y reducir el estrés.*
- *Formación Continua en Seguridad Laboral: Reforzar la formación en seguridad y salud laboral para todos los empleados y empleadas, con especial atención a la prevención de riesgos en el manejo de maquinaria y la gestión de materiales.*
- *Planes de Igualdad y Diversidad: Continuar desarrollando planes de igualdad que promuevan la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables, como personas con discapacidad, en el ámbito laboral de MERCASA, asegurando que se promuevan oportunidades equitativas de desarrollo profesional.*

Es fundamental medir y analizar la participación en las actividades de formación para asegurar la efectividad del plan y garantizar que todo el personal tenga acceso a oportunidades de desarrollo. Para ello se implementará un sistema de seguimiento y evaluación de la participación en formaciones, con encuestas para medir la satisfacción y la aplicabilidad del contenido.



De cara a garantizar una formación de calidad y completa, es necesario llevar a cabo un refuerzo del presupuesto destinado a tal fin que, de forma progresiva, incremente la cantidad económica año a año para así abarcar nuevos cursos y retos que mejoren las capacidades del personal.

OE6.2. PROGRAMA DE TALENTO FEMENINO: IMPULSA ELLA.

Expresamente diseñado para fomentar el desarrollo, la visibilidad y la retención de mujeres en nuestras empresas. Este programa busca promover la igualdad de género, empoderar a las mujeres y aprovechar todo su potencial en el entorno laboral.

Objetivo General:

Promover el desarrollo profesional de las mujeres en la empresa, asegurando igualdad de oportunidades, fomentando el liderazgo femenino y potenciando su participación en puestos estratégicos.

Ejes esenciales del Programa Impulsa Ella:

- Desarrollo Profesional
- Mentoría y Redes
- Liderazgo y Visibilidad
- Cultura Inclusiva
- Medición y Seguimiento

1. Desarrollo Profesional

Objetivo: Mejorar las habilidades y competencias de las mujeres en la organización.

Iniciativas:

Academia de Talento Femenino
Planes de Carrera Personalizados
Formación en habilidades de gestión



2. Mentoría y Redes

Objetivo: Facilitar el acceso a conocimiento y apoyo a través de mentorías y redes internas y externas.

Iniciativas:

- Programa de Mentorización

- Grupos de Afinidad

- Networking Externo

3. Liderazgo y Visibilidad

Objetivo: Incrementar la representación femenina en posiciones de liderazgo y su visibilidad dentro y fuera de la empresa.

Iniciativas:

- Plataformas de Visibilidad

- Embajadoras del Cambio

4. Cultura Inclusiva

Objetivo: Promover un entorno de trabajo igualitario, flexible y libre de sesgos.

Iniciativas:

- Capacitación en Diversidad

- Políticas Flexible

- Cero Tolerancia al Acoso

5. Medición y Seguimiento

Objetivo: Evaluar el impacto del programa y ajustar acciones para maximizar resultados.

Iniciativas:

- Encuestas de Clima



TABLA RESUMEN LE6:

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR
6.1. PLAN DE CAPTACIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO	Implantación de un Plan de Captación y Gestión del Talento
	Aprobación Plan Anual de Formación
	Tasa de participación en planes de formación y desarrollo
	Refuerzo presupuestario
6.2. PROGRAMA IMPULSA ELLA	Desarrollo del programa Impulsa Ella
	Valoración de encuestas de clima
	Eventos/actividades



mercasa

Paseo de La Habana, 180 28036, Madrid España +34 913 500 609 contacto@mercasa.es

mercasa.es

