

2024-2028

PLAN ESTRATÉGICO

Informe ejecutivo. 1 de agosto de 2024



GrupoTragsa



11

Contexto y diagnóstico del Plan Estratégico

El Grupo Tragsa es un grupo de sociedades mercantiles integrado por la Empresa de Transformación Agraria, S.A., S.M.E., M.P., (en acrónimo, TRAGSA) como matriz, y su filial, la sociedad de carácter unipersonal Tecnologías y Servicios Agrarios, S.A., S.M.E., M.P., (en acrónimo, TRAGSATEC), cuyo capital social es íntegramente de titularidad pública, integrado en el sector mercantil del Estado. El Grupo Tragsa forma parte de la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) y del Sector Público Institucional, teniendo la condición de poder adjudicador y medio propio personificado de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas, de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, de los Cabildos y Consejos Insulares, de las Diputaciones Forales del País Vasco, y de las Diputaciones Provinciales.

La finalidad del Grupo es conformarse como una herramienta eficaz y eficiente para que las Administraciones Públicas titulares accionariales puedan cumplir con sus objetivos, obligaciones y competencias frente a la sociedad de forma satisfactoria. En particular, en aquellas actuaciones que se derivan de situaciones de urgencia o emergencia. El ámbito de actuación del Grupo Tragsa y, por tanto, su objeto social, de acuerdo con la D.A. 24ª de la Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público, comprende esencialmente actuaciones, obras, trabajos y prestación de servicios en el ámbito rural en sentido amplio, tareas medioambientales, mantenimiento, desarrollo, innovación y adaptación de equipos y sistemas informáticos que den soporte a las diferentes Administraciones Públicas o la realización de tareas para las que se le requiera por la vía

de urgencia o emergencia, o actividades complementarias o accesorias a las citadas anteriormente. Esta norma recoge, igualmente, que, además de en dicho ámbito, el Grupo Tragsa está obligado a satisfacer las necesidades de los poderes adjudicadores de los que es medio propio instrumental adaptando y aplicando la experiencia adquirida en su actividad tradicional a otros ámbitos de actuación, enmarcados siempre en su objeto social.

- **La actividad de las empresas del Grupo Tragsa** está claramente vinculada al medio rural, constituyendo un elemento esencial de su ADN, así como su singularidad como medio propio de las Administraciones y, en especial, para dar respuestas ágiles ante situaciones de urgencia o emergencia.
- **El Grupo Tragsa opera en 9 ámbitos de actuación:** Medio Ambiente, Infraestructuras, Agua, Producción y Explotaciones, Edificación y Arquitectura, Sanidad y Salud, Políticas Administraciones Públicas, Tecnología e Información y Emergencias. Los cuatro primeros concentran el 80% de la actividad de las empresas del Grupo.
- Con datos al cierre de 2023, las empresas del Grupo Tragsa se encuentran en máximos históricos en cuanto a Cifra de Negocio, Cartera y Plantilla. Este crecimiento se ha producido fundamentalmente en el último lustro, coincidiendo con la vigencia del **Plan Estratégico 2019-2023**, y condicionado por las especiales circunstancias que han afectado al país,

como la crisis sanitaria, las consecuencias de las emergencias ambientales o la implementación de fondos europeos Next Generation EU. Esta situación propició que el Grupo redefiniera los planteamientos anteriores y haciendo uso de todas las capacidades de un medio propio instrumental, que como en ninguna otra ocasión, demostró su utilidad como una ágil y eficaz herramienta de servicio público. Todo ello ha sido posible gracias a la confianza depositada por las Administraciones y al aval de una contrastada experiencia en la gestión de encargos complejos y diversos.

- En esta última etapa del **Plan Estratégico 2019-2023** se ha consolidado el objeto social y el marco jurídico de los encargos a las empresas del Grupo (RD 69/2019), la diversificación de accionistas hasta contabilizar un total de 72 en diciembre de 2023 (derivado principalmente de la incorporación de las Diputaciones) y la actualización del Catálogo de Productos de Tragsa y Tragsatec, adaptado a la realidad actual de los encargos.
- El **contexto externo** se aborda a través de un análisis PESTEL, destacando aquellos factores que pueden condicionar de forma directa o indirecta el desarrollo estratégico de la organización. En el caso de Grupo Tragsa, se ha preferido agrupar los factores en 4 temáticas para este análisis externo: Desarrollo Sostenible (ESG), Tecnología y Transformación Digital, Entorno Político, Económico y Legal y, por último, Adaptación al Cambio.

- En el **análisis DAFO** realizado en el Plan Estratégico se han identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización para tomar decisiones estratégicas. En este proceso, además del análisis de contexto, se han tenido en cuenta las conclusiones del “diagnóstico percibido”, que incorpora el conocimiento, percepciones y experiencias de las personas que trabajan

en la organización, construido a partir de un proceso de escucha activa. Este proceso se llevó a cabo a través de entrevistas (más de 30 entrevistas con personas clave del Grupo), encuestas (con participación de más de 2.600 personas), grupos de trabajo (5 grupos) y talleres de mejora de procesos. Como consecuencia de todo ello, el DAFO resultante es el siguiente:



1.2 Retos, objetivos y estrategias

- El Grupo Tragsa se enfrenta a **tres grandes retos** que pueden condicionar su desarrollo futuro; la gestión del talento; la capacidad de adaptación a los cambios; y su utilidad como engranaje del servicio público.
- El planteamiento de las estrategias está dirigido a dar respuesta a los retos atendiendo a las siguientes **directrices**:
 1. Mantener la proximidad con las administraciones de las que GT es medio propio.
 2. Fomentar la vocación de servicio público del GT en el medio rural.
 3. Consolidar la eficiencia del GT como competitividad frente a otros medios propios.
 4. Mantener un marco de relaciones transparente con el sector privado.
 5. Mantener la actividad internacional circunscrita al ámbito de la cooperación como medio propio de las AAPP.
 6. Contribuir desde la innovación a los retos de las AAPP.
 7. Consolidar la capacidad de respuesta del GT ante emergencias naturales.
 8. Contribuir a crear sinergias entre las empresas del grupo SEPI.
- **Sostenibilidad económica:** las proyecciones económicas del Plan Estratégico 24-28 son coincidentes con las planteadas por el POA-PL 2024-2028. Se realizan desde una posición que coincide con el máximo histórico de cartera de las empresas del Grupo, junto a las previsiones de ejecución de los Fondos Europeos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia.

(miles de €)	POA 24	POA 25	POA 26	POA 27	POA 28
Cartera de Grupo	2.013.000	1.588.000	933.000	778.000	649.000
Cifra de negocio Grupo	1.600.000	1.630.000	1.655.000	1.355.000	1.279.000
Ejecución con cartera	68%	65%	62%	56%	55%
	1.088.000	1.059.500	1.025.205	762.721	703.291

Estas proyecciones corresponden a un escenario realista y con un nivel de riesgo bajo. No obstante, para garantizar una rápida y ágil implementación de eventuales planes de contingencia, ante caídas de la cifra de negocio más acusadas de lo previsto, sobre todo en los últimos dos años del Plan Estratégico, se ha considerado oportuno establecer una alerta temprana cuando la cartera anual no garantice al menos el 52% de la producción esperada.

Adicionalmente, en el Plan Estratégico se dibuja un escenario de mínimos, determinado por la sucesión de “puntos de equilibrio” para el periodo 2024-2028. En los puntos de equilibrio se cumple que el volumen de producción anual se compensa con los costes fijos y los costes variables imprescindibles. Así, en estos puntos, los ingresos son iguales a los gastos y no existe beneficio ni pérdida. Con un nivel de producción superior al punto de equilibrio la organización podría tener beneficios en tanto que con un nivel inferior podría incurrir en pérdidas.

Puntos de equilibrio

Cifra de Negocio (m€)	2024	2025	2026	2027	2028
GRUPO	971.825	988.761	1.009.819	1.006.567	1.015.062
TRAGSA	591.248	602.512	614.691	608.938	613.338
TRAGSATEC	380.578	386.250	395.128	397.629	401.723

Es importante reseñar que el escenario realista que se dibuja en las proyecciones del POA-PL establece unos niveles de producción significativamente superiores a los establecidos por la sucesión de puntos de equilibrio calculados (ver tabla anterior).

• **Productos Estratégicos:** las proyecciones económicas comentadas están soportadas en una serie de productos considerados estratégicos para la organización. En concreto, se identifican 11 productos estratégicos en Tragsa y 15 productos estratégicos en Tragsatec:

1. Son considerados productos estratégicos por su elevado impacto sobre la cifra de negocio, la rentabilidad de las actuaciones y por su influencia sobre la posición competitiva del Grupo. Se determinan en base al criterio del Principio de Pareto, prevaleciendo que se alcance el 80% de la cifra de negocio, aunque sea necesario integrar a más del 20% de los productos.

2. Las estrategias establecidas, de crecimiento o mantenimiento, son fundamentales para poder cumplir con los resultados económicos proyectados en el POA-PL.
3. Para el análisis y representación de los productos estratégicos por empresas se utiliza el modelo de la matriz del Boston Consulting Group (BCG). En el eje vertical de la matriz se define el crecimiento esperado de ese producto en el mercado, mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de las empresas del Grupo en el mercado. Así, los productos estratégicos se distribuyen según 4 cuadrantes:

 Interrogante Productos con alto crecimiento, pero baja cuota de mercado		 Estrella Productos con alto crecimiento y alta cuota de mercado.	
TRAGSA 1 Edificación 2 Saneamiento y depuración 3 Abastecimientos de agua potable 4 Residuos y contaminación ambiental	TRAGSATEC 1 Soporte tecnológico 2 Dominio público 3 Gestión del medio marino 4 Edificación 5 Protección y restauración del medio natural 6 SIG, registros y censos	TRAGSA 7 Protección y restauración del medio natural 8 Infraestructura viaria 9 Regadíos y drenajes 10 Sanidad vegetal y forestal	TRAGSATEC 8 Gestión y planificación de los recursos hídricos 9 Conservación de la biodiversidad 10 Salud pública 11 Planificación y ordenación del territorio
TRAGSA 5 Repoblaciones forestales y tratamientos selvícolas 6 Planificación y ordenación del territorio	TRAGSATEC 7 Sanidad vegetal y forestal	TRAGSA 11 Prevención y lucha contra incendios	TRAGSATEC 12 Ayudas, subvenciones y programas sociales 13 Gestión y tramitación de información 14 Sanidad animal 15 Explotaciones y producción agropecuaria
Productos con bajo crecimiento y baja cuota de mercado.  Perro		Productos con bajo crecimiento y alta cuota de mercado.  Vaca	



• **Plan de inversiones:** en el quinquenio 2024-2028 habrá dos partidas principales: las que tienen que ver con la adecuación de la maquinaria y equipos (40%) y con activos informáticos (hardware y software) (34%). En particular hay dos grandes áreas de inversión:

1. Está previsto articular un **Plan de Descarbonización** que permita tener en cuenta la necesidad de reducir nuestra huella de carbono, a la vez que se amplía y mejora el parque de maquinaria y las oficinas del Grupo en todo el territorio. Una gran parte de las inversiones irán a cuestiones de mejora de la eficiencia ambiental del parque de maquinaria y de los edificios, de mejora de la gestión de flotas, suponiendo hasta un 33% de lo previsto en el apartado dedicado a "Maquinaria".

2. Por otro lado, el **Plan de Transformación Digital**, facilitará la búsqueda de soluciones y herramientas tecnológicas que permitan flexibilizar la manera de trabajar, mejore la gestión de equipos, y que permita a su vez, retener el talento. Esto va a suponer una inversión estimada del 50% de lo previsto en la partida destinada a "Informática", que incluye herramientas para la mejora del HCM, la herramienta de gestión de compras, la dotación de puestos de trabajo inteligentes, o la creación de la Oficina del Dato.

• **El árbol de Objetivos Estratégicos:** está ordenado en tres niveles jerárquicos, identificando 3 Objetivos Estratégicos (OE), 6 Objetivos Intermedios (OI) y 15 Objetivos Operativos (OO).



• **Las personas en el centro de la estrategia:** las personas son la pieza clave sobre la que gira todo el Plan Estratégico. Tanto los retos planteados, como los objetivos estratégicos responden a la necesidad de seguir reforzando el compromiso del Grupo Tragsa con las personas.

1. En la planificación estratégica se ha tenido en cuenta el importante aumento de los empleos fijos de la plantilla que se producirá en los próximos años, principalmente entre 2024 y 2026, hasta alcanzar aproximadamente 16.400 en 2028, sobre una plantilla total estimada de 17.928, lo que supone un mix fijo/eventual del 91%/9%, como consecuencia de la aplicación de las tasas de reposición y estabilización, según RD 32/2021, de 28 de diciembre. Conviene recordar que la situación de partida en 2023 es un mix de 36%/64%.

2. El objetivo estratégico 1 (OE1), está directamente vinculado con las personas desde una doble perspectiva:

◊ La retención del talento de las personas que ya trabajan en el Grupo, reforzando y diversificando sus competencias, en sentido amplio (diversidad geográfica, sectorial, cultural, técnica, formativa y de identidad). Así, flexibilizar las carreras profesionales y facilitar la movilidad geográfica, o potenciar el orgullo de pertenencia, son algunas de las propuestas consideradas.

◊ La captación de talento joven e innovador, potenciando el cambio cultural interno de cara a dar respuesta a las nuevas exigencias del mercado laboral, especialmente el talento joven, experto y/o innovador. Asimismo, se desarrollará un modelo comunicativo que promueva la relación horizontal y vertical, así como modelos de trabajo colaborativo de cara a favorecer una mayor vertebración del Grupo. Por último, se promoverá un acercamiento a los canales de captación de talento.

3. El objetivo estratégico 2 (OE2) impulsa acciones dirigidas a que la organización pueda adaptarse de la mejor forma posible a los cambios (normativos, operativos, logísticos, conocimiento, etc...), apoyándose en las personas y en la tecnología como actores que posibilitan esa transformación.

4. Por último, el objetivo estratégico 3 (OE3), introduce su relación con las personas que trabajan en el Grupo Tragsa a través de la sostenibilidad social (OO.3.1.1).

• **La ejecución del Plan Estratégico** se articula a través de **9 Programas** y de la cartera viva de Proyectos que los integra. En el arranque del Plan, existe **una cartera de 44 proyectos** que serán desarrollados por las diferentes direcciones, y unidades responsables, de cara a lograr el cumplimiento del árbol de objetivos estratégicos del Grupo Tragsa.

A continuación, se desglosa la cartera de proyectos por Programa. Los proyectos que guardan vinculación directa con las personas se identifican en **color azul**.

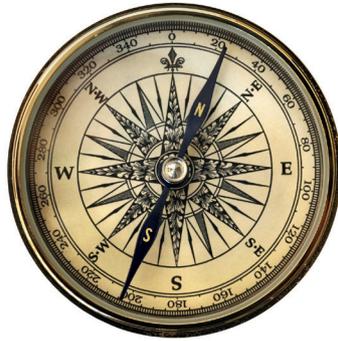
Id	Programa	Cartera de proyectos (2024)
PR 1	Integrar la diversidad, equidad e inclusión (DE&I) a través del cambio cultural	7
PR 2	Alianzas estratégicas	5
PR 3	Tragsa saludable	5
PR 4	Gestión del conocimiento	4
PR 5	Transformación digital	8
PR 6	Nuevo modelo de gestión del talento	5
PR 7	Nuevos modelos de gestión de proyectos	4
PR 8	Programa de flexibilización del Grupo Tragsa	3
PR 9	Orgullo de pertenencia	3

<p>PR 1. INTEGRAR DE&I A TRAVÉS CAMBIO CULTURAL</p> <p>1.1. Plan de igualdad 1.1.1. Programa Lidera 1.2. Plan de diversidad, equidad e inclusión (DE&I) 1.3. Nuevo Plan de Acogida 1.4. Plan de Sostenibilidad ESG 1.5. Teletrabajo y nuevos modelos de trabajo 1.6. Proyecto CONVIVE 1.7. Posicionamiento específico de los temas ESG en la estructura de la empresa</p>	<p>PR 4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO</p> <p>4.1. Plan de Innovación 4.2. Plan Análisis de riesgos circular 4.3. Referentes técnicos 4.4. Transferencia tecnológica</p> <p>PR 5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL</p> <p>5.1. Re-posicionamiento de las nuevas tecnologías en la organización de la empresa 5.2. Gestión de la demanda 5.3. Aumento del nivel de certificaciones de ciberseguridad 5.4. Cambios en las plataformas Core 5.5. Aceleración del proceso de simplificación y reingeniería de procesos 5.6. Oficina del dato 5.7. Analítica avanzada 5.8. Puesto de trabajo inteligente</p>	<p>PR 7. NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS</p> <p>7.1. Plan de la gestión de la calidad 7.2. Incorporación de metodologías ágiles 7.3. Incorporación de gestión por objetivos 7.4. Formación en gestión de proyectos</p>
<p>PR 2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS</p> <p>2.1. Observatorio tecnológico 2.2. Foros Tragsa con accionistas 2.3. Relaciones institucionales 2.4. Alianzas para la innovación 2.5. Sostenibilidad en la cadena de suministro</p>	<p>PR 6. NUEVO MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO</p> <p>6.1. Plan Talento 6.1.1. Café con el Presidente 6.1.2. Poténciate y Poténciate+ 6.1.3. Compartiendo 6.1.4. Talleres de mejora 6.2. Plan de acción para los puestos de difícil cobertura 6.3. Plan CONECTA TALENTO 6.4. Itinerarios formativos 6.5. Programa de Excelencia en gestión de equipos</p>	<p>PR 8. PROGRAMA DE FLEXIBILIZACIÓN DEL GT</p> <p>8.1. Propuestas de mejora normativa para el GT 8.2. Redes de colaboración entre UT y Sede 8.3. Mejora de procesos de compra</p>
<p>PR 3. TRAGSA SALUDABLE</p> <p>3.1. Plan de movilidad 3.2. Plan de descarbonización 3.3. Plan de transición energética 3.3.1. Dimensionamiento óptimo de oficinas 3.3.2. Coordinación de actuaciones en materia de eficiencia energética, en inmuebles del GT 3.4. Actualización de los protocolos de vigilancia, seguridad, ergonomía y psicosocial 3.5. Bienestar físico, emocional y salud mental</p>		<p>PR 9. PROGRAMA DE REFUERZO DEL ORGULLO DE PERTENENCIA</p> <p>9.1. Plan de Comunicación y Sociedad 9.2. Canales globales de comunicación interna 9.3. Programa de Mentoring</p>

- **El seguimiento del Plan** se realiza a nivel de Objetivos Estratégicos (OE, OI y OO) y de Programas (PR). Para ello, se han establecido **indicadores de resultado y metas** a alcanzar para todos los niveles de seguimiento, en el ecuador del Plan y al final del mismo.



- **El reporte del Plan** se fundamentará en un total de 56 indicadores frente a los más de 300 que se utilizaron, de media, en el anterior Plan Estratégico.



COMPROMISO