

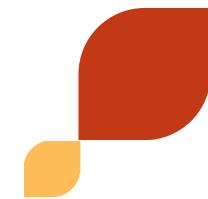


# PLAN ESTRATÉGICO

MERCAGRANADA  $\frac{26}{29}$



# INDICE



1. INTRODUCCIÓN
2. HIPÓTESIS DE PARTIDA. MARCO ESTRATÉGICO
  - a. Ecosistema
  - b. Propósito
  - c. Misión
  - d. Visión
  - e. Valores
  - f. Análisis DAFO
3. LINEAS ESTRATÉGICAS
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
5. ACCIONES ESTRATÉGICAS

# 7

## ● CONSIDERACIONES PREVIAS



**Mercagranada**, tras la reconversión de sus políticas laboral y de gestión aprobadas por su Consejo de Administración en 2009 y acometidas a partir de 2010, lleva **catorce ejercicios continuados con resultados positivos** que han facilitado la mejora sustancial de su oferta comercial, así como la de la estructura de su balance.

En el último ejercicio de 2024, se alcanzó un resultado histórico dando **la mayor facturación** y los mayores beneficios desde su constitución lo que ha posibilitado **el reparto de dividendos por primera vez desde el inicio de sus operaciones en 1973**.

No obstante, los condicionantes derivados de **la antigüedad / obsolescencia de sus infraestructuras ha requerido, requiere y requerirá aún, la dedicación de una importante parte de los recursos que se generan anualmente, en la actualización de su oferta**.



Así mismo, la gestión patrimonial realizada entre los años 1991 y 1996, enajenando más de un 25% del suelo inicialmente previsto para el desarrollo de su Zona de Actividades Complementarias, nos ha obligado y obliga a **centrar la mayor parte de nuestras inversiones en la recuperación de espacios y en la reconversión de los inmuebles de todos los mercados**, en la medida en que lo permite la situación urbanística que regula la Unidad Alimentaria desde 2001, en vía de corrección tras la propuesta de innovación al PGOU, en trámite.

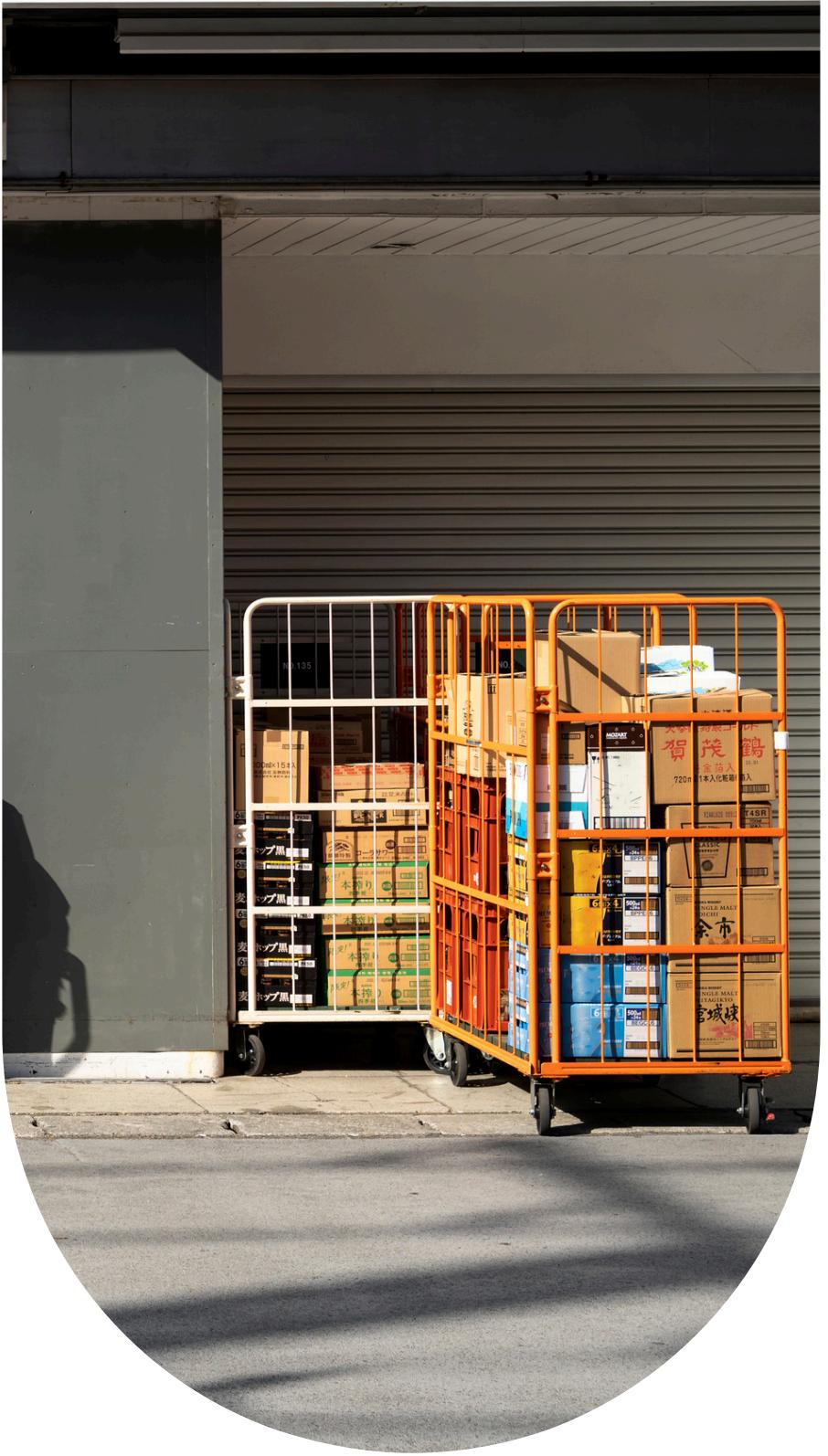
Independientemente de las actuaciones internas para garantizar el futuro de la actividad y el servicio, así como el desarrollo de nuevos proyectos, **la disponibilidad de suelo anexo a la Unidad Alimentaria y el nuevo PGOM representan una oportunidad para nuestra Sociedad.**

## INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO 2026-2029

Mercagranada cuenta con 153 espacios en los mercados (20 en pescados, 86 en frutas y 47 en polivalencia) los cuales se encuentran con un nivel de ocupación del 100% en el presente año 2025.

La tipología de clientes y mercados, por sectores, es la siguiente:

- En **pescados**, con operadores locales y familiares, destaca la competencia en precio, la trazabilidad como valor diferencial y la integración hacia el comercio minorista.
- En **frutas y hortalizas**, el peso recae en empresas tradicionales y de gestión familiar, con competencia basada en precio y variedad, pero aún con un bajo grado de digitalización.
- En **polivalencia**, crecen los segmentos de logística, frío y productos complementarios, junto a empresas cárnicas consolidadas.



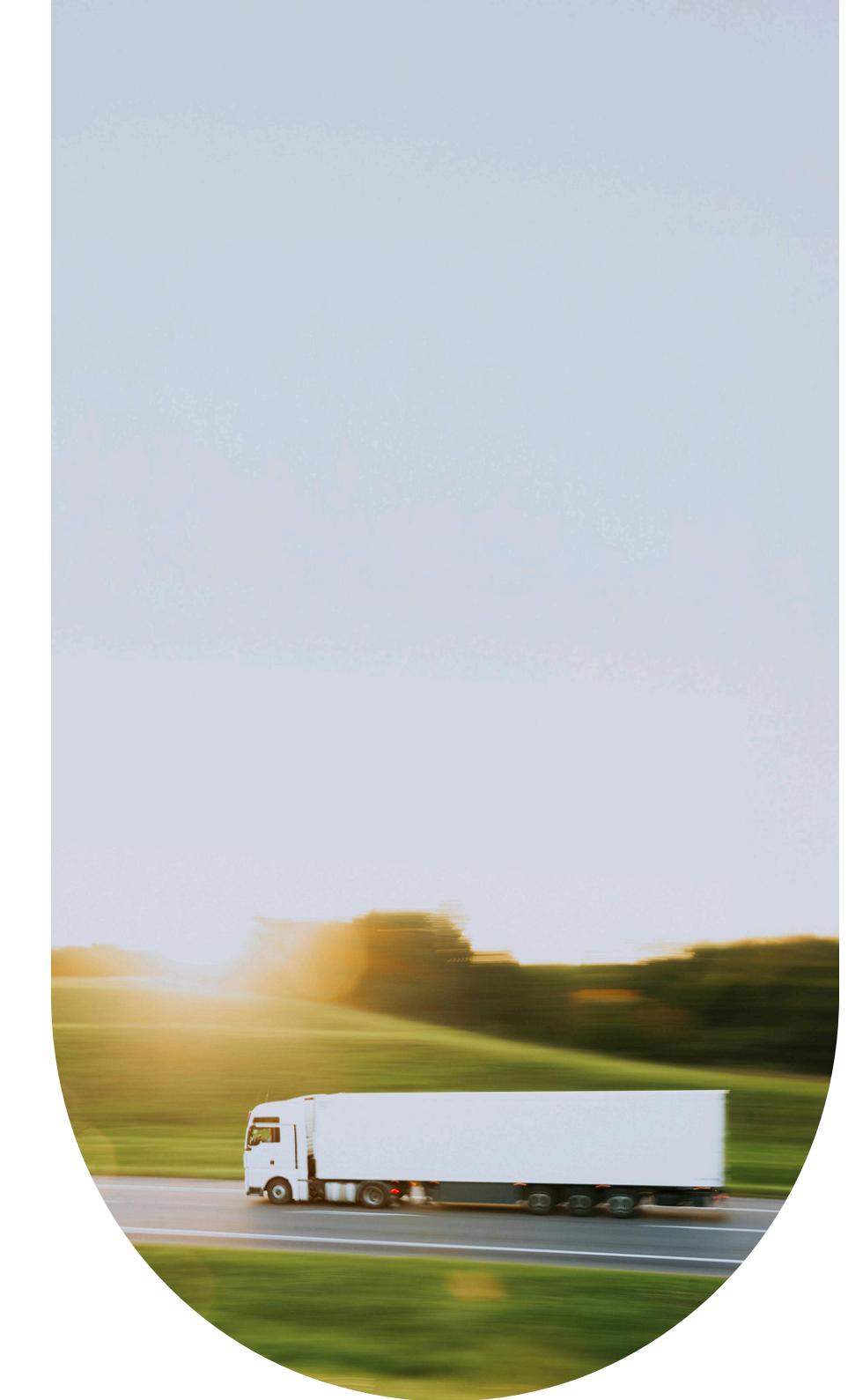
Por otro lado, en la Zona de Actividades Complementarias (Z.A.C.) contamos con parcelas, pabellón multiusos y de envases, bares y restaurantes, locales comerciales, y oficinas, los cuales que se encuentran actualmente ocupados al 75% de las unidades disponibles.

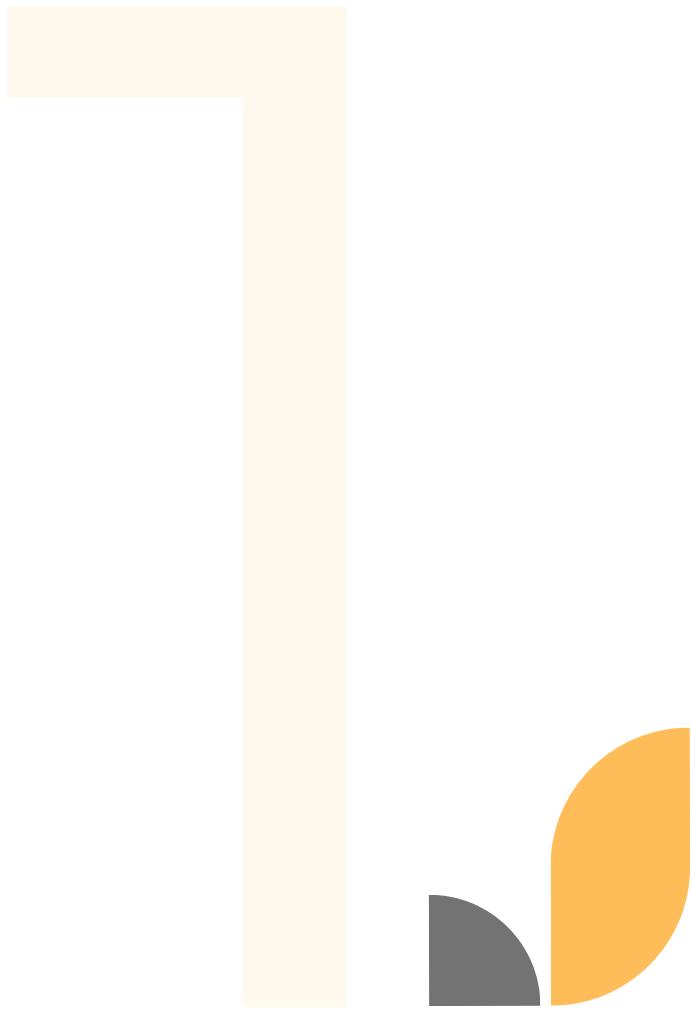
**El 80% del espacio disponible corresponde a dos parcelas de unos 6.000 m<sup>2</sup> pendientes, para su comercialización, de la edificabilidad que debe proporcionar el cambio de uso propuesto al Ayuntamiento de Granada. El resto del espacio disponible son locales comerciales y oficinas con un muy alto grado de obsolescencia y que exigen su adecuación o reforma para poder ser comercializables.**

El edificio administrativo, construido en los años 70, alberga un importante número de locales comerciales y oficinas que, en su mayor parte y como cuestión generalizada, adolecen de los equipamientos y servicios actualmente demandados por las empresas, requiriendo de su reconversión puntual para poder ser comercializados.

La planta segunda está aún en bruto, siendo su coste de adecuación superior a los 600 mil Euros, lo que hace prácticamente inviable su rentabilización.

Es importante señalar que, en el ámbito de los grandes proyectos estratégicos, este P.E. contempla dos actuaciones prioritarias: por un lado, la construcción de la nave logística de frío y, por otro, la reconversión del 50 % del pabellón de envases vacíos en módulos polivalentes. Asimismo, incluye inversiones destinadas al estudio y futura implantación del Área Logística de Granada (AL) y del proyecto de Distribución Urbana de Mercancías (DUM). Sin embargo, la incertidumbre política respecto a la llegada del transporte ferroviario de mercancías a Granada y la regulación específica de la normativa local impide, por el momento, definir su viabilidad. Estos factores implicarán para Mercagranada S.A. mayores necesidades de financiación, recursos humanos y materiales, así como proyecciones de negocio y resultados muy diferentes a las previstas en el P.E. 2026-2029.

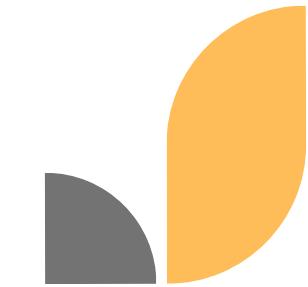




El desarrollo del Plan Estratégico de **Mercagranada S.A.** corresponde a los ejercicios 2026-2029. Tiene como objetivo definir la hoja de ruta que guiará las decisiones, inversiones y proyectos de la organización durante los próximos cuatro años.

Este documento contempla las **líneas estratégicas, objetivos y acciones concretas** que permitirán afrontar con garantías los retos derivados del entorno competitivo, económico y social en el que se desenvuelve la Unidad Alimentaria.

**El Plan Estratégico 2026-2029** se formula como un instrumento de transformación y posicionamiento, capaz de garantizar la sostenibilidad económica, social y medioambiental de Mercagranada. Se articula sobre **siete líneas estratégicas** derivadas del análisis DAFO y de nuestro ecosistema en el marco del modelo de gestión EFQM:



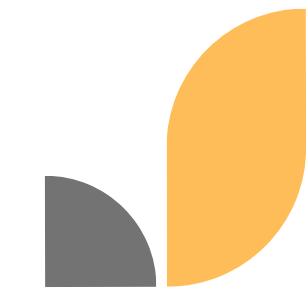
**E. Excelencia en la gestión**, impulsando la adopción de modelos de referencia internacional, transparencia avanzada y certificaciones de calidad.

**2. Fortalecimiento del modelo de negocio**, renovando infraestructuras y abriendo nuevas líneas de actividad en frío industrial, recarga energética, publicidad y servicios de DUM.

**3. Transformación digital**, que refuerce la ciberseguridad, mejore la eficiencia operativa y potencie el uso de tecnologías como la IA y el big data.

**4. Sostenibilidad económica, social y medioambiental**, con el compromiso de reducir la huella de carbono, avanzar hacia la economía circular, gestionar el desperdicio alimentario y fomentar una cultura de sostenibilidad entre operadores y clientes.

**5. Desarrollo del talento empresarial**, mediante programas de formación, captación de talento y mejora del bienestar de las personas de la organización.



**6. Desarrollo del área logística de Mercagranada**, construyendo alianzas estratégicas con la Junta de Andalucía y el Puerto de Motril, y valorando la viabilidad de proyectos intermodales que conecten carretera y ferrocarril.

**7. Posicionamiento corporativo e institucional**, fortaleciendo la marca Mercagranada, afianzando el sentido de pertenencia de los clientes y reforzando su papel como referente en la red de mercas y en el ecosistema institucional.





La implementación de estas líneas permitirá a Mercagranada dar un salto cualitativo en su papel como **nodo logístico agroalimentario de referencia en el sureste de España**, reconocido por su innovación, su compromiso con la sostenibilidad y su contribución al bienestar de la sociedad. Asimismo, reafirma su condición de **servicio público esencial**, garantizando el abastecimiento alimentario de la población, tal como se demostró durante la crisis sanitaria de 2020.

En definitiva, este Plan Estratégico se concibe como un marco coherente y realista que combina la gestión responsable de los recursos disponibles con una visión de futuro ambiciosa, en la que Mercagranada seguirá generando valor económico, social y territorial para Granada y su entorno.

# 2.

## HIPOTESIS DE PARTIDA. MARCO ESTRATEGICO.

### A. Ecosistema



MERCAGRANADA



## B. Propósito

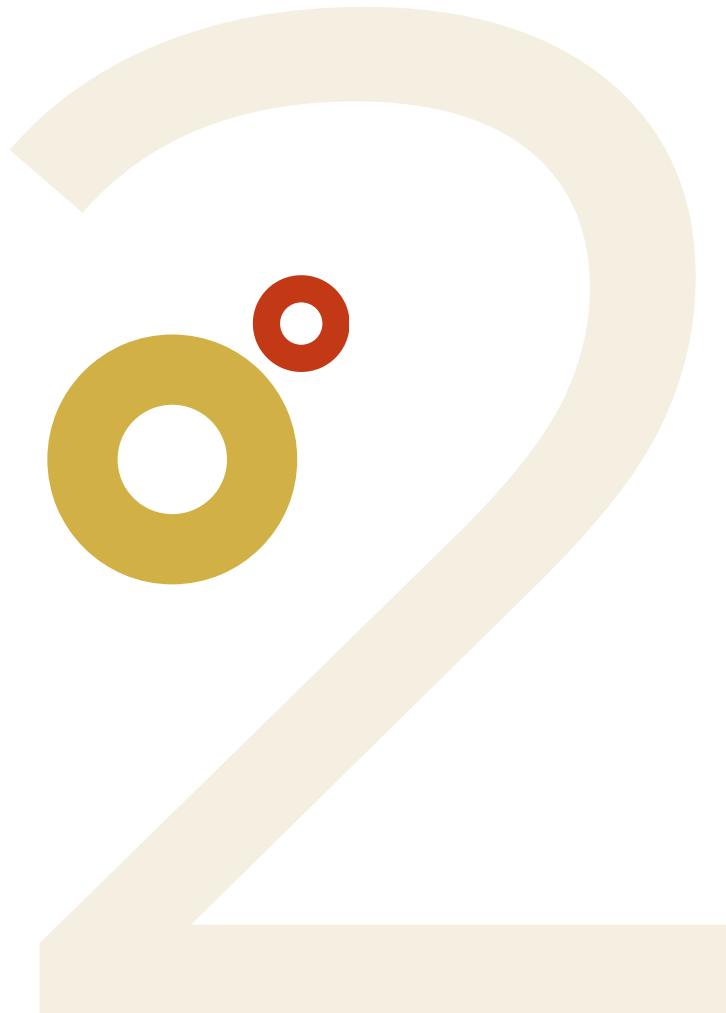
Impulsar una alimentación, saludable, eficiente y sostenible

## C. Misión

Garantizar un abastecimiento alimentario saludable, eficiente y sostenible a través de una plataforma logística moderna y colaborativa, que conecta a productores, distribuidores y ciudadanos del sureste de España.

## D. Visión

Ser el nodo logístico agroalimentario líder del sureste de España, reconocido por su capacidad de innovación, compromiso con la sostenibilidad, impulso al desarrollo territorial y contribución al bienestar de la sociedad.



## D. Valores

- Compromiso con la sostenibilidad
- Salud y bienestar
- Innovación continua
- Transformación
- Excelencia operativa
- Colaboración y cercanía
- Responsabilidad territorial
- Integridad y transparencia
- Compromiso de servicio público a través de una plataforma logística moderna y colaborativa, que conecta a productores, distribuidores y ciudadanos del sureste de España.

## F. Análisis DAFO

### DEBILIDADES

Dependencia elevada de actividad de ingresos por mercados

Infraestructuras envejecidas y espacio limitado para nuevos usos

Grado de digitalización en Gestión Comercial, Técnica y RRHH

Rigidez administrativa y burocrática propia del sector público

Baja notoriedad pública como marca de calidad

Capacidad financiera limitada para abordar grandes proyectos

Dependencia de la movilidad de transporte por carretera

Madurez del modelo de negocio del mayorista tradicional

Oferta de frío

### AMENAZAS

Competencia de otros polígonos industriales

Aumento de costes operativos (energía, agua, residuos) y presión normativa (administrativa, laboral, fiscal)

Riesgos climáticos y sanitarios que afectan la cadena agroalimentaria

Burocracia e inestabilidad política que dificultan inversiones

Cambio hábitos de consumo y auge del e-commerce fuera del canal tradicional

Ciberseguridad y obsolescencia tecnológica

Sistema público de control administrativo de las bajas laborales

Descenso en el consumo del mercado de pescado en España

## FORTALEZAS

Ubicación estratégica y alta ocupación en nodo logístico

Infraestructura operativa consolidada, con respaldo institucional  
(Ayuntamiento / Mercasa)

Solidez financiera y experiencia técnica en gestión

Compromiso con la sostenibilidad y la alimentación saludable

Ecosistema diversificado de operadores y servicios

Gobernanza público-privada estable y equipo capacitado

Clima laboral

Resiliencia del equipo humano

## OPORTUNIDADES

Desarrollo de un área logística

Poder disponer de subvenciones para adecuación de infraestructuras, sostenibilidad, digitalización, innovación...

Demanda creciente de productos locales, saludables y sostenibles

Alianzas con universidades, FP y centros tecnológicos

Transformación digital y uso de tecnologías como IA y big data

Desarrollo de servicios de valor añadido y de la marca Mercagranada

Energías limpias y eficientes

Sinergias de la red de mercas

Nuevo PGOM.

# 3.

## LINEAS ESTRATÉGICAS



**LE 1- EXCELENCIA EN LA GESTIÓN**

**LE 2- FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO**

**LE 3- TRANSFORMACION DIGITAL**

**LE 4- SOSTENIBILIDAD ECONOMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL**

**LE 5- DESARROLLO DEL TALENTO EMPRESARIAL**

**LE 6- DESARROLLO DEL AREA LOGISTICA DE MERCAGRANADA**

**LE 7- POSICIONAMIENTO CORPORATIVO E INSTITUCIONAL**

# 4.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para cada LINEA ESTRATEGICA 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.

### LE 1- EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

OE1: Modelo de gestión EFQM

OE2: Transparencia avanzada

### LE 2- FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO

OE1: Adecuación y renovación de infraestructuras

OE2: Nuevas líneas de negocio que aporten valor; frio, publicidad , recarga de vehículos industriales y DUM.

OE3: Mejora de la calidad de los servicios

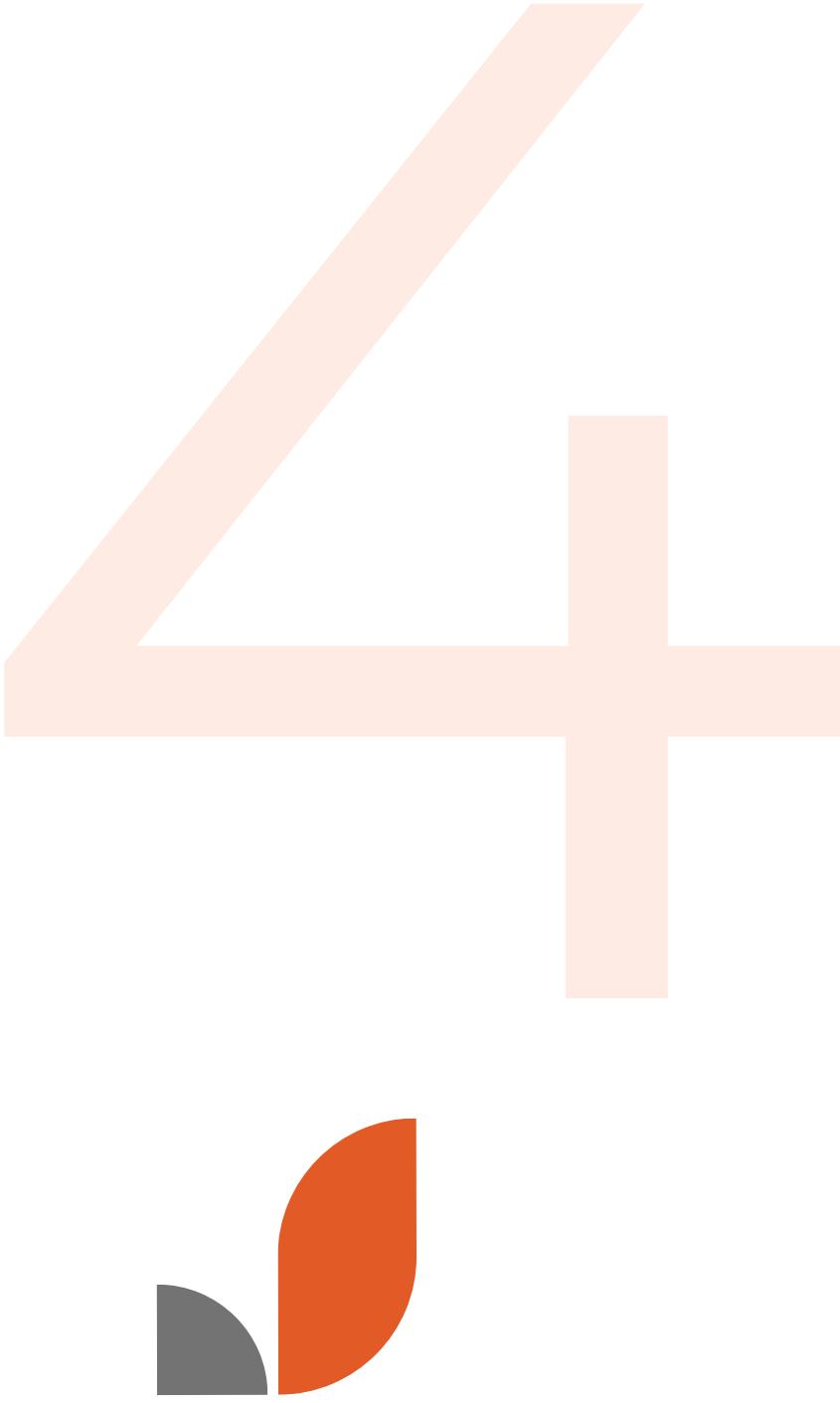
### LE 3- TRANSFORMACION DIGITAL

OE1: Ciberseguridad

OE2: Optimización operativa y digital



MERCAGRANADA



## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### **LE 4- SOSTENIBILIDAD ECONOMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL**

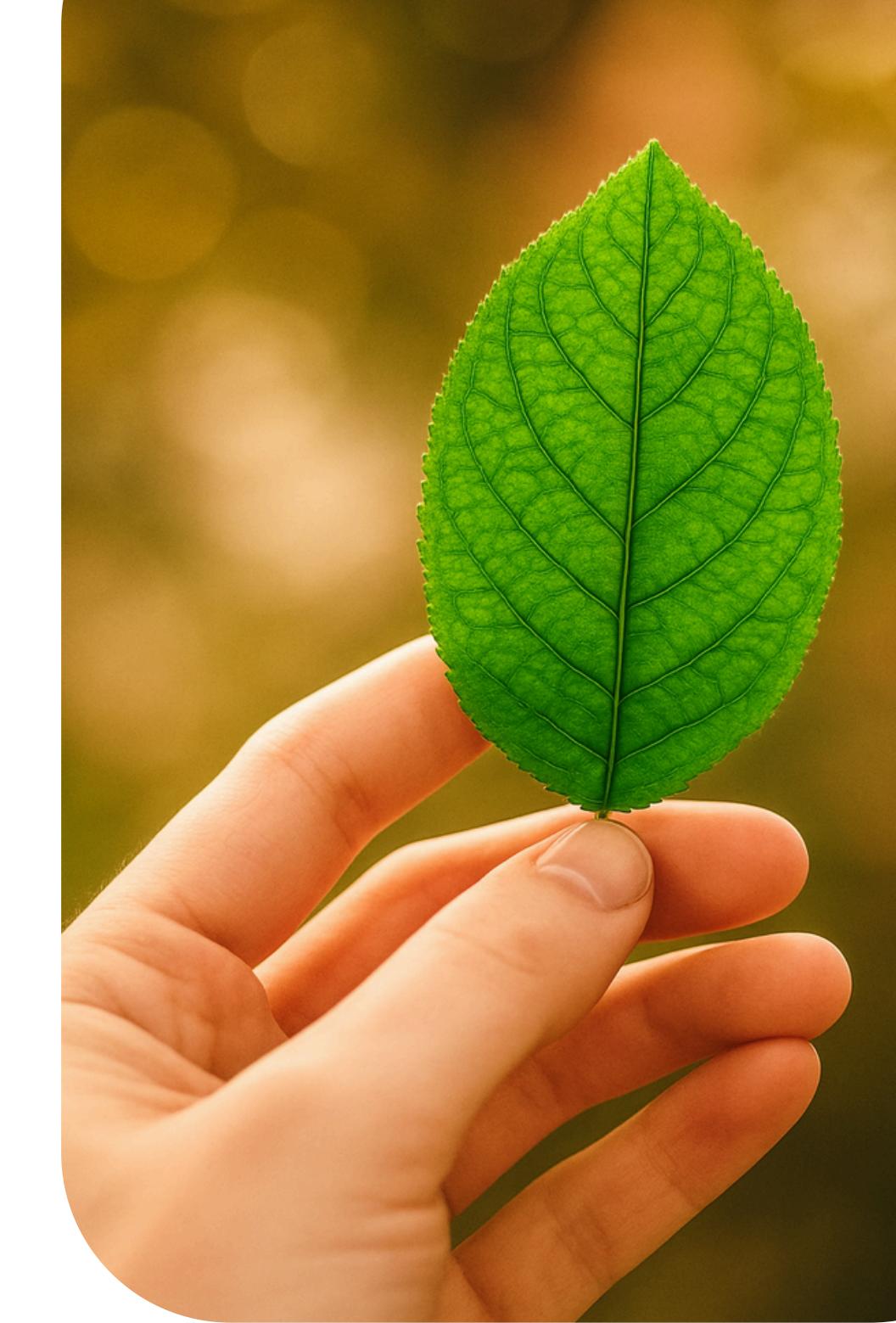
- OE1: Reducción de la huella de carbono
- OE2: Desarrollo de la economía circular y gestión de residuos
- OE3: Gestión del desperdicio alimentario
- OE4: Fomento de la cultura de sostenibilidad

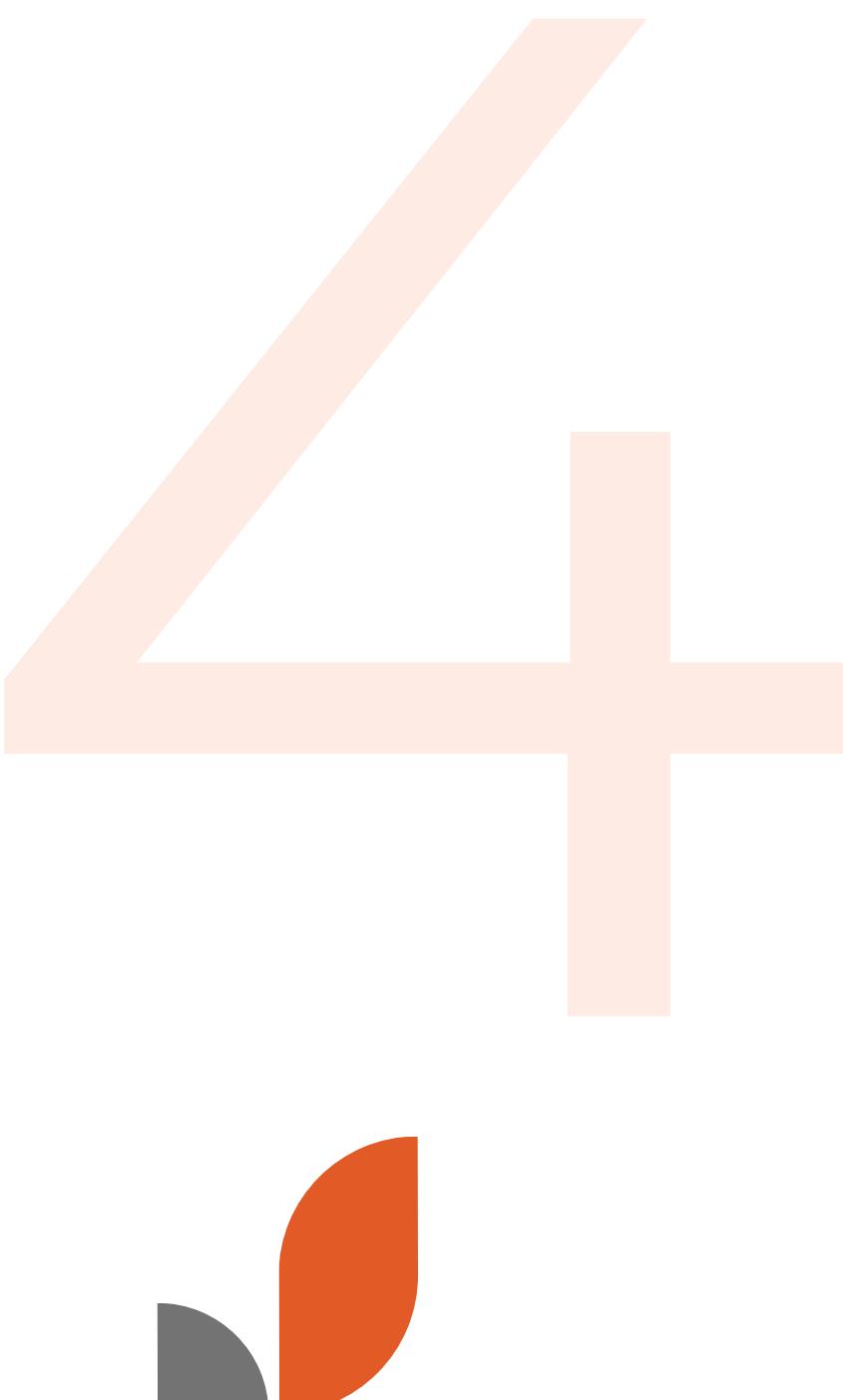
### **LE 5- DESARROLLO DEL TALENTO EMPRESARIAL**

- OE1: Plan de captación y gestión del talento
- OE2: Programa de formación
- OE3: Garantizar el bienestar de las personas

### **LE6 DESARROLLO DEL AREA LOGISTICA DE MERCAGRANADA**

- OE1: Convenio con Junta de Andalucía y Puerto de Motril
- OE2: Puesta en valor social el desarrollo del área logística
- OE3: Estudio de viabilidad económica, técnica, comercial y social





## **LE7 POSICIONAMIENTO CORPORATIVO E INSTITUCIONAL**

OE1: Desarrollo de la marca Mercagranada como calidad de productos y servicios

OE2: Puesta en valor empresarial del papel de Mercagranada

OE3: Afianzamiento del sentido de pertenencia de clientes y personas

OE4: Alianzas estratégicas institucionales

# 5.

## ACCIONES ESTRATÉGICAS



Para cada OBJETIVO ESTRATEGICO 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.



MERCAGRANADA



ACCIONES ESTRATÉGICAS

## LE1- EXCELENCIA EN LA GESTIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
OE1: Modelo de gestión EFQM	Puntuación EFQM
OE2: Transparencia avanzada	Método de medición DYNTRA

## LE2- FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
OE1: Adecuación y renovación de infraestructuras	Satisfacción del cliente con las instalaciones
	€ generados
	Porcentaje de incidencias resueltas en infraestructuras
OE2: Nuevas líneas de negocio que aporten valor; frío, publicidad, recarga de vehículos industriales y DUM	Ingresos por nuevas líneas de negocios
	Índice de satisfacción de los servicios
OE3: Mejora de la calidad de los servicios	Porcentaje de incidencias resueltas en servicios



MERCAGRANADA



## LE3- TRANSFORMACION DIGITAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
OE1: Ciberseguridad	Nº de incidentes de ciberseguridad registrada al año
OE2: Optimización operativa y digital	% de procesos clave gestionados digitalmente
	Índice de satisfacción de usuarios internos y externos en los procesos de digitalización



ACCIONES ESTRATÉGICAS



## LE4- SOSTENIBILIDAD ECONOMICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
OE1: Reducción de la huella de carbono	Valor de la emisión de CO2 equivalente emitida al año
OE2: Desarrollo de la economía circular y gestión de residuos	% residuos separados/total residuos
	Nº convenios para desarrollo de la economía circular
OE3: Gestión del desperdicio alimentario	Toneladas de alimentos recuperados, provenientes del mercado
OE4: Fomento de la cultura de sostenibilidad	Nº participantes del programa Mercagranada, los alimentos y la sostenibilidad
	Nº de campañas de sostenibilidad dirigidas a usuarios

ACCIONES ESTRATÉGICAS



## LE5- DESARROLLO DE TALENTO EMPRESARIAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
OE1: Plan de captación y gestión del talento	Porcentaje de contrataciones internas frente a contrataciones externas
	Nº de planes de carrera
	Tasa de rotación voluntaria (%)
OE2: Programa de formación	Nº de horas de formación por empleado
	Valoración de la formación
OE3: Garantizar el bienestar de las personas	Nº acciones encaminadas al bienestar del personal
	Índice de satisfacción del personal



## LE6- DESARROLLO DEL AREA LOGISTICA DE MERCAGRANADA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
OE1: Convenio con Junta de Andalucía y Puerto de Motril	Convenios firmados
OE2: Puesta en valor social el desarrollo del área logística	Nº acciones para divulgación del proyecto de área logística
	Nº de apariciones en MMCC
	Nº de impactos en RRSS
OE3: Estudio de viabilidad económica, técnica, comercial y social	Estudio de viabilidad



## LE7- POSICIONAMIENTO CORPORATIVO E INSTITUCIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR
OE1: Desarrollo de la marca Mercagranada como calidad de productos y servicios	Impactos en medios de comunicación
	Nº campañas realizadas
OE2: Puesta en valor empresarial del papel de Mercagranada	índice de satisfacción de GI
	Nº de acciones en foros de comunicación, educativos e institucionales
OE3: Afianzamiento del sentido de pertenencia de clientes y personas	Encuesta de clientes y personas
	Nº empresas que contratan y/o renuevan espacios y/o servicios
OE4: Alianzas estratégicas institucionales	Nº alianzas /convenios con instituciones