

TRACASA

**RESUMEN EJECUTIVO
PLAN ESTRATÉGICO 2023**



RESUMEN
EJECUTIVO DEL
PLAN ESTRATÉGICO 2023

INTRODUCCIÓN 3

MISIÓN Y VISIÓN 6

TRES EJES ESTRATÉGICOS 8

SIETE OBJETIVOS 10

ACCIONES 14

EJECUCIÓN Y GESTIÓN 31

INTRODUCCIÓN: UNA **HOJA DE RUTA** HASTA 2023

Este resumen ejecutivo sintetiza el Plan Estratégico 2023 de Tracasa, **empresa pública del Gobierno de Navarra adscrita al departamento de Desarrollo Económico y Empresarial que en la primavera de 2022 alcanzará sus primeros 40 años de historia**, tras iniciar su andadura en el sector catastral en 1982.

Actualmente, tras el desdoblamiento de la empresa inicial en dos sociedades en 2016 y pasar a depender de Tracasa Instrumental, Tracasa está formada por una plantilla de 60 personas y se ha consolidado como una **empresa tecnológica especializada en negocios de alto valor añadido**, con una **situación de vanguardia en gestión del territorio y sistemas de información territorial, tanto a nivel nacional como internacional**.

En **España**, Tracasa ocupa una **posición de referencia en el sector del agua**, con la implantación de su sistema de gestión de redes de abastecimiento y saneamiento en **11 empresas de aguas**, que dan servicio a más de 4,5 millones de habitantes.

Desde los primeros trabajos realizados en este ámbito para la Mancomunidad de la Comarca de Pamplona en 2008, Tracasa ha ido incrementando su actividad de manera progresiva, hasta obtener en 2020 y 2021 los contratos para trabajar en empresas como FACSA, Aguas de Burgos, Aguas de Gijón y EMAYA.

En este sector, Tracasa implanta sus servicios **GeoSAS**, que cuentan con la última tecnología de Esri, Utility Network, y aglutinan todos **los conocimientos, la experiencia y el saber hacer de Tracasa en sistemas de información geográfica**.

Además, en el territorio nacional Tracasa **proporciona servicios catastrales** -con una reconocida trayectoria en el sector que tiene sus raíces en los orígenes de la empresa-, **soluciones avanzadas GeoTIC y otros servicios especializados** para las administraciones locales.

En **Europa**, por su parte, **Tracasa posee un papel de especial relevancia en el ámbito de los sistemas de información geográfica y la gestión de datos e información (medioambiental, de seguridad, de emergencias...)**, con trabajos para entidades como la Dirección General de Medio Ambiente de la Comisión Europea, la Agencia Europea de Medio Ambiente (EEA, por sus siglas en inglés), el Centro Común de Investigación de Ispra (Joint Research Centre), el Centro Europeo de Previsiones Meteorológicas a Medio Plazo (ECMWF), el Centro de Satélites de la Unión Europea (SATCEN) o el Gobierno de Irlanda.

En este sentido, Tracasa constituye actualmente una **ventana abierta al mundo para el Gobierno de Navarra**. Aporta **cifra de negocios del exterior** (con una cifra de negocio de 6,7 millones de euros en 2019), permite avanzar en la **creación y el mantenimiento de puestos de alta cualificación** y supone una **referencia inmejorable de nuestra comunidad en el exterior**, tanto en agencias, entidades y gobiernos europeos como en foros, congresos y publicaciones científicas.

Con estas condiciones, y dentro de la filosofía de mejora continua de Tracasa, **este Plan Estratégico se presenta como la hoja de ruta de la empresa para los próximos años, con tres grandes ejes estratégicos:** Transformación del modelo de empresa, Evolución sostenible del modelo de negocio y Desarrollo de su propuesta de valor y retorno para Navarra.

Con este planteamiento, **el plan concreta siete objetivos**, relativos al desarrollo de un modelo de negocio sostenible, al impulso del desarrollo profesional y el talento, a la evolución continua del porfolio de servicios, al fomento de especializaciones de alto valor añadido, al afianzamiento de un nuevo modelo de alianzas estratégicas, a la adaptación del modelo de gobernanza y organización a la realidad de una empresa de mercado y a la generación de un retorno de valor para Navarra, y **58 acciones, cada una de ellas alineada con los ejes y los objetivos de la estrategia.**

En la definición del Plan Estratégico han participado más de 20 personas, entre ellas, **miembros de la dirección y de las diferentes áreas de negocio de la empresa**, representantes de **Tracasa Instrumental**, representantes de los departamentos de **Desarrollo Económico y Empresarial** y de **Universidad, Innovación y Transformación Digital del Gobierno de Navarra**, y miembros de diferentes **empresas y entidades del sector TIC**, tanto local como nacional e internacional.

Con este trabajo realizado en la fase de análisis y definición -que también ha permitido actualizar la **Misión y la Visión** de la empresa (página 6 de este Resumen Ejecutivo)-, la segunda fase contempla, **en paralelo a la ejecución y la gestión de las acciones, una actividad continua de revisión y actualización del plan**, lo que permitirá introducir los ajustes necesarios en cada momento, en función de los resultados de las acciones y de los posibles cambios en el entorno.

En este sentido, todas **las acciones incluidas en el Plan Estratégico de Tracasa se desarrollarán mediante un Plan de Transformación basado en un enfoque ágil**, que tenga en cuenta la capacidad disponible en cada momento, la implicación y la participación activa de todos los miembros de la plantilla y la priorización de acciones que permitan **planificar, ejecutar y cerrar avances concretos** en los próximos años.



MISIÓN Y VISIÓN

DE TRACASA

MISIÓN

Desarrollar conocimiento, personas y servicios innovadores de alto valor, en colaboración con organismos públicos, contribuyendo a la calidad de vida y al desarrollo de una sociedad sostenible.

VISIÓN

Retorno para Navarra

La labor de Tracasa genera puestos de trabajo para Navarra, riqueza económica, desarrollo tecnológico en nuestra comunidad, colaboración y tracción de empresas locales del sector TIC e imagen positiva sobre el trabajo y el desarrollo de Navarra.

Alianzas

Como parte del modelo de negocio, las alianzas y las colaboraciones con otros agentes son esenciales para el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Relación con Tracasa Instrumental

Mantenemos una relación de grupo de empresas con Tracasa Instrumental, compatibilizando objetivos estratégicos y modelo de gobernanza, con un enfoque complementario de negocio y servicios en el mercado, compartiendo conocimiento y experiencias y haciendo un uso eficiente y coordinado de servicios corporativos.

Relación con el Gobierno de Navarra

Igualmente, conjugamos nuestras necesidades de empresa de mercado con las políticas, los programas y los objetivos del Gobierno de Navarra y, en particular, con las del departamento del Desarrollo Económico y Empresarial.

Personas y Talento

Nuestro modelo de negocio se basa en el conocimiento, las personas y el talento. Son los mayores activos de la empresa.

Sostenibilidad

La estabilidad económica y la sostenibilidad a largo plazo son principios básicos de nuestro modelo de negocio como empresa pública del Gobierno de Navarra.

Mercado y ámbito

Nuestra actividad se centra en brindar servicios y soluciones a las administraciones públicas, tanto en España como en Europa, en sectores que aportan valor a la sociedad (medioambiente, seguridad, territorio, servicios públicos...).

Especialización

La especialización en conocimientos, servicios y soluciones forma el eje de nuestro porfolio de negocio y capacidades. Nuestras especializaciones técnicas y sectoriales suponen un factor diferencial en el mercado y son claves para nuestra competitividad.

Innovación

Pieza vertebradora de Tracasa. Esencial para la sostenibilidad y la competitividad de la empresa.

Calidad y Valor

Cultura arraigada dentro de la organización, que prioriza los servicios de alto valor añadido, eficientes y de calidad.

Competitividad

Nuestro equipo de profesionales tiene ADN competitivo. La plantilla de Tracasa está acostumbrada a trabajar en un mercado abierto con la más alta exigencia.

TRES EJES ESTRATÉGICOS

El Plan Estratégico 2023 de Tracasa se articula en torno a **tres grandes ejes estratégicos**, que quieren dar respuesta a necesidades, expectativas y campos de mejora en tres ámbitos concretos de actuación: **el modelo de empresa, el modelo de negocio y el retorno para Navarra.**

MODELO DE EMPRESA

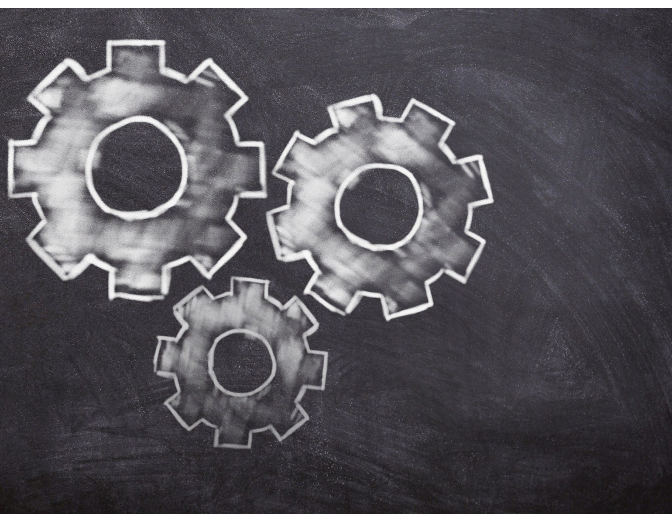
ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN

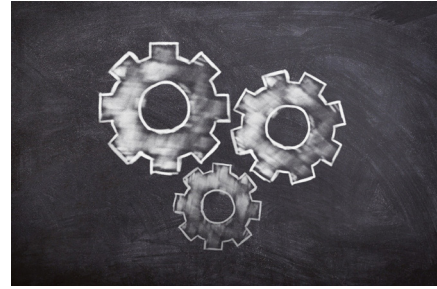
Dotar a Tracasa de mecanismos que permitan una mayor agilidad y eficiencia en sus operaciones y garanticen el desarrollo de las personas y su motivación en el contexto de una empresa competitiva de mercado, con:

- Cambios en el modelo organizativo y de gobernanza asociado, que permitan evolucionar desde el **modelo** de la etapa de empresa instrumental
- Un importante impulso en materia de procesos y políticas relacionadas con las personas, apostando por una mayor orientación al **desarrollo de personas** en el contexto de un mercado competitivo: especialización y desarrollo profesional y análisis y evaluación del desempeño
- **Legislación de empresas públicas:** promover el análisis y desarrollo de propuestas de mejora, acorde a nuestra condición de empresa pública con actividad en el mercado, y en un escenario comparable con otras empresas públicas similares en el contexto nacional y europeo
- **Evolución del modelo de relación con Tracasa Instrumental, fortaleciendo y optimizando ámbitos críticos de relación:** objetivos estratégicos en común, planes de innovación, intercambio de conocimiento y propiedad intelectual, gestión óptima de capacidades y necesidades, procesos de Personas y Talento para competir eficazmente en el mercado y servicios corporativos compartidos

CONCEPTOS CLAVES

**#Agilidad #Eficiencia #Personas
#RelaciónconTracasa**





MODELO DE NEGOCIO

ESTRATEGIA DE EVOLUCIÓN SOSTENIBLE

Desarrollar mecanismos que permitan garantizar la viabilidad de la empresa, introduciendo cambios orientados al desarrollo de una mayor capacidad competitiva.

- **Actualización activa y paulatina del porfolio de soluciones alineado con el mercado**, que debe dar viabilidad a la empresa a medio y largo plazo
- **Inversión sostenida en la innovación** relacionada con soluciones del porfolio y el desarrollo de capacidades de la plantilla
- **Colaboración y crecimiento**. Desarrollo de una **política de alianzas estratégicas** con empresas complementarias, en cuanto a mercado, oferta y capacidades
- **Fortalecimiento de la capacidad competitiva**, reestructurando el proceso y el enfoque comercial y el desarrollo de negocio de la empresa
- Respaldo a esta capacidad competitiva con la implementación de **mecanismos de motivación** en todos los niveles de la plantilla
- **Revisión y actualización de la marca Tracasa**, reflejo de la nueva visión y señas de la empresa: renovada, innovadora, competitiva y con valor para Navarra

CONCEPTOS CLAVES

#Competitividad #Mercado #Porfolio
#Innovación #Alianzas

RETORNO PARA NAVARRA

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE VALOR

Consolidar el papel y el rol de Tracasa en el contexto de las empresas públicas de Navarra. Tracasa no es instrumental y compite en el mercado. Tracasa debe aspirar a proporcionar valor mediante su actividad, generando un retorno para Navarra.

- El modelo económico y de negocio debe suponer un retorno en clave de **riqueza, puestos de trabajo de alta cualificación e innovación digital para Navarra**.
- Igualmente, debe permitir desarrollar un **papel de relevancia como parte del sector TIC en Navarra**, aspirando a definir y llevar a cabo estrategias en común con otros agentes del sector que contribuyan al desarrollo económico de la comunidad.

CONCEPTOS CLAVES

#Empleo #Actividadeconómica #Riqueza
#Innovacióndigital #TraccióntejidoTIC

SIETE OBJETIVOS

El Plan Estratégico de Tracasa define **siete objetivos** para la empresa en el contexto de la legislatura 2019-2023 y plantea una serie de acciones para su desarrollo. Los objetivos que se describen a continuación proceden de los tres ejes estratégicos descritos con anterioridad y otorgan valor al desarrollo de un nuevo modelo de empresa y al desafío que supone afrontar el reto de competir en un mercado abierto y altamente cualificado.

01

DESARROLLAR UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE Y VIABLE A LARGO PLAZO

La viabilidad económica y el crecimiento sostenible son aspectos claves para nuestra empresa como sociedad del sector público de Navarra.

Debemos velar por la **viabilidad económica de Tracasa mediante una operación eficiente en nuestras líneas de negocio**, con una gestión óptima del gasto y de la inversión.

Igualmente, debemos trabajar para garantizar que Tracasa tenga un **desarrollo sostenible, gestionando su crecimiento orgánico** en el contexto de las sociedades públicas del Gobierno de Navarra.

02

IMPULSAR EL CONOCIMIENTO, EL TALENTO Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

Nuestro modelo de negocio se basa en el **conocimiento**, por lo que las personas y su compromiso son el mayor activo de la empresa. Las **personas** son el aspecto clave para competir y para el desarrollo de proyectos de calidad. En este contexto, **Tracasa aspira a la excelencia en el desarrollo de personas, la generación de conocimiento y la atracción de talento.**

Este objetivo pondrá el foco en aspectos del negocio que son claves para el desarrollo profesional y el impulso de la competitividad, mediante la **revisión y la actualización de procesos y políticas relacionados con las personas, el desarrollo del talento y los mecanismos de mejora profesional continua.**

03

EVOLUCIÓN CONTINUA DEL PORFOLIO DE SERVICIOS Y SOLUCIONES

En un mercado en continua evolución y en el que la ventana de oportunidad de las novedades tecnológicas y nuevas plataformas es cada vez más pequeña, **la capacidad de desarrollar de forma continua soluciones diferenciales y de valor añadido es un aspecto básico para el negocio.**

Es fundamental contar con una estrategia clara de **evolución continua del porfolio de servicios y soluciones ofrecido al mercado** en cada uno de sus momentos de desarrollo, sin olvidar la necesidad de focalizarse en aquellas acciones en las que realmente se pueda ser diferencial.

04

FOMENTAR ESPECIALIZACIONES DE ALTO VALOR AÑADIDO

El mercado de los servicios profesionales en el ámbito TIC, GeoTIC y sectores afines es muy amplio y agrupa diferentes enfoques y modelos de negocio, con una aproximación y naturaleza muy diferentes entre sí.

En este sentido, **Tracasa debe aspirar a construir un modelo de negocio basado en especializaciones de alto valor añadido.**

Es fundamental enfocar el desarrollo del porfolio de servicios y soluciones, el desarrollo profesional y el ecosistema de aprendizaje hacia un modelo de especialización de alto valor añadido.

05

AFIANZAR UN NUEVO MODELO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La complejidad y el creciente nivel de **competitividad** existente en nuestro sector ponen de manifiesto la dificultad de enfrentarse a las necesidades del mercado en solitario y con un enfoque individual.

De esta forma, es necesario avanzar hacia un nuevo modelo de alianzas, con colaboraciones de mayor valor, que contemplen aspectos como la innovación, el desarrollo de portfolio y mercado, la actividad comercial y las especializaciones.

07

GENERAR UN RETORNO DE VALOR PARA NAVARRA

Tracasa debe aspirar a generar un **retorno de valor** para la comunidad mediante el desarrollo de su actividad. **En concreto, con su contribución en materia de innovación y desarrollo tecnológico, en creación y mantenimiento de puestos de trabajo de alta cualificación, en generación de actividad económica, en desarrollo del sector TIC y GeoTIC y en impulso de la marca navarra en sus ámbitos de actividad a nivel nacional e internacional.**

06

ADAPTAR EL MODELO DE GOBERNANZA Y ORGANIZACIÓN A LA REALIDAD DE UNA EMPRESA DE MERCADO

El modelo de gobernanza y organización actual ha aportado a la empresa la continuidad y estabilidad requerida durante la fase de división de la empresa y de transición hacia una sociedad de mercado. No obstante, este modelo está actualmente condicionado, no es sostenible y no atiende a las necesidades de focalización y agilidad que requiere hoy en día el mercado.

Debemos revisar, renovar y consolidar el modelo de gobernanza y de organización, adaptándolo a la realidad de una empresa competitiva en un mercado en continua evolución.



58 ACCIONES

PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS

Las acciones del Plan Estratégico de **Tracasa** se perfilan como una serie de iniciativas y actividades que atienden a los objetivos estratégicos definidos y a las necesidades y oportunidades de mejora identificadas en la fase de análisis y definición. **Las 58 acciones recogidas en este Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico se han organizado siguiendo la estructura de los siete objetivos.**

OBJETIVO 1

DESARROLLAR UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE Y VIABLE A LARGO PLAZO

20 ACCIONES

| Acción | Descripción |
|--|--|
| 1. Verificar e implementar un nuevo modelo de gestión económica | <p>El Plan Estratégico propone un modelo de gestión económica basado en parámetros concretos, que permitan contar con una visión contrastada y efectiva de los principales indicadores económicos de la actividad de la empresa. El director de Operaciones, junto con los responsables de las distintas líneas de negocio, deben proceder a verificar y planificar la implementación de este modelo en coordinación con el área de Administración y Financiera. Esta acción se considera prioritaria y su implementación efectiva debe coincidir con el ciclo de planificación e inicio del ejercicio 2022.</p> |
| 2. Definir los objetivos económicos para 2022 | <p>Verificado el modelo de gestión económica, el director de Operaciones, junto con los responsables de las líneas de negocio, deben formular los objetivos económicos para el ejercicio 2022. Dichos objetivos deben ser consensuados con la consejera delegada y verificados por el responsable del área de Administración y Financiera. Como punto de referencia para el desarrollo de esta acción, el Plan Estratégico incluye un análisis de indicadores económicos de empresas del mercado similares a Tracasa y una serie de recomendaciones en este contexto. La definición de estos objetivos se considera como una acción crítica, ya que formará el marco en el que la empresa desarrollará todas sus actuaciones de negocio para el año y servirá como base para gestionar riesgos y cambios relevantes en el contexto de la actividad de la empresa durante el ejercicio. Por último, la comunicación interna efectiva a toda la plantilla de estos objetivos y su relevancia en el contexto de cada puesto de trabajo es igualmente una parte esencial de esta acción.</p> |
| 3. Configurar el seguimiento del modelo económico | <p>En línea con las acciones de desarrollo de herramientas de soporte para el seguimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, y en coordinación con los responsables de los servicios corporativos financieros, se deben acometer los ajustes y configuraciones necesarios para garantizar la explotación de la información necesaria para el seguimiento del modelo económico, según los indicadores seleccionados. Igualmente, se deben configurar y definir los cuadros de mando de seguimiento económico que deben ser integrados con la plataforma de cuadro de mando corporativa prevista.</p> |

| Acción | Descripción |
|---|--|
| 4. Definición de los valores de referencia de los objetivos estratégicos | <p>El Plan Estratégico incluye la definición de los objetivos estratégicos para la empresa, con una descripción y contextualización de los mismos y una propuesta de indicadores y mecanismos que facilite su seguimiento. Los distintos órganos de gobernanza previstos deben formalizar los indicadores propuestos y tomar decisiones para fijar los valores de referencia para cada indicador. Estos valores de referencia formarán la base de seguimiento de los objetivos estratégicos fijados y deberán estar presentes en los procesos y actividades de la empresa. Serán compartidos con toda la plantilla para su conocimiento.</p> |
| 5. Seguimiento de los objetivos estratégicos | <p>Esta acción contempla las actividades necesarias para asegurar la disponibilidad de las herramientas de soporte que se precisen para el seguimiento de los indicadores relacionados con los objetivos estratégicos de la empresa. En esta acción se incluyen ERPS, distintos sistemas de gestión existentes y otras herramientas de soporte a desarrollar. En este contexto se debe trabajar de forma coordinada con los servicios corporativos de la empresa, actualmente compartidos con Tracasa Instrumental, para garantizar la cobertura de las necesidades específicas de Tracasa.</p> |
| 6. Refuerzo de la marca Tracasa | <p>Tracasa cuenta con una marca y una imagen contrastadas y reconocidas en el mercado, con más de 30 años de experiencia en servicios de calidad a nivel nacional e internacional. En estos mercados Tracasa ha construido y consolidado una marca estable, en torno a sus servicios tradicionales de Mantenimiento Catastral, Servicios de Cartografía, Servicios GIS e Infraestructura de Datos Espaciales e Ingeniería Territorial. Esta acción contempla el desarrollo de un estudio y una propuesta de refuerzo de la marca y el nombre de Tracasa, en línea con la nueva misión y visión de la empresa y con el objetivo de respaldar la competitividad e impulsar el nuevo porfolio de la empresa, en capacidades y especializaciones relacionadas con la transformación digital y el desarrollo de soluciones inteligentes.</p> |
| 7. Revisión del modelo y la estrategia comercial | <p>En línea con las recomendaciones planteadas en el Plan Estratégico, esta acción pretende la revisión del modelo comercial (políticas, procesos, y organización), con el objetivo de reforzar la capacidad actual de respuesta a oportunidades del mercado, con una mayor integración de la función comercial a todos los niveles de la empresa y con un enfoque de mayor proactividad en todo el ciclo de venta y de actividades relacionadas. Esta acción contempla igualmente la definición de la estrategia comercial de la empresa a corto y medio plazo, en base a las recomendaciones del plan, en relación con el porfolio de soluciones por el que se quiere ser reconocido, los mercados en los que debe estar presente y de qué manera se quiere enfocar su estrategia de acercamiento al mercado y con qué aliados.</p> |
| 8. Nueva estrategia comercial con Tracasa Instrumental para oportunidades de interés mutuo en el mercado | <p>Tracasa desarrolla su actividad comercial en el mercado, especialmente en el sector de las administraciones públicas, tanto a nivel nacional como europeo. Igualmente, las distintas líneas de negocio de Tracasa Instrumental tienen la posibilidad de desarrollar cierta actividad en el mercado de forma directa o en colaboración con terceros, incluyendo Tracasa. Así, y con el objetivo de optimizar la actividad comercial y la competitividad de ambas empresas en el mercado, esta acción propone la revisión y el desarrollo de una estrategia coordinada de actividad comercial en el mercado para aquellas oportunidades de interés mutuo. Esta acción se deberá desarrollar en colaboración con las personas responsables de las líneas de negocio de Tracasa Instrumental y tendrá en cuenta las limitaciones normativas a las que esta empresa está sujeta como entidad instrumental.</p> |

| Acción | Descripción |
|--|--|
| 9. Definición del Plan Comercial 2022 | <p>Siguiendo las bases del modelo comercial definido, las recomendaciones de planificación comercial propuestas en el Plan Estratégico y en coordinación con el modelo económico y ciclo presupuestario previsto, el director de Operaciones y los responsables de las distintas líneas de negocio deben formalizar el nuevo Plan Comercial para el ejercicio 2022. Igualmente, el plan debe tener en consideración la estrategia y los objetivos relacionados con el porfolio de la empresa, la estrategia de alianzas prevista y los objetivos e iniciativas ya establecidas con Tracasa Instrumental en la relación comercial entre las dos empresas.</p> |
| 10. Formalización del proceso de seguimiento comercial | <p>Una gestión proactiva en la actividad comercial se considera clave para Tracasa. En consonancia con la estrategia y el modelo comercial, esta acción prevé la definición e implementación de un proceso formal de seguimiento comercial para Tracasa. Igualmente, este seguimiento se deberá integrar en el modelo de gobernanza previsto a nivel de comité de Dirección y comité de Operaciones.</p> |
| 11. Revisión de la función comercial | <p>En el estudio del modelo económico realizado en el Plan Estratégico se propone una revisión de la estructura del gasto comercial actual, con el objetivo de optimizar y sacar el mejor rendimiento posible a dicho gasto, en línea con prácticas del mercado, considerando la tipología de acciones e iniciativas comerciales que potencialmente tienen capacidad de aportar un mayor valor a la función comercial de Tracasa. En este mismo contexto, y como parte de esta acción, se realizará una revisión de mecanismos y políticas que permitan a Tracasa competir en el mercado abierto, con herramientas comparables a las de otros actores que ofrecen soluciones y servicios profesionales en un contexto similar, incluyendo el análisis de nuestras políticas de Personas y Talento, en un marco de empresas competitivas.</p> |
| 12. Revisión del modelo de planificación y coordinación de las asistencias técnicas | <p>Como grupo de empresas, Tracasa y Tracasa Instrumental desarrollan actividades en distintos mercados. No obstante, en cada empresa se complementan capacidades mediante asistencias técnicas según necesidades puntuales. En este contexto, se contempla un proceso de planificación y coordinación efectiva de las asistencias técnicas entre las dos empresas, que asegure la disponibilidad de capacidades clave para Tracasa y garantice el desarrollo de sus actividades. En términos generales, los procesos de gestión de capacidades deben desarrollarse de forma progresiva, para ir reduciendo las dependencias entre ambas empresas.</p> |

| Acción | Descripción |
|--|---|
| 13. Aseguramiento del traspaso de conocimientos en actividades y puestos claves | <p>Es necesario asegurar el traspaso de conocimiento entre miembros de la plantilla frente al riesgo de salidas de personas implicadas en actividades o puestos claves. Esta acción pretende el desarrollo y puesta en marcha de un proceso corporativo de aseguramiento del traspaso de conocimientos en actividades y puestos claves ante potenciales cambios en la organización (jubilaciones, finalización de contratos, subcontratas, baja voluntarias...). El proceso debe permitir conocer los riesgos actuales y planes de actuación para reducir o eliminar estos riesgos.</p> |
| 14. Optimización de costes | <p>Con el objetivo de buscar la mayor eficiencia posible en las operaciones, se considera clave la optimización de todos aquellos costes que no estén relacionados directamente con la actividad de la empresa y tengan un reflejo inmediato en la mejora de su nivel de competitividad. Por ello, se propone revisar los costes asociados con servicios e infraestructuras compartidos con Tracasa Instrumental, con el fin de identificar áreas potenciales de mejora y con un principio de optimización, adecuándolas a las necesidades de mercado. Esta acción se realizará en colaboración con la persona responsable del área de Administración y Financiera.</p> |
| 15. Revisión del modelo de servicio de Sistemas | <p>Para el desarrollo de una actividad eficaz en el mercado, los servicios corporativos de Sistemas y los niveles de atención suponen un elemento clave. Estos servicios inciden directamente en la calidad de nuestros servicios, la satisfacción de nuestros clientes y el rendimiento económico de nuestros proyectos. En la actualidad, Tracasa comparte los servicios corporativos de Sistemas con Tracasa Instrumental, ajustándose a las políticas y procesos de Sistemas, que en su mayoría soportan necesidades de Tracasa Instrumental. Es necesario el desarrollo de una acción para revisar y evaluar los servicios de Sistemas y sus niveles de atención, considerando la casuística de Tracasa como empresa de mercado, con el objetivo de consensuar un modelo de servicios optimizado para sus necesidades específicas.</p> |
| 16. Revisión del modelo de servicio de DevOps | <p>Tracasa es una empresa que desarrolla un porfolio de servicios y soluciones que posee un componente importante de actividad en el ámbito de desarrollo de soluciones TIC y GeoTIC. Una de las áreas de mejora detectadas para actividades en este ámbito es la introducción y aplicación de prácticas DevOps e infraestructuras tecnológicas asociadas. En este contexto y a nivel de grupo de empresas, Tracasa cuenta con el apoyo de los servicios corporativos de DevOps. No obstante, al ser un servicio compartido con Tracasa Instrumental, no se han establecido los mecanismos de niveles de servicio específicos requeridos por Tracasa ni de infraestructura actual y prevista a soportar. Esta acción pretende la coordinación con los servicios corporativos de DevOps para atender las necesidades específicas de Tracasa a medio y largo plazo.</p> |

| Acción | Descripción |
|---|--|
| 17. Evaluación de las necesidades de espacios de trabajo | <p>Tracasa comparte actualmente espacios de trabajo e infraestructuras con Tracasa Instrumental. En línea con el objetivo de sostenibilidad del modelo de negocio, Tracasa debe valorar las infraestructuras de oficinas que son necesarias para el desarrollo de su actividad, con la idea de optimizar costes asociados. Además, hay que tener en cuenta aspectos de cultura, identidad e imagen de la empresa, dinámicas de grupos de trabajo, espacios específicos requeridos para apoyar prácticas y técnicas de producción, actividades realizadas en común con Tracasa Instrumental (Innovación, COPS...) y las tendencias y viabilidad de modelos presenciales y no presenciales de trabajo. Esta acción se debe abordar contando con la colaboración de las áreas corporativas de Servicios Generales y Sistemas, y teniendo en cuenta iniciativas ya en marcha a nivel de grupo de empresas como es la de Flex Office, liderada por el área de Sistemas.</p> |
| 18. Estudio jurídico para el análisis del marco normativo de empresas públicas | <p>En el Plan Estratégico se ha identificado como un factor crítico la regulación de empresas públicas de aplicación para Tracasa y, en particular, la ley de contratos públicos. Esta acción contempla el desarrollo de un estudio jurídico del marco normativo de empresas públicas para explorar los márgenes de actuación que la legislación vigente permite en lo relativo a la ley de contratos públicos, de manera que se tenga en consideración la naturaleza de Tracasa como empresa no instrumental y su interés por ampliar el alcance de los acuerdos a los que puede llegar con terceras compañías para el desarrollo de su negocio. El análisis se focalizará en el estudio de otras empresas públicas no instrumentales (nacionales y europeas) similares a Tracasa con actividad en el mercado.</p> |
| 19. Estudio jurídico para la gestión de la Tasa de Reposición de Tracasa | <p>Esta acción atiende a la necesidad de analizar y desarrollar una propuesta de modelo de gestión de la Tasa de Reposición de Tracasa, coordinado con el Gobierno de Navarra y Tracasa Instrumental, con la idea de establecer mecanismos específicos para Tracasa, de cara a atender necesidades de crecimiento que pueden hacer necesaria la incorporación de nuevos puestos no contemplados en la Tasa de Reposición existente. Esta acción es clave para dar estabilidad al modelo de negocio, con los mecanismos necesarios de soporte para competir en el mercado en aquellas líneas del porfolio que se identifiquen como prioritarias y en las que debemos competir con capacidad propia.</p> |
| 20. Implementación de metodologías ágiles | <p>Tracasa debe optar por una cultura de mejora continua en sus líneas de negocio y actividad productiva. En este contexto, este plan propone avanzar en la implementación de nuevas metodologías y prácticas que puedan contribuir a una mayor eficiencia y calidad en sus operaciones. Se considera que las metodologías ágiles, ya contrastadas y extendidas en el sector de servicios profesionales, tienen el potencial para aportar un valor diferencial en nuestra actividad y competitividad. Esta acción propone el desarrollo de una iniciativa corporativa de transformación a una cultura basada en valores y principios ágiles y una incorporación estandarizada de prácticas y metodologías asociadas en todos sus procesos y actividades productivas.</p> |

OBJETIVO 2

IMPULSAR EL CONOCIMIENTO, EL TALENTO Y EL DESARROLLO PROFESIONAL

6 ACCIONES

| Acción | Descripción |
|--|--|
| 21. Definición e implementación de un proceso corporativo de desarrollo profesional | <p>El área de Personas y Talento y los responsables de las líneas de negocio han subrayado la importancia que poseen las personas en una empresa de mercado. En este sentido, destacan la necesidad de aportar desde la empresa un mayor valor al desarrollo profesional. Junto a las acciones de Personas y Talento (aprendizaje, evaluación del desempeño, matriz de competencias, descripción de puestos de trabajo...) y la actividad operativa habitual (asignación de personas a actividades y proyectos), Tracasa debe formalizar un proceso de desarrollo profesional orientado a la creación de valor para cada persona y centrado en su carrera profesional en la empresa.</p> |
| 22. Definición e implementación de un proceso corporativo de evaluación del desempeño | <p>Desde Personas y Talento se considera prioritaria la revisión y actualización de nuestras políticas y procesos relacionados con las personas. Esta acción pretende actualizar el proceso de evaluación del desempeño, específico de Tracasa en el contexto de empresa competitiva de mercado y con un enfoque integral. El proceso a desarrollar debe ayudar a paliar inercias presentes y debe optar por un enfoque de evaluación del desempeño focalizado en la mejora continua, más cercano, más frecuente y centrado en aportar un mayor valor para las personas en relación con su desempeño.</p> |
| 23. Revisión y actualización de la descripción de puesto de trabajo | <p>La descripción de puesto de trabajo (DPT) es clave de cara al desarrollo de distintos procesos relacionados con la gestión de personas en la empresa (desarrollo profesional, evaluación del desempeño, formación...). En este sentido, el área de Personas y Talento va a acometer un ejercicio de revisión y actualización de las DPT para las funciones y responsabilidades que conforman los distintos puestos de trabajo de la organización. La DPT formará una base para la clarificación de roles, la gestión del desarrollo profesional, el aprendizaje continuo y la retención y atracción de talento.</p> |

| Acción | Descripción |
|--|--|
| <p>24. Desarrollo de una matriz de competencias</p> | <p>Una matriz de competencias marca las directrices asociadas a las competencias que el personal de la empresa debe poseer para el desempeño de su actividad, según su categoría, puesto de trabajo y unidad organizativa. Esta acción pretende el desarrollo de esta herramienta como elemento esencial de cara a la gestión de personas y el desempeño profesional de la plantilla.</p> |
| <p>25. Definición e implementación de un ecosistema de aprendizaje eficaz y eficiente</p> | <p>El aprendizaje continuado y efectivo nos permite proporcionar valor de forma sostenida. Debemos definir e implantar un ecosistema de aprendizaje corporativo eficaz y eficiente, capaz de integrar las necesidades de la organización a todos los niveles y en los distintos ámbitos de negocio y de especialización la empresa. Se pretende que una de las claves de este ecosistema sea una mayor implicación de las personas en la planificación del aprendizaje, integrada con los procesos del plan de desarrollo profesional y de evaluación del desempeño y unida a las necesidades de negocio de la empresa. Esta acción se desarrollará a nivel de grupo de empresas en coordinación con Tracasa Instrumental, teniendo en consideración las necesidades específicas de Tracasa.</p> |
| <p>26. Revisión de las necesidades en materia de captación de talento</p> | <p>La función de captación de talento esta liderada por el área corporativa de Personas y Talento. Esta acción pretende revisar las necesidades en común con Tracasa Instrumental, para asegurar que los procesos y políticas de captación de talento recojan las necesidades, casuísticas particulares y los objetivos de Tracasa en esta materia.</p> |

OBJETIVO 3

EVOLUCIÓN CONTINUA DEL PORFOLIO DE SERVICIOS Y SOLUCIONES

7 ACCIONES

| Acción | Descripción |
|---|---|
| 27. Definición e implantación de un modelo de gestión y desarrollo continuo del portafolio de servicios y soluciones | <p>El portafolio de negocio define el conjunto de servicios y soluciones de la empresa, con el que competimos en el mercado y con el que desarrollamos nuestra actividad. El portafolio se considera uno de los elementos base del modelo de negocio, y se debe analizar y evolucionar de forma continua, para garantizar la capacidad competitiva en el mercado y la sostenibilidad del negocio. Así, el Plan Estratégico propone una metodología para analizar, gestionar y desarrollar el portafolio. Esta acción contempla la definición y formalización de un proceso corporativo de gestión de portafolio y la asignación de roles y personas con las responsabilidades correspondientes para el modelo a desarrollar, en coordinación con el nuevo modelo de gobernanza y organizativo de la empresa. Esta acción debe dar lugar a la implementación de un proceso continuo de gestión y desarrollo del portafolio de Tracasa.</p> |
| 28. Revisión del diagnóstico de situación del portafolio de negocio | <p>El Plan Estratégico contiene un análisis del portafolio actual y potencial de la empresa, elaborado con información proporcionada por los distintos agentes entrevistados para el desarrollo del Plan Estratégico. En este sentido, las personas responsables asignadas para el desarrollo del portafolio deben revisar y actualizar el diagnóstico realizado (situación de partida en capacidades, enfoque, factores diferenciales...), confirmando y ajustando el portafolio y, según esta revisión, priorizando y emprendiendo las acciones recomendadas en el plan para el portafolio.</p> |
| 29. Análisis de oportunidades emergentes | <p>El diagnóstico del portafolio de negocio desarrollado en el Plan Estratégico incluye el análisis de elementos potenciales que podrían incorporarse al mismo. Son elementos para los que se prevé un incremento de la demanda en el mercado y en los que nuestras capacidades y conocimientos son incipientes. Estos elementos se considerarán como oportunidades emergentes del portafolio, con la recomendación de ser proactivos, trabajando para reforzar capacidades y conocimientos con estructura propia o alianzas para poder competir en el mercado. Las personas responsables asignadas para el desarrollo del portafolio deben profundizar en el análisis de estos elementos emergentes, para efectuar recomendaciones de cara a realizar inversiones en el portafolio y desarrollar nuevas soluciones para el mercado.</p> |

| Acción | Descripción |
|---|---|
| 30. Definición e implantación del modelo de innovación | <p>La actividad efectiva en innovación se considera clave de cara a la sostenibilidad de la empresa a medio y largo plazo. Esta acción pretende la definición e implantación del modelo de innovación, partiendo del modelo propuesto en el Plan Estratégico, considerando los retos de impulso a la competitividad, el desarrollo continuo del porfolio, la optimización de la relación con Tracasa Instrumental en innovación, la implicación de personas y aliados, la innovación abierta y la puesta en valor de la innovación desarrollada. El director de Operaciones debe liderar esta acción en colaboración con el responsable de los servicios corporativos de I+D+i y los responsables de las distintas líneas de negocio.</p> |
| 31. Definición del modelo de colaboración en innovación con Tracasa Instrumental | <p>La innovación en Tracasa debe tener en cuenta las necesidades del mercado, con el objetivo de desarrollar y evolucionar su porfolio y poder elevar su nivel de competitividad. En línea con este objetivo, los planes e iniciativas de Tracasa deben igualmente tener cuenta la actividad en innovación de Tracasa Instrumental. Es necesario colaborar con Tracasa Instrumental para tener una visión conjunta de los planes de innovación anuales de cada agente, con el propósito de identificar intereses en común y sinergias. Esta acción pretende la definición del modelo de colaboración con Tracasa Instrumental en actividades de innovación, incluyendo decisiones referentes a iniciativas en curso, al proceso de innovación abierta y a la coordinación con otros agentes y programas de innovación en Navarra.</p> |
| 32. Revisión de las iniciativas actuales de innovación y alineamiento con los objetivos del porfolio | <p>De cara al desarrollo del Plan de Innovación para el 2022, esta acción pretende una revisión de las iniciativas en curso, considerando los objetivos previstos para el porfolio de negocio, para su encaje y asimilación con las prioridades marcadas para el porfolio. Esta revisión debe dar lugar a la toma de decisiones de perseverar en las iniciativas en marcha, o la de pivotar o abandonarlas en función del valor potencial de las mismas, de cara a los objetivos del porfolio y de negocio. Esta revisión debe igualmente tener en cuenta las acciones de innovación desarrolladas a nivel de grupo de empresas y lideradas por Tracasa Instrumental, que son relevantes en el contexto del porfolio de Tracasa y la toma de decisiones de inversión adicional.</p> |
| 33. Desarrollo del Plan de Innovación 2022 | <p>Siguiendo las bases del modelo de innovación definido, y junto con las recomendaciones propuestas en este plan, el director de Operaciones, en coordinación con los servicios corporativos de I+D+i y los responsables de las distintas líneas de negocio, deben definir y formalizar el Plan de Innovación para el ejercicio 2022. El plan debe tener en consideración la estrategia y los objetivos específicos definidos para el porfolio de la empresa, la estrategia de alianzas prevista, las iniciativas de innovación ya en curso y la estrategia, los objetivos y los planes de innovación de Tracasa Instrumental. Los aspectos financieros del Plan de Innovación se deben integrar con el modelo económico de Tracasa y el ciclo presupuestario correspondiente, haciendo partícipe en la planificación al área de Administración y Financiera. Para las actividades del Plan de Innovación que requieren una participación o colaboración del área de I+D+i de Tracasa Instrumental se contará con la intervención directa de su responsable, para poder verificar la viabilidad y factibilidad del plan.</p> |

OBJETIVO 4

FOMENTAR ESPECIALIZACIONES DE ALTO VALOR AÑADIDO

3 ACCIONES

| Acción | Descripción |
|--|---|
| 34. Análisis de las especializaciones actuales a nivel de plantilla, socios y colaboradores | <p>Como acción habilitadora para el desarrollo del Plan de Especializaciones se propone un ejercicio inicial de análisis de especializaciones. Este trabajo debe considerar un análisis de las especializaciones claves relacionadas con el porfolio actual y previsto, y un diagnóstico de la situación actual de especializaciones a nivel de plantilla, socios y colaboradores. Este análisis es imprescindible y debe servir como impulso para el proceso de definición y desarrollo del Plan de Especializaciones. El Plan Estratégico recoge en el análisis del porfolio actual un resumen de especializaciones aportadas por socios y colaboradores actuales y un resumen de especializaciones de la plantilla, basado en la formación y experiencia profesional de la misma.</p> |
| 35. Definición y desarrollo del Plan de Especializaciones | <p>Junto con el desarrollo del porfolio de Tracasa y de las políticas de desarrollo profesional, los responsables de las líneas de negocio, en colaboración con el área de Personas y Talento, deben desarrollar el Plan de Especialización de la empresa para el año 2022. Este plan deberá incluir consideraciones de los perfiles y conocimientos especializados necesarios para acompañar el desarrollo del porfolio, en aquellos ámbitos en los que la especialización técnica y sectorial tiene el potencial de suponer un valor diferencial para Tracasa en el mercado y aumentar su capacidad competitiva. Este plan no solo debe considerar especializaciones a desarrollar a nivel interno. Debe igualmente contribuir al desarrollo de la estrategia de alianzas y colaboraciones para aquellas especializaciones que no se van a desarrollar internamente y para las que necesitamos socios en el mercado. En primera instancia se proyecta esta acción para antes de la finalización de 2021. No obstante, el proceso de planificación y revisión de especializaciones debe ser recurrente de forma anual y se debe formalizar en el sistema de gestión de la empresa.</p> |
| 36. Colaboración con Tracasa Instrumental en iniciativas conjuntas (Tipo COPS) | <p>Tracasa y Tracasa Instrumental desarrollan su actividad de forma independiente, pero las dos forman parte del grupo de empresas Tracasa, con servicios corporativos e infraestructuras en común con el objetivo de promover la eficiencia y la optimización de los recursos. En este contexto, las dos empresas comparten áreas de especialización tecnológica y sectorial. Esta acción pretende la colaboración entre las dos empresas para promover iniciativas conjuntas de Comunidades de Prácticas (COPS), con el objetivo de compartir e impulsar mejores prácticas y conocimientos en los distintos ámbitos de especialización que las dos empresas tienen en común. Esta es una acción orientada a la mejora continua y al desarrollo profesional de las personas y los equipos de ambas empresas. Tracasa Instrumental ya cuenta con una iniciativa de COPS en su Plan Director y Tracasa debe coordinarse con Tracasa Instrumental en el contexto de su Plan de Transformación y con el objetivo de fomentar la especialización.</p> |

OBJETIVO 5

AFIANZAR UN NUEVO MODELO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

3 ACCIONES

| Acción | Descripción |
|--|--|
| 37. Configuración de un nuevo modelo de desarrollo de negocio | <p>El Plan Estratégico destaca la importancia de contar con alianzas y colaboraciones, para ser capaces de dar respuesta al mercado y aprovechar oportunidades en todo el ciclo del negocio (porfolio, innovación, desarrollo del mercado, venta y producción). Esta acción pretende la definición y formalización del modelo y las funciones de desarrollo de negocio necesarias para impulsar y cultivar un ecosistema de alianzas y colaboraciones de alto valor para Tracasa. El modelo debe contribuir a proporcionar la capacidad de posicionarse de manera diferencial en el mercado, de contribuir a la generación y desarrollo de nuevas oportunidades, complementando el porfolio y las capacidades. Para nuestros socios actuales y futuros el modelo se debe entender como un espacio común de exploración continua en actividades de negocio en el que existe una relación bidireccional inequívoca y precisa entre iguales y que aporta un valor complementario.</p> |
| 38. Revisión y desarrollo del modelo de relación con TCA | <p>TCA es una empresa de mercado, participada por Tracasa y que está especializada en geomática aplicada. Tradicionalmente, Tracasa ha participado activamente con TCA en el desarrollo de actividades en el ámbito de los servicios catastrales y cartográficos. Esta acción pretende una revisión de la relación con TCA, como socio clave ante oportunidades en el mercado, considerando la nueva estrategia y objetivos de Tracasa recogidos en este plan.</p> |
| 39. Definición del Plan de Desarrollo de Negocio para 2022 | <p>Siguiendo las bases del modelo de desarrollo de negocio definido, junto con las recomendaciones propuestas en el plan y en sincronización con los objetivos de porfolio y Plan Comercial, el director de Operaciones y los responsables de las distintas líneas de negocio deben formalizar el nuevo Plan de Desarrollo de Negocio para el ejercicio 2022. Igualmente, la definición de este plan se debe constituir en el sistema de gestión de la empresa como un proceso de planificación continua en los ciclos de planificación de la empresa, en consonancia con los órganos de gobernanza definidos, con sus correspondientes procesos y mecanismos de seguimiento y gestión.</p> |

OBJETIVO 6

ADAPTAR EL MODELO DE GOBERNANZA Y ORGANIZACIÓN A LA REALIDAD DE UNA EMPRESA DE MERCADO

13 ACCIONES

| Acción | Descripción |
|---|--|
| 40. Formalización del nuevo rol de director de Operaciones e incorporación | Una de las principales conclusiones del plan en lo referente a la organización es la necesidad de adecuar la estructura de dirección de la empresa, con el objetivo crear un mando operativo único y focalizado. En este contexto se ha definido el rol de director de Operaciones, con reporte directo a la consejera delegada de Tracasa. Este puesto deberá ser ratificado y anunciado como acción prioritaria del plan. Este rol asumirá la máxima responsabilidad en cuanto a la puesta en marcha y desarrollo del Plan Estratégico. Igualmente, dicho cargo será el máximo responsable operativo de Tracasa, desde la actividad comercial hasta la producción, pasando por todos los procesos asociados de manera transversal: portfolio, innovación, desarrollo de negocio, relación con Tracasa Instrumental y gestión de personal, asegurando la visión y las prioridades de la empresa. |
| 41. Definición de un nuevo modelo de gobernanza | Tracasa necesita realizar una evolución desde el modelo de gobernanza actual (heredado de la fase de transición vivida en estos cinco últimos años) al modelo de gobernanza que precisa una empresa que compite en el mercado. Se debe analizar, definir y aprobar un modelo de gobernanza ajustado a la nueva realidad de la empresa, de su negocio, de sus personas y de la relación con Tracasa Instrumental. Así, este modelo debe considerar necesidades de gobernanza a nivel directivo, en cuanto a la definición, el seguimiento, la evolución y la toma de decisiones relacionadas con la estrategia y objetivos de la empresa. Asimismo, a nivel operativo, el modelo debe contar con una visión transversal para el seguimiento y la toma de decisiones en las actividades de portfolio, innovación, comercialización, producción, gestión de personas, desarrollo de capacidades y servicios corporativos. Por último, el modelo debe considerar también aspectos de gobernanza en cuanto a la relación con Tracasa Instrumental, a nivel estratégico, operativo y de servicios compartidos. |
| 42. Implementación de un nuevo modelo de gobernanza | Una vez definido y aprobado el nuevo modelo de gobernanza, este se debe implementar con la formalización y puesta en marcha de las competencias, los roles y la designación de las personas responsables para los órganos de gobernanza identificados. El plan define y propone dos órganos, uno de dirección y otro de operación, con sus competencias correspondientes que deben ser consideradas. |

| Acción | Descripción |
|--|--|
| 43. Definición del rol de los servicios corporativos en el nuevo modelo de gobernanza | <p>Como acción complementaria a la definición del nuevo modelo de gobernanza, se deberá realizar una revisión, definición y formalización de los roles y responsabilidades de los Servicios Corporativos en los nuevos órganos de gobernanza de Tracasa. El Plan Estratégico recoge una propuesta de roles potenciales que deben ser ratificados y ajustados al nuevo modelo de gobernanza.</p> |
| 44. Desarrollo de una plataforma corporativa con los cuadros de mando | <p>Como herramienta de soporte para los distintos órganos de gobernanza, en las actividades de negocio y en las actividades de gestión relacionadas con Personas y Talento se deben desarrollar, sobre una plataforma corporativa, los cuadros de mando correspondientes. Estos cuadros de mando deben ser automatizados y con información de los sistemas ERP y de gestión de la empresa.</p> |
| 45. Definición de un nuevo modelo organizativo | <p>Tracasa mantiene actualmente un modelo y una estructura organizativa heredados de la fase de transición vivida en estos últimos años, en los que ha pasado de ente instrumental a empresa de mercado. Tracasa debe revisar su modelo organizativo actual, para afrontar con garantías los retos de esta nueva etapa como empresa de mercado. Este modelo debe tener en cuenta las necesidades de impulsar un porfolio de servicios de alto valor en constante evolución, la necesidad de un enfoque de mercado con una mayor cercanía entre la actividad comercial y las áreas productivas, los retos de afianzar un modelo de colaboración con terceros y la relevancia de la actividad en innovación. El Plan Estratégico propone una estructura base a desarrollar que debe ser considerada para su desarrollo e implementación.</p> |
| 46. Designación de responsables de áreas de actividad y líneas de negocio | <p>Como acción previa al despliegue del modelo organizativo, y en función de la estructura definida, se propone la selección y designación de los responsables de cada una de las líneas de negocio a implementar y de las responsabilidades para las distintas áreas de actividad de negocio, incluidas las relacionadas con el desarrollo de alianzas, la evolución del porfolio y la innovación. Igualmente se deben definir los roles y designar las responsabilidades correspondientes para otras funciones clave del negocio a nivel técnico y operativo. El director de Operaciones lidera esta acción en coordinación con el responsable de los servicios corporativos de Personas y Talento. Esta acción deberá servir también para identificar necesidades específicas de impulso y desarrollo de habilidades de dirección, gestión, liderazgo y negocio, como elemento de apoyo a las nuevas personas responsables.</p> |
| 47. Definición de roles y responsabilidades en el ciclo comercial | <p>Como empresa competitiva de mercado, Tracasa debe tener una mayor orientación comercial en todos los niveles de la organización. Esta acción contempla la definición de roles y responsabilidades correspondientes al ciclo comercial, que deben formalizarse en la matriz de competencias y en la descripción de puestos de trabajo.</p> |

| Acción | Descripción |
|--|--|
| 48. Despliegue del nuevo modelo de organización | <p>Esta acción contempla el despliegue y la puesta en marcha del nuevo modelo organizativo, teniendo en cuenta la necesidad de dar continuidad al negocio y a la interlocución con clientes, pudiendo considerarse un despliegue por fases para llegar al modelo definido a medio largo plazo. Este despliegue debe contar con la implicación del área de Personas y Talento, para garantizar el mejor desarrollo posible y aprovechar todas las oportunidades profesionales y de desarrollo.</p> |
| 49. Plan de Transformación: metodología ágil para su implementación | <p>El propio Plan Estratégico propone una serie de acciones a desarrollar para la implementación de la nueva estrategia de Tracasa. Estas acciones deben estar organizadas y desarrolladas en base a un Plan de Transformación, siguiendo una metodología efectiva y práctica que considere la necesidad de compatibilizar este plan con la continuidad del negocio actual. El plan propone la implementación de una metodología ágil (basada en el marco metodológico SAFe v5 y el Lean Portfolio Management) para el desarrollo del Plan de Transformación, adecuando la realización de acciones a la capacidad disponible. Los máximos responsables de la empresa y las personas que lideran las líneas de negocio deben consensuar y aprobar la metodología a implementar para el Plan de Transformación.</p> |
| 50. Plan de Transformación: equipo, acciones y seguimiento | <p>Una de las claves para el desarrollo exitoso del Plan de Transformación es la configuración de un equipo responsable con roles y responsabilidades claramente definidos. En este contexto, la metodología SAFe propone una serie de roles que se recomiendan para la ejecución de un Lean Portfolio Management, que deben ser considerados de cara a la confección del equipo. Por otro lado, las acciones iniciales identificadas en el Plan Estratégico para el Plan de Transformación deben ser revisadas, actualizadas y aceptadas por el equipo de trabajo del plan, en coordinación con la consejera delegada, el director de Operaciones y los responsables de Servicios Corporativos. En base a la metodología acordada y con las acciones revisadas, aceptadas y formalizadas, se iniciarán los trabajos del Plan de Transformación, siguiendo los procesos y ciclos previstos por la metodología utilizada. La ejecución y el seguimiento del plan se debe coordinar con el plan de comunicación interno previsto para el Plan Estratégico.</p> |
| 51. Incorporación del Plan de Transformación a nuestro sistema de gestión | <p>El propio Plan del Transformación del Plan Estratégico y sus fases de definición y ejecución suponen un nuevo proceso corporativo para Tracasa. Esta acción pretende el registro y la formalización de este proceso del Plan Transformación en nuestro sistema de gestión.</p> |
| 52. Creación del Plan de Comunicación de Tracasa | <p>La comunicación se considera una función clave para una empresa competitiva y su proyección en el mercado. En coordinación con el área de Comunicación, se desarrollará un Plan de Comunicación para Tracasa. Este documento incorporará aspectos y objetivos en materia de comunicación interna y externa. En comunicación interna se considerará la necesidad de comunicar diversos aspectos del Plan Estratégico y del Plan de Transformación asociado, así como acciones que permitan reforzar la cohesión interna. En comunicación externa se trabajará para impulsar nuestra marca en el mercado local, nacional e internacional, teniendo en cuenta el porfolio de la empresa, la actividad en innovación y la estrategia de alianzas y colaboraciones.</p> |

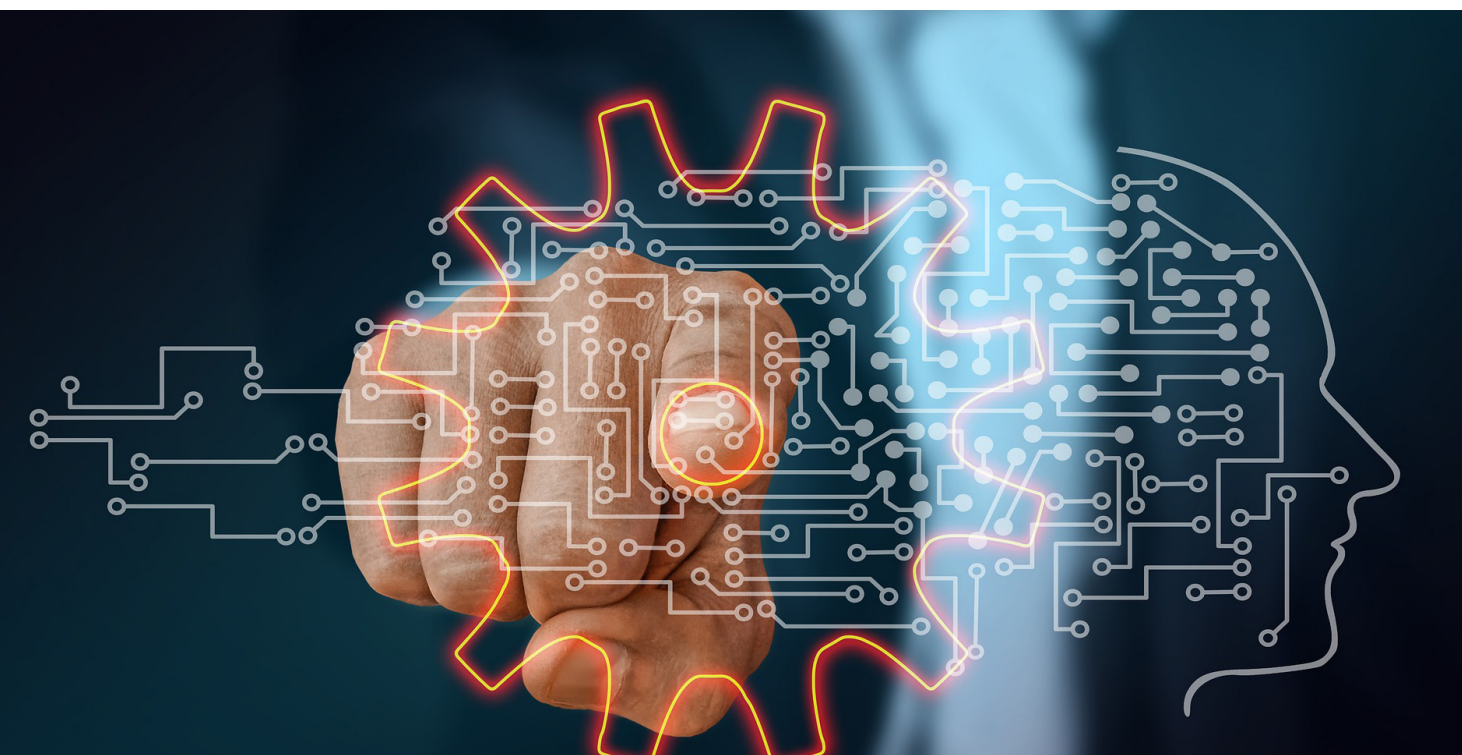
OBJETIVO 7

GENERAR UN RETORNO DE VALOR PARA NAVARRA

6 ACCIONES

| Acción | Descripción |
|--|--|
| 53. Contribuir a los objetivos del departamento de Desarrollo Económico y Empresarial | Esta acción está asociada al desarrollo del porfolio y la estrategia de alianzas y colaboraciones, y se centra en posibles sinergias de Tracasa con los programas y objetivos del departamento de Desarrollo Económico y Empresa del Gobierno de Navarra. Tracasa, en colaboración con representantes del departamento, debe analizar posibles áreas de contribución a los objetivos del departamento. Como área inicial de análisis se proponen temáticas previstas en la S3-Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra, y en particular las iniciativas relacionadas con la cadena alimentaria, las energías renovables y los recursos y, potencialmente, la automoción y el turismo integral. |
| 54. Explorar colaboraciones concretas con otras empresas públicas de Navarra | Como parte de este plan se han realizado sesiones de trabajo con distintos agentes del Gobierno de Navarra y de sus empresas públicas. En este sentido, Tracasa debe explorar posibles oportunidades de colaboración en actuaciones concretas, alineadas con el porfolio de Tracasa y su estrategia de innovación y mercado. Entre los agentes a destacar en este ámbito están SODENA, CEIN, NASERTIC, GAN-NIK e INTIA. |
| 55. Analizar sinergias con agentes de innovación | La estrategia de innovación de Tracasa debe contemplar y explorar potenciales sinergias y colaboraciones con distintos agentes de innovación y, en particular, agentes próximos radicados en Navarra. La UPNA ya colabora de forma estrecha con Tracasa Instrumental, y debemos explorar posibles ámbitos de relación considerando las necesidades de mercado de Tracasa. La Universidad de Navarra es otro agente destacado de la región e igualmente debemos sondear oportunidades de colaboración, teniendo en consideración a sus centros de investigación CEIT, DATAI y BIOMA. Igualmente, Tracasa debe explorar la relación y colaboración potencial con IRIS (Inteligencia Artificial y Robótica para la Industria y la Sociedad), el HUB de Innovación Digital de Navarra. |
| 56. Contribuir al desarrollo del sector TIC en Navarra | Como empresas públicas del Gobierno de Navarra y con la actividad TIC como parte sustancial de su día a día, Tracasa y Tracasa Instrumental comparten el objetivo de contribuir al desarrollo del sector TIC en Navarra. Como parte del modelo de alianzas, Tracasa pretende el desarrollo de los mecanismos y procesos necesarios, en coordinación con los responsables de negocio de Tracasa Instrumental, para garantizar una efectiva colaboración entre ambas empresas en esta materia. |

| Acción | Descripción |
|--|---|
| 57. Acuerdo de intercambio entre Tracasa y Tracasa Instrumental | <p>Esta acción pretende el desarrollo y la formalización de un acuerdo con Tracasa Instrumental para el intercambio y el uso recíproco de propiedad intelectual, experiencias, conocimiento, productos y activos de investigación e innovación generados por las dos empresas, en beneficio mutuo y como aporte de valor al Gobierno de Navarra y a toda la comunidad. La participación y el apoyo por parte del Gobierno de Navarra en el desarrollo de este acuerdo se considera fundamental.</p> |
| 58. Revisión y actualización de los valores corporativos | <p>El Plan Estratégico incluye un análisis inicial de los valores corporativos de la empresa, actualmente recogidos y formalizados en el sistema de gestión de la empresa. Esta acción contempla una revisión y actualización de los valores corporativos, para su ajuste a la nueva misión y visión de la empresa. Al formar parte de un grupo de empresas con Tracasa Instrumental, se considera que la revisión se deberá realizar en coordinación con Tracasa Instrumental, que ya contempla en su Plan Director un ejercicio previsto para la revisión de los valores corporativos. Como grupo de empresas, se considera que Tracasa y Tracasa Instrumental deben desarrollar y compartir valores alineados y complementarios.</p> |

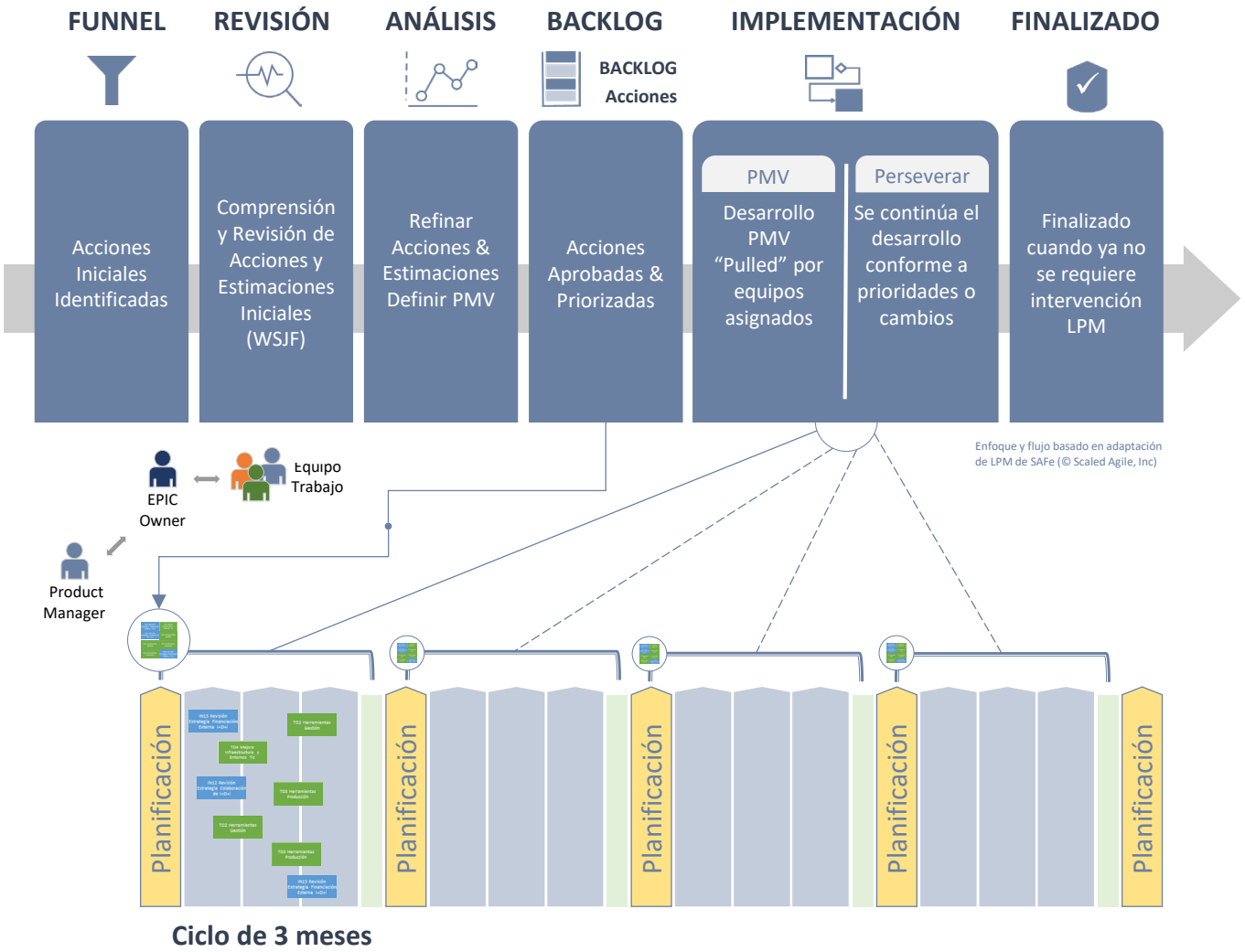
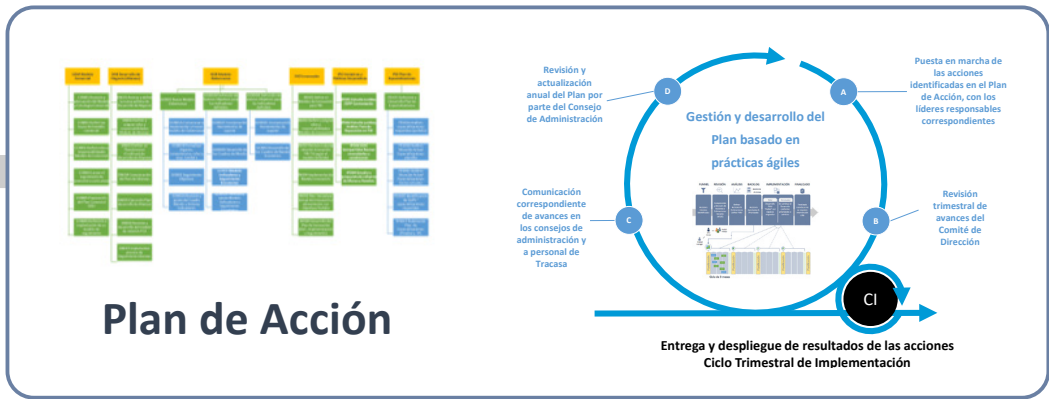


EJECUCIÓN Y GESTIÓN DE LAS ACCIONES

Las acciones incluidas en el Plan Estratégico de Tracasa se desarrollarán mediante un Plan de Transformación basado en un **enfoque ágil**. Se implementará un flujo **KANBAN** para el desarrollo de las acciones identificadas. Dicho flujo consiste en seis fases, que permitirán organizar el trabajo y su desarrollo como un flujo continuo de valor.

El enfoque de ejecución se basará en principios y prácticas ágiles. Entre ellos destacan los siguientes:

- Contar con equipos de trabajo autogestionados
- Los equipos asumen responsabilidad para los trabajos a realizar
- Los equipos son los responsables de estimar esfuerzos y ajustar los compromisos de trabajo a la capacidad disponible
- El plan de transformación es dinámico. Puede ajustarse a nuevas necesidades y en función de los resultados
- Los equipos de trabajo podrán pivotar si no se cumplen con las hipótesis iniciales relacionadas con cada acción
- El plan de transformación se desarrolla en base a la definición de Epics, Features y Criterios de aceptación para las acciones del plan
- La priorización inicial de las acciones la determinará el director de Operaciones, en base a un rol de Product Manager, con el apoyo de las personas responsables de las líneas de negocio y de las áreas de servicios corporativos
- El plan de transformación se desarrollará siguiendo técnicas de PMV (Producto Mínimo Viable)
- Se realizarán eventos con los equipos para la planificación y sincronización de cada ciclo de desarrollo del plan
- La implementación se realizará en ciclos trimestrales de desarrollo, orientados a la entrega de valor
- Se reservará tiempo y capacidad para la retrospectiva, la mejora continua y la innovación de nuestro proceso de desarrollo del Plan de Transformación
- El seguimiento se realizará basándonos en un flujo KANBAN y objetivos específicos para cada ciclo trimestral de desarrollo





Tracasa

Resumen Ejecutivo del Plan Estratégico 2023

Dirección Calle Cabárceno, 6 - 31621 Sarriguren (Navarra)

Teléfono 948 289 000 **Sitio web** www.tracasa.es