

# PLAN ESTRATÉGICO



## De la Visión a la Acción: construyendo un sector competitivo

Este Plan Estratégico recoge los objetivos e iniciativas a desarrollar en el Periodo 2024 – 2026 para llevar a cabo la estrategia de la Organización

# CONTENIDOS

<b>01. PRESENTACIÓN PRESIDENTE</b>	<b>3</b>
<b>02. CONTEXTO DEL COMERCIO LOCAL Y DE PROXIMIDAD</b>	<b>4</b>
<b>03. METODOLOGÍA EMPLEADA</b>	<b>7</b>
3.1. Fases del desarrollo estratégico	8
3.2. Ventajas del enfoque participativo	9
<b>04. MARCO ESTRATÉGICO DE FEICASE</b>	<b>10</b>
<b>05. GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>11</b>
<b>06. ANÁLISIS DAFO</b>	<b>14</b>
<b>07. ANÁLISIS DE MATERIALIDAD ODS</b>	<b>15</b>
<b>08. MAPA ESTRATÉGICO</b>	<b>18</b>
<b>09. DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS</b>	<b>20</b>



© 2024 FEICASE. Este informe es confidencial y de uso reservado a la organización indicada en su título. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni bajo ningún concepto, sin el consentimiento escrito previo de FEICASE

# PRESENTACIÓN PRESIDENTE

Queridos amigos y amigas,

**L**levamos más de cuatro décadas trabajando desde la Confederación para la mejora de la competitividad de nuestras empresas, y para el reconocimiento de la importancia de nuestra actividad, tanto desde un punto de vista social, como económico, entre otros importantes objetivos, y es el momento para que, en estos tiempos donde todo cambia rápidamente, tengamos una visión compartida.

No podemos saber el futuro, pero sí podemos imaginarlo. Y este es el propósito de este plan estratégico, desarrollado por FEICASE, donde han participado asociados y colaboradores, y que pretende marcar una línea de trabajo para alcanzar nuestros objetivos en los próximos años.

Ahora nos queda trabajar juntos para avanzar, aún más, hacia un sector fuerte, unido, sostenible y comprometido con nuestra comunidad, nuestros barrios y nuestras personas, como siempre hemos sido. ■



**MANUEL BAREA  
VELASCO**  
Presidente FEICASE

# 01.

# CONTEXTO DEL COMERCIO LOCAL Y DE PROXIMIDAD

El comercio es una actividad tan antigua como la humanidad, que se ha ido transformando hasta la actualidad, desde la época del intercambio de un exceso de la producción, hasta el más moderno asociado al desarrollo y crecimiento, pero cuyas finalidades básicas no han variado mucho, que son, por una parte relacionar a los sectores de producción y consumo y, por otra, satisfacer las necesidades del consumidor, al mismo tiempo que permite alcanzar unos objetivos económicos para el comerciante.

Dentro de los actuales tipos de comercio, comercio mayorista, comercio minorista, y el actual comercio electrónico, el que nos ocupa en el desarrollo de nuestro plan estratégico, es el comercio minorista, también local o de proximidad, que lo podemos definir como aquel que tiene un fuerte vínculo con una localidad, con un barrio o una zona concreta, y que tiene un alto impacto en la vida de sus habitantes.

## IMPORTANCIA DEL COMERCIO EN ESPAÑA

Según un estudio realizado por la Cámara de Comercio de España, aporta algunos datos significativos sobre la importancia y el impacto del comercio en la economía nacional:

- El 28,1% del empleo generado en España, depende, directa o indirectamente, del comercio, con un total de 4,8 millones de empleos vinculados al sector, de los cuales 2,8 millones son empleo directo, siendo el comercio el por menor, o minorista en sector que más empleo crea
- Representa el 24,3% del Valor Añadido Bruto del conjunto de la economía española, y en cuanto al valor de la producción del sector aporta 271.000 millones y representa el 24,8% del valor de la economía española.

# 02.

Pero además de los datos directos, el comercio se constituye como un tractor y dinamizador de la economía, pues con cada euro producido por el sector supuso 1,1 euros de impacto añadido. Y en esta misma línea, por cada 100 puestos de trabajo dedicados a este sector, se generaron 68 puestos adicionales en otras ramas de la economía nacional.

### **BENEFICIOS QUE NOS APORTA EL COMERCIO LOCAL Y DE PROXIMIDAD**

Además de los beneficios cuantitativos indicados, el comercio local y de proximidad, aporta otros importantes beneficios como:

- Estimulan la economía local
- Dan carácter, prosperidad e imagen al barrio
- Dan un servicio cercano: calidad con calidez
- Los propietarios invierten en su barrio o comunidad
- Cercanía física: el cliente importa
- Favorece un consumo responsable y sostenible

El comercio minorista de alimentación es un comercio comprometido con la comunidad, y un ejemplo fue la pandemia, donde muchos ciudadanos confesaron en una encuesta (realizada por la consultora británica Kantar) “que durante los primeros meses del confinamiento descubrieron que las tiendas de sus barrios fueron un salvavidas para abastecerse en medio del estado de alarma”, porque nuestro comercio se constituye como un tejido empresarial esencial, que es eficaz para que la sociedad pueda acceder de una forma rápida y segura a productos de primera necesidad.

Por cada 100 puestos de trabajo dedicados a este sector, se generaron 68 puestos adicionales en otras ramas de la economía nacional.

### **UN SECTOR QUE DEBE AFRONTAR NUEVOS RETOS**

Según el informe sobre “tendencias de consumo en el sector alimentario” (EY, 2019), son muchos los retos a los que se enfrentan las empresas del sector:

- Hogares más pequeños: hogares con menos hijos, familias monoparentales, hogares unipersonales, etc
- Aumento de la obesidad y enfermedades crónicas: lo que ha generado una mayor concienciación, y una tendencia por parte de los consumidores de adquirir alimentos más saludables y menos procesados
- Cambios en el perfil del comprador/consumidor: incorporación de más compradores hombres y jóvenes
- Crecimiento del e-commerce en el sector de la alimentación: necesidad de una mayor y más rápida digitalización de las empresas
- Menos fidelidad a las marcas: los jóvenes se enfocan más en la calidad del producto, la relación calidad/precio, aspectos relacionados con la sostenibilidad
- Etiquetado: cada vez más, el etiquetado se constituye con un elemento clave en la decisión de compra
- Consumo local: aumenta la conciencia sobre los productos “kilómetro cero”, de temporada, de productores locales, tradicionales, entre otros
- Preocupación por el medioambiente: aumenta la concienciación sobre reducir la “huella ecológica” a través de sus decisiones y hábitos de consumo

Esto supone la necesidad, pero también la oportunidad de crear productos, servicios, y experiencias de compra adaptados para atender las preferencias, gustos y tendencias de esta nueva realidad.



## EL ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTACIÓN DEL FUTURO, NO SERÁ SOLO PRODUCTOS SINO UNA “EXPERIENCIA”

El concepto de “experiencia de compra” ya analizado e integrado por numerosas sectores y grandes compañías, llega a nuestro sector, donde el cliente no sólo busca un “producto” sino un conjunto de características que haga de la sencilla acción de compra, una experiencia única o diferente.

Algunas de estas características serán:

### EXPERIENCIA ÚNICA Y CONVENIENTE

No solo se elige el super o tienda especializada por los productos, sino por la experiencia: espacios para comer, zonas gourmet, clases de cocina, reducción de tiempos sin valor de compra (colas para pagar, para cambiar un producto, o atención a una consulta)

### INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICA AL COMERCIO

Desde chats personalizados, nuevas apps, robots, paneles que se iluminan informan al identificar al cliente, compras “sin pasar” por caja, serán algunas de las muchas aplicaciones de la IA en el sector

### GENERACIÓN Z

Como ya sabemos por nuestro estudio sobre los hábitos de compra de los jóvenes de la Generación Z, deberemos tener mayor presencial digital, tratar de aportar un plus al producto que vendemos en forma de experiencia

### SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Será un sector comprometido con prácticas comerciales éticas y sostenibles, minimizando el desperdicio de alimentos, participando de la economía circular, y reduciendo sus emisiones en toda su cadena de valor.

# METODOLOGÍA EMPLEADA



Para el desarrollo de nuestro Plan hemos empleado la Metodología CMI/BSC, y lo hemos desarrollado con las siguientes premisas:

- Aplicada de una forma cercana, asequible, y práctica
- Que el resultado final sea útil, concreto, y rápido
- Que sea participativo
- Que nos ayude a pensar en lo que tenemos que hacer
- Que se pueda comunicar con facilidad

Para la Confederación, como indicaremos más adelante, además de la elaboración del Plan lo importante es Introducir el Pensamiento Estratégico en la empresa, como dice Kenichi Ohmae, en relación con el mundo empresarial:

“... las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un riguroso análisis, sino más bien de un particular estado mental”.

# 03.

# FASES DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO

03.1

TALLER	CONTENIDO	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES
<b>TALLER 1: Análisis y Marco Estratégico</b>	Fase de análisis y definición del marco estratégico	Se revisaron la Misión, Visión y se realizó una propuesta inicial de Valores. Se elaboro la matriz DAFO de la organización, se identificaron y priorizaron los grupos de interés, y se incluyo el análisis de materialidad de los ODS	14
<b>TALLER 2: Mapa Estratégico</b>	Definición del Mapa Estratégico	Se elaboró el Mapa Estratégico en base a 5 perspectivas: Asociados, Interna, Aprendizaje y crecimiento, Tecnología digital, y Responsabilidad Social	12
<b>TALLER 3: De la Visión a la Acción: desarrollo de las iniciativas</b>	Definición y elaboración de las Iniciativas Estratégicas	Se establecieron las bases para el desarrollo de los planes de acción que darán paso a las iniciativas estratégicas	14

Se contó con la participación tanto de empresas del sector, como de empresas colaboradoras, dinamizadas por una consultoría externa.



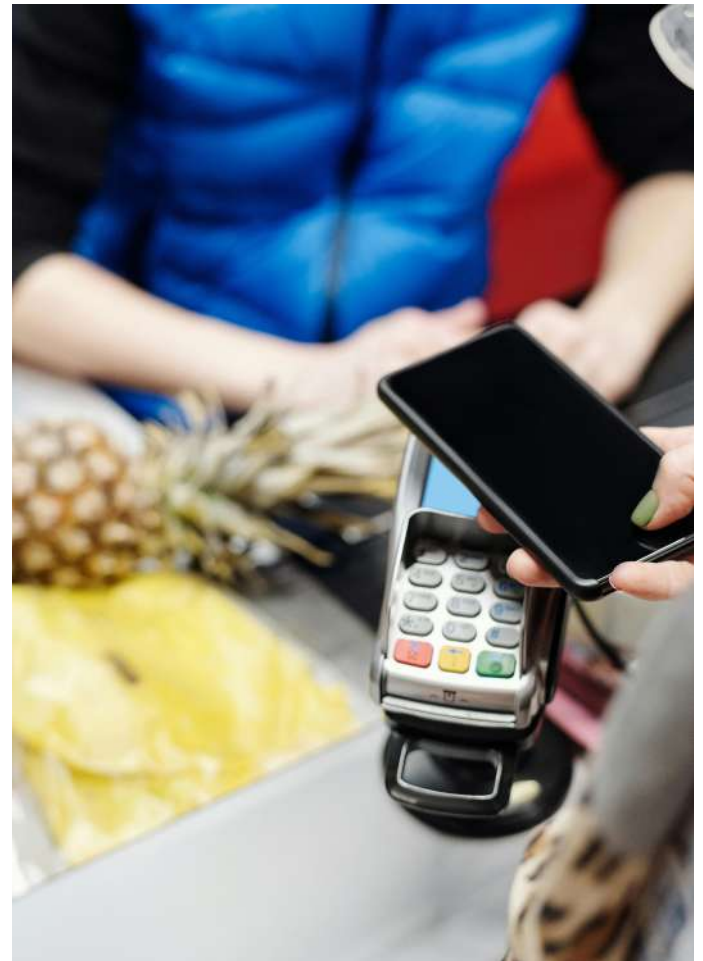
# VENTAJAS DEL ENFOQUE PARTICIPATIVO

03.2

En este proceso de desarrollo estratégico hemos primado la participación de los profesionales, como elemento fundamental para, no solo para la definición de la estrategia, sino también para el posterior proceso de despliegue y desarrollo de la misma.

Este enfoque nos aporta las siguientes ventajas:

- Visualizar con mayor precisión las diferentes visiones de las empresas
- Una mayor participación e implicación de las personas al tener en cuenta los diferentes enfoques y necesidades y expectativas
- Un despliegue mucho más amplio que implicará a todas las áreas relevantes
- Una mayor identificación con la organización y con la visión común del sector



# MARCO ESTRATÉGICO DE FEICASE

FEICASE ha definido su Misión, Visión y Valores, sobre el que construir la estrategia

## MISIÓN

Contribuir a crear un sector más competitivo, con relevancia social y empresarial, representando los intereses de nuestros asociados frente a los grupos de interés

## VISIÓN

Ser la organización referente y representativa del sector con reconocimiento institucional y corporativo con independencia económica y creadora de valor, unión y confianza

## VALORES\*

- Honestidad y transparencia en el trabajo
- Ética empresarial
- Cercanía y empatía
- Acompañamiento y cooperación
- Accesibilidad

# 04.

# GRUPOS DE INTERÉS

Los Grupos de interés identificados por la Organización han sido los siguientes:

- **Directiva / Socios**
- **Trabajadores / as**
- **Clientes Mayorista**
- **Cliente Final**
- **Proveedores productos**
- **Proveedores servicios**
- **Entidades financieras**
- **Ayuntamiento local**
- **Diputaciones**
- **Competencia**
- **Asociaciones sectoriales**
- **Sindicatos**
- **Ecologistas**
- **Proveedores materia prima auxiliar**
- **Consejería medioambiente**
- **Consejería Agricultura y pesca**
- **Competidores locales**
- **Competidores globales**
- **CEPYME**
- **Federación arroceros Sevilla**

Una vez identificados, priorizamos a los grupos de interés, en función de dos parámetros, su influencia y su dependencia, y elaboramos una Matriz de Priorización.

# 05.

## INFLUENCIA

La Influencia define en que medida el Grupo de Interés tiene poder, autoridad o valimiento para influir en la organización (p.e. en los servicios que presta, o en su funcionamiento), o en la capacidad que tiene esta de alcanzar sus objetivos y estrategias.

Para la puntuación de la influencia, utilizaremos la siguiente ponderación:

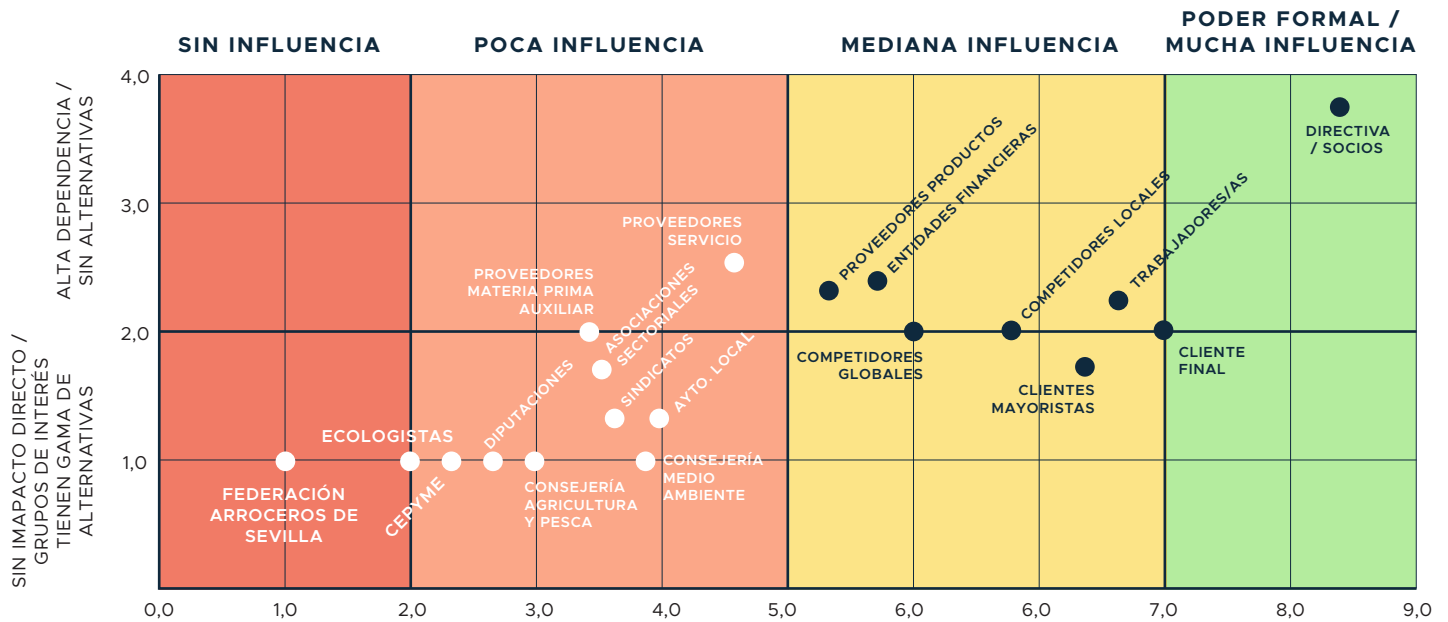
SIN INFLUENCIA		POCA INFLUENCIA			MEDIANA INFLUENCIA			PODER FORMAL / MUCHA INFLUENCIA	
01	02	03	04	05	06	07	08	09	10

## DEPENDENCIA

La Dependencia hace referencia a la capacidad que tiene el Grupo de Interés de elegir otra alternativa a la ofrecida por la Organización.

BAJA DEPENDENCIA / LOS GRUPOS DE INTERÉS TIENEN UNA AMPLIA GAMA DE ALTERNATIVAS		ALTA DEPENDENCIA / SIN ALTERNATIVA	
01	02	03	04

## MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS DE FEICASE



# ANÁLISIS DAFO

Se realizó un análisis DAFO, (debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas) mediante trabajo en grupo y consenso de los diferentes aspectos generados por los participantes.

## DEBILIDADES

- La heterogeneidad del sector y la poca implicación de los asociados.
- Falta de recursos económicos y humanos.
- Desconocimiento del sector
- Dispersión geográfica
- Relevo generacional

## AMENAZAS

- Injerencia de fondos de inversión y multinacionales.
- Presión legislativa
- Falta de adaptación de oferta y demanda
- E-commerce (competencia desleal)
- Morosidad y fraude y desprotección legal
- Falta de financiación creando problemas de liquidez

## FORTALEZAS

- Empresas familiares
- Creación de puestos de trabajo + de 8000 empleos directos
- Convenio colectivo
- Permite estabilidad familiar
- Consolidación territorial
- Cercanía, sociabilidad y atención al cliente
- Importante representación del sector en la sociedad (FEICASE)
- Aumento de asociados (FEICASE)
- Fomento de las relaciones institucionales (FEICASE)

## OPORTUNIDADES

- E-commerce
- Transformación digital
- Fuerza de contratación de servicios externos, condiciones preferenciales
- Frente común ante las administraciones.

# 06.

# ANÁLISIS DE MATERIALIDAD ODS

Como información de entrada al Plan Estratégico, hemos tenido en cuenta el trabajo realizado en proyectos anteriores en relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, y el análisis de materialidad del sector.

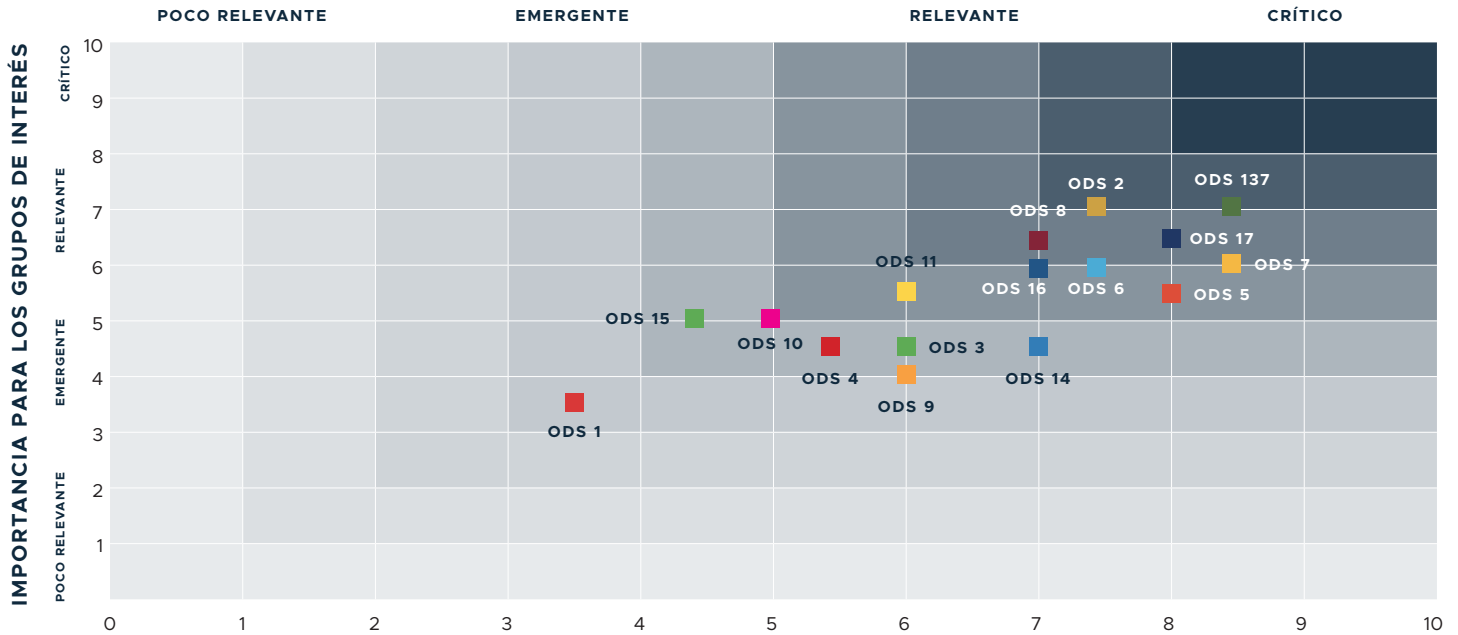
La materialidad es una actuación clave a la hora de definir las prioridades y objetivos relacionados, pues éstas deben contemplar los temas que son de interés tanto para los grupos de interés, como para la sostenibilidad de la organización que lo elabora.

Realizamos una primera aproximación en lo relacionado con la priorización de los ODS en función de la “importancia de los grupos de interés”, basada en la experiencia y conocimiento de las distintas áreas y departamentos de las empresas participantes que se encuentran en continuo diálogo con estos grupos de interés.

Como resultado obtenemos la matriz de materialidad y relevancia de los ODS y los grupos de interés.

# 07.

## IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN



La siguiente Matriz nos ayuda a definir los comportamientos que las empresas del sector deben tener según su posicionamiento derivado de este análisis.

Aquellos ODS en el cuadrante posicionados en el cuadrante superior izquierdo representan una “amenaza u oportunidad estratégica”, en la medida en que son de alta importancia para los Grupos de Interés relevantes, y pueden tener un alto impacto en la sostenibilidad de las empresas del sector, por lo que debemos enfocar nuestros esfuerzos en ellos.



<b>IMPORTANCIA PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS</b>	RELEVANTE / CRÍTICO	<b>IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN</b>  POCO RELEVANTE / EMERGENTE  <b>TRATAMIENTO ADECUADO</b>  Equilibrar las expectativas e importancia de los Grupos de Interés relevantes, en base a un equilibrio en la relación coste - beneficio	RELEVANTE / CRÍTICO  <b>AMENAZA U OPORTUNIDAD ESTRATÉGICA</b>  Trabajar en un diálogo directo, invirtiendo en procesos, tecnologías, herramientas y metodologías que contribuyan de forma directa a la consecución de los ODS críticos, estableciendo metas y planes de actuación, así como una comunicación eficaz
	POCO RELEVANTE / EMERGENTE	<b>BAJA PRIORIDAD</b>  Ofrecer información acerca de los compromisos en materia de desarrollo sostenible y establecer mecanismos de retroalimentación	<b>MONITORIZACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>  Asegurar el cumplimiento de todos los estándares, normativa, reglamentación, políticas y compromisos adquiridos por la empresa con los Grupos de Interés, estableciendo acciones periódicas de diálogo y comunicación

Esta matriz de materialidad es un paso inicial para la identificación de los ODS relevantes del sector, y no ha limitado para que cada empresa, en función de su idiosincrasia, (actividad, localización, mercado, intereses, etc), pueda identificar otros ODS adicionales

# MAPA ESTRATÉGICO

En esta fase elaboramos el Mapa Estratégico, que se despliega mediante 5 perspectivas, innovando en la metodología clásica e incorporando dos nuevas perspectivas, la de la RSE y la Digital, que nos permite incorporar las nuevas necesidades y realidades del sector y del mercado.

La **perspectiva Asociados** recoge los objetivos de la organización en relación a nuestros “clientes”, a los que prestamos servicios y que son la razón de ser de la entidad.

También reflexionamos sobre nuestra “**propuesta de valor**”, esto es, lo que nos hace mejor o diferentes que otras organizaciones, y que es percibido por nuestros grupos de interés, y/o que debemos construir a través de las diferentes perspectivas. Son los intangibles que crean valor de una forma sostenible y al mismo tiempo que nos permitan alcanzar nuestra Visión

La **perspectiva interna** contiene objetivos relacionados con aquellos procesos internos que tienen una mayor influencia en nuestra capacidad de generar valor a las empresas, y apoyar nuestra Misión.

Los objetivos de la perspectiva **tecnológica** tratan de consolidar, pero también avanzar en la transformación digital y tecnológica de las empresas del sector.

En la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento** hemos identificado aquellos objetivos relacionados con aquellas acciones relacionadas con el conocimiento, que pueden tener un mayor impacto en la estrategia global de sector.

La perspectiva de **responsabilidad social corporativa**, junto con la de aprendizaje y crecimiento son perspectivas impulsoras, y recoge objetivos vinculados con la dimensión social, medioambiental y de buen gobierno de la RSC.

En el **Mapa Estratégico** final, se han definido 16 objetivos estratégicos, divididos en las diferentes perspectivas: Asociados (2), Interna (6), Aprendizaje y crecimiento (2), Tecnología digital (3), Responsabilidad Social (3).

# 08.

**VISION: SER LA ORGANIZACIÓN REFERENTE Y REPRESENTATIVA DEL SECTOR  
CON RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y CORPORATIVO CON INDEPENDENCIA ECONÓMICA  
Y CREADORA DE VALOR, UNIÓN Y CONFIANZA**



# DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS

## PERSPECTIVA ASOCIADOS

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### DESCRIPCIÓN

**Mejorar la participación de los Asociados**

Aumentar la participación y el compromiso de los asociados en las actividades orgánicas, en la vida asociativa, y en los proyectos desarrollados por FEICASE

**Incrementar el número de Asociados**

Ampliar la base asociativa y extenderlo en el territorio

## PERSPECTIVA INTERNA

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### DESCRIPCIÓN

**Conocer la satisfacción del Asociado**

Conocer las necesidades y expectativas, así como la satisfacción con las actividades desarrolladas por la entidad

**Conocer a nuestros clientes**

Avanzar en el conocimiento de nuestro tejido empresarial

**Potenciar la imagen de FEICASE**

Generar conocimiento de marca y potenciar la imagen entre el empresariado y los grupos de interés

**Crear una imagen o seña de identidad**

Crear un “selling line” que sea reconocible y cree una conexión con nuestros actuales y potenciales asociados

**Poner en valor la cartera de servicios**

Dar a conocer de forma eficaz la cartera de servicios que ofrecemos a nuestros asociados

**Generar servicios a través de colaboradores**

Ampliar nuestra cartera de servicios a través de empresas colaboradoras

# 09.

# DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
<b>Crear escuela de comercio de alimentación</b>	Crear una escuela de formación específica orientada a la formación de los profesionales del sector
<b>Formar en trabajos y tareas específicas del sector</b>	Identificar aquellos perfiles y tareas específicas del sector que nos permita desarrollar formación “adhoc” para la formación de nuevos profesionales

PERSPECTIVA TECNOLOGIA DIGITAL	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
<b>Mejorar la presencia RRSS</b>	Desarrollar una estrategia de presencia en aquellas redes sociales que nos permitan llegar a nuestros asociados y también a los consumidores y clientes actuales y potenciales
<b>Potenciar la Oficina de Transformación digital</b>	Fomentar e impulsar la digitalización de las empresas del sector a través de la OTD
<b>Analizar tendencias tecnológicas</b>	Servir de observatorio para la identificación y análisis de nuevas tecnologías aplicables a nuestro sector

09.

# DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS

PERSPECTIVA RSC	
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN
<b>Soluciones de movilidad sostenible</b>	Avanzar hacia el desarrollo compartido de soluciones de movilidad sostenible para las empresas del sector
<b>Fomentar la responsabilidad ambiental</b>	Ayudar a las empresas a la integración de prácticas, herramientas y sistemas de gestión para avanzar hacia una sostenibilidad ambiental
<b>Crear un código de buenas prácticas y ética corporativa</b>	Desarrollar un conjunto de valores y principios comunes para el sector

09.

Financiado por resolución de la **Delegación Territorial de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo de Sevilla**, del procedimiento de concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva destinadas a impulsar el asociacionismo comercial y artesano, a promocionar y dinamizar el pequeño comercio urbano y a promocionar la artesanía en Andalucía, al amparo de la convocatoria para el ejercicio 2023. Expediente número IM1222023se022.



Un compromiso con la sociedad,  
Un compromiso con el desarrollo sostenible



**Junta de Andalucía**  
Consejería de Empleo,  
Empresa y Trabajo Autónomo