

GRUPOS DE TRABAJO
Actividad 2024





Reunión anual de Grupos de Trabajo

31 enero 2024 | Gijón



Contenidos

Los grupos de trabajo del Club de Calidad

04 >

Bienvenida

06 >

Cumplimiento normativo y criterios ASG

07 >

Economía circular y medio ambiente

15 >

Finanzas y compras

21 >

Marketing y ventas

33 >

CIOS

39 >

Gestión de la mejora y transformación interna

47 >

Liderazgo y personas

55 >

Encuentro de directivos

61 >

Los Grupos de Trabajo del Club de Calidad

Los Grupos de Trabajo del Club de Calidad son foros colaborativos diseñados para reunir periódicamente a responsables de una misma área funcional de distintas organizaciones. Su objetivo es crear un espacio para debatir, compartir experiencias y desarrollar soluciones conjuntas a los retos más relevantes en sus respectivos ámbitos de actuación.

Estos grupos no sólo fomentan el intercambio de conocimiento y el aprendizaje mutuo, sino que también consolidan redes de colaboración interempresarial y favorecen la adopción de buenas prácticas.

Una característica distintiva de los Grupos de Trabajo es que las temáticas a abordar se definen de manera participativa. Desde hace dos años, el Club organiza un evento anual que reúne a miembros de todos los grupos para reflexionar colectivamente sobre los resultados del año anterior y, mediante dinámicas participativas, identificar y priorizar los temas más actuales y relevantes para sus áreas funcionales. Este enfoque permite que los contenidos de las reuniones estén alineados con las preocupaciones más inmediatas y las tendencias emergentes del tejido empresarial, asegurando que cada encuentro sea de máxima utilidad para sus participantes. Esta planificación colaborativa es esencial para que las organizaciones puedan anticiparse a desafíos, adaptar sus estrategias y mantenerse competitivas.

Hace dos años también, el Club de Calidad llevó a cabo una reorganización estratégica, reduciendo los 12 grupos existentes a 7 áreas temáticas claves

actuales. Este cambio respondió a la necesidad de enfocar los esfuerzos en las temáticas más prioritarias y relevantes, permitiendo optimizar recursos y potenciar el impacto de cada foro. La nueva estructura ha demostrado ser más ágil y efectiva, facilitando debates más focalizados y enriquecedores para los participantes.

Los 7 Grupos de Trabajo con los que trabajamos actualmente son:

- 1. Cumplimiento Normativo y Criterios ASG, con el patrocinio de TotalEnergies**
- 2. Economía Circular y Medio Ambiente, con el patrocinio de Cogersa**
- 3. Finanzas y Compras, patrocinado por Asturgar y Laboral Kutxa**
- 4. Marketing y Ventas**
- 5. CIOS**
- 6. Gestión de la Mejora y Transformación Interna**
- 7. Liderazgo y Personas**

Adicionalmente, se celebra un **Encuentro Anual de directivos**, una iniciativa creada en colaboración con Laboral Kutxa y Asturgar, que nos permite ampliar el alcance de nuestros foros hacia el liderazgo estratégico.

Cada encuentro se desarrolla en un formato participativo que promueve el intercambio abierto de ideas y experiencias. Más allá de conferencias o ponencias magistrales, los Grupos de Trabajo son foros interactivos donde los miembros comparten casos prácticos, retos y aprendizajes. Si bien ocasionalmente se recurre a expertos externos, los protagonistas suelen ser los propios participantes, quienes aportan un valioso enfoque basado en sus vivencias profesionales.

Para el Club de Calidad, estos Grupos representan no sólo un recurso clave para sus socios, sino también una herramienta estratégica para comprender mejor las necesidades del tejido empresarial y alinear nuestras iniciativas en consecuencia. Este contacto directo y continuo con nuestros asociados refuerza el impacto y la relevancia de nuestras acciones.

El éxito de los Grupos de Trabajo radica, en buena medida, en el apoyo constante de nuestros patrocinadores. Desde hace ya varios años, **Cogersa** patrocina el Grupo de Economía Circular y Medio Ambiente y, tanto **Asturgar** como **Laboral Kutxa**, el de Finanzas y Compras. Su apoyo es esencial, no sólo a nivel técnico sino a nivel colaborativo puesto que estas reuniones se celebran en entornos que favorecen la interacción y el intercambio, acompañadas siempre de un desayuno de trabajo que potencia las relaciones informales entre los asistentes. En 2024, **TotalEnergies** se unió como patrocinador del Grupo de Cumplimiento Normativo y Criterios ASG, aportando un valor añadido al ofrecer sus instalaciones como sede de las reuniones y habilitando un espacio para el café y la conversación posterior, fortaleciendo aún más los vínculos entre los participantes.

Asimismo, los Grupos de Trabajo cuentan con una red de colaboradores técnicos cuya experiencia y contactos enriquecen enormemente estas iniciativas. Gracias a su implicación, no solo se fomenta el aprendizaje colectivo, sino que se potencia la capacidad del Club para conectar personas y organizaciones, identificar y compartir

buenas prácticas, y promover la cooperación, la excelencia y la sostenibilidad como bases para fortalecer la competitividad empresarial.



Colaboradores

CIONET (Grupo de Trabajo de CIOS) **PFS GRUPO** y **UNIVERSIDAD DE OVIEDO** (Grupo de Trabajo de Gestión de la Mejora y Transformación Interna)



Reunión anual de Grupos de Trabajo | 31 enero 2024 Gijón

Bienvenida



Jesús Daniel Salas Campo

Presidente del Club de Calidad

Este documento no es solo una recopilación de las actividades y aprendizajes del último año, sino también un testimonio del compromiso que compartimos: promover el desarrollo empresarial, la mejora continua y la cooperación interempresarial en nuestra región.

Desde 1995, nuestra misión ha sido clara: colaborar activamente con las organizaciones para potenciar su gestión en ámbitos estratégicos como el liderazgo, la digitalización, la sostenibilidad, la eficiencia y la innovación. Esta labor no solo busca fortalecer el tejido empresarial de nuestra región, sino también inspirar un modelo de gestión basado en la colaboración, la sostenibilidad y el impacto positivo en el entorno.

Los Grupos de Trabajo, creados en 2018, han evolucionado para convertirse en una de las herramientas más valiosas de nuestra red. En 2024, no solo han sido espacios para compartir experiencias, sino también para identificar oportunidades y anticiparnos a los retos. Estos

foros reúnen a empresas de todos los tamaños y sectores, tanto públicas como privadas, para debatir temas clave de sus áreas funcionales. La riqueza de este intercambio radica en la diversidad de los participantes y en su disposición a compartir conocimientos, casos prácticos y soluciones innovadoras.

El éxito de los Grupos de Trabajo no sería posible sin el apoyo de nuestros patrocinadores y colaboradores. Su implicación, tanto técnica como económica, no solo asegura la calidad de nuestras actividades, sino que también facilita que los encuentros se desarrollen en entornos que favorecen la interacción y el aprendizaje mutuo. Este año, queremos destacar la incorporación de TotalEnergies como patrocinador del Grupo de Cumplimiento Normativo y Criterios ASG, cuya colaboración ha supuesto un gran valor añadido para esta iniciativa. Por supuesto, también extendemos nuestro agradecimiento a COGERSA, Asturgar y Laboral Kutxa, quienes, año tras año, demuestran su compromiso con nuestros objetivos comunes.

Quiero aprovechar esta oportunidad para agradecer profundamente tanto a colaboradores como a todos los miembros de los Grupos de Trabajo. Su participación, el compromiso con el aprendizaje colectivo y la voluntad de compartir experiencias son el motor que impulsa estas iniciativas. Sin su implicación, nada de esto sería posible.

A medida que avanzamos en 2025, reafirmamos nuestro compromiso de seguir siendo un catalizador del progreso empresarial, creando espacios que promuevan la cooperación, el intercambio de conocimiento y la implementación de buenas prácticas.

Gracias por acompañarnos en este camino y por contribuir al crecimiento y desarrollo de nuestras organizaciones y nuestra región.



CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y CRITERIOS ASG

El Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y criterios ASG cuenta con **91 miembros**. Como comentábamos previamente, en 2023 llevamos a cabo una reorganización en el número de grupos existentes, lo que conllevó, en algunos casos como este, la fusión de varios de ellos. En concreto, este grupo surge de la unión del de Responsabilidad Social Empresarial, activo desde 2020 y el de Cumplimiento Normativo, creado en 2022. En total, hemos reunido a los miembros en 18 ocasiones, 3 de ellas en 2024

Este año 2024, además, el grupo ha contado con el apoyo y **patrocinio TotalEnergies**.

REUNIONES 2024

Impacto de la Inteligencia Artificial en la protección de datos: políticas y desafíos

27 de febrero

Seguridad de la Información y gobernanza empresarial: salvaguardando activos intangibles

23 de abril

Desconexión digital responsable: promoviendo el bienestar y la productividad en el entorno empresarial

17 de septiembre

Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y criterios ASG

con TotalEnergies



TotalEnergies es una compañía multienergías global presente en toda la cadena de valor de la energía, desde la generación hasta la comercialización.

Producimos y comercializamos electricidad, gas natural y carburantes con bajas emisiones de carbono, estando presentes en 120 países y contando con más de 100.000 empleados.

En España, existen varias filiales de TotalEnergies que invierten en proyectos de futuro, como las energías renovables, el autoconsumo y la movilidad eléctrica.

Nuestro propósito es producir y suministrar energía **más asequible, sostenible, fiable y accesible** para el mayor número de personas posible, así como prestar servicios que aporten valor añadido a nuestros clientes, siendo siempre fieles a nuestros compromisos y valores.

Nuestra ambición es ser un agente clave en la transición energética, por lo que hemos situado la sostenibilidad en el centro de nuestra estrategia, tanto en los proyectos como en las operaciones.

En este sentido, estructuramos nuestro compromiso en torno a cuatro ejes, totalmente alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible: clima y energía sostenible, cuidado del

medio ambiente, impacto positivo para nuestros grupos de interés y bienestar de las personas.

Trabajar en TotalEnergies significa mantener una conducta ejemplar, ajustada a los valores. De esta manera, nuestro Código de Conducta:

- Se apoya en nuestros valores: la seguridad, el espíritu pionero, la fuerza en la unión, la pasión por la excelencia y el respeto por el otro.
- Detalla los comportamientos que deben adoptarse en los ámbitos específicos de la seguridad, la integridad y el respeto de los derechos humanos.
- Enumera las normas y estándares internacionales aplicados por TotalEnergies.
- Precisa los compromisos asumidos por TotalEnergies frente a sus partes interesadas, tanto internas como externas.

Para el correcto cumplimiento del Código de Conducta, contamos con un Comité de Ética, que garantiza que se respete el mismo y vela por su correcta aplicación.

Dentro de los cinco valores de referencia por los que nos regimos, destacamos el Respeto por

Sustainab'ALL

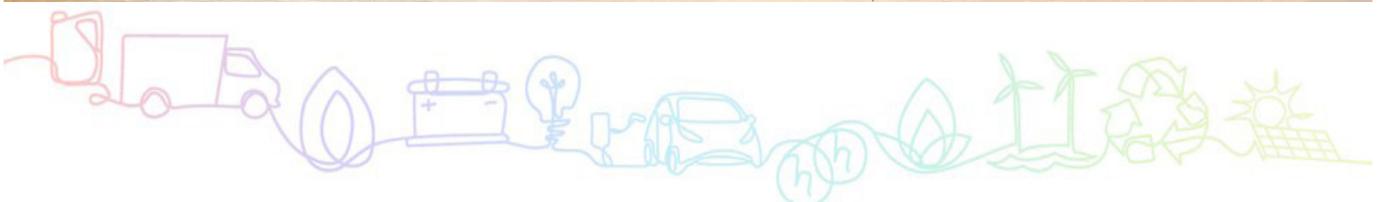
We all have a role to play every day, whatever your business

el Otro. Este valor se encuentra en el centro de nuestra ética colectiva y de nuestra forma de ejercer la ejemplaridad.

El Respeto por el Otro implica honradez e integridad incuestionable y, por tanto, un rechazo claro de la corrupción y el fraude, en todas sus manifestaciones. Consiste también en cumplir los contratos firmados. El Respeto por el Otro implica respetar los derechos humanos, un ámbito en el que no admitimos excepciones en ninguna parte del mundo. El Respeto por el Otro también incluye respetar el medio ambiente y la salud. El Respeto por el Otro implica integrar el factor humano en nuestro proyecto colectivo, apostando por la diversidad y las medidas de inclusión cuidando la

calidad del diálogo social en el seno de la empresa.

La gobernanza es, por tanto, la piedra angular de TotalEnergies, estando el Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y Criterios ASG totalmente alineado con nuestro compromiso y con nuestra estrategia. Las reuniones del Club de Calidad nos brindan la oportunidad de compartir experiencias, intercambiar conocimientos y mejores prácticas entre profesionales de diversos sectores, así como establecer redes de contactos valiosas con otras organizaciones para afrontar nuevos retos de sostenibilidad y buen gobierno de la compañía.



10 asistentes

Impacto de la Inteligencia Artificial en la protección de datos: políticas y desafíos

27 febrero

El creciente avance de la inteligencia artificial (IA) en distintos ámbitos de la actividad empresarial está transformado la manera en que las organizaciones abordan el manejo y la aplicación de los datos. La capacidad de la IA para analizar grandes volúmenes de información, identificar patrones y tomar decisiones automatizadas ha abierto un mundo de posibilidades en términos de eficiencia operativa, innovación y competitividad.

Sin embargo, este avance tecnológico no está exento de desafíos, especialmente cuando se trata de la protección de datos y la seguridad de la información. En un entorno donde la recopilación, el procesado y el intercambio de datos son fundamentales para el funcionamiento de las empresas, surge la necesidad imperiosa de garantizar que estos datos estén protegidos de manera adecuada y se utilicen de manera ética y responsable.

Todas estas cuestiones, han sido objeto de debate y reflexión en esta primera reunión de nuestro Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y Criterios

ASG, patrocinado por TotalEnergies. Sesión celebrada en las instalaciones de TotalEnergies de Oviedo y en la que hemos contado con la participación invitada de José Barranquero, Senior Solution Architect en Treelogic y de Gonzalo Álvarez Muriel, responsable de IT en el departamento de I+D de DuPont, quienes nos han ayudado a discernir los principales desafíos a los que las organizaciones se enfrentarán y a conocer algunas políticas que se están llevando en sus organizaciones para asegurarse del cumplimiento normativo y la gestión ética de los datos.

Entre los principales riesgos comentados durante la sesión están:

- El aumento del riesgo de violaciones de privacidad.
- La escasa transparencia en el uso de datos o en la explicación sobre cómo se toman decisiones basadas en datos.
- El uso de ingeniería inversa en modelos de lenguaje con técnicas de aprendizaje como, por ejemplo, ChatGPT para extraer información confidencial.



- Los datos sesgados, erróneos o fraudulentos.
- Las alucinaciones o la capacidad de una máquina o un programa de generar información que no se base en datos reales o en la percepción del entorno.
- Las altas demandas de energía que los sistemas de IA requieren.

Implementar medidas de seguridad robustas, como la encriptación de datos, el acceso restringido a la información sensible, el monitoreo de actividades sospechosas, el uso de sistemas de IA con almacenamiento de la información propio,

controlado y encriptado y, principalmente, la formación y sensibilización de las personas, son algunas de las principales políticas comentadas que las organizaciones pueden llevar a cabo para garantizar un cumplimiento normativo y una gestión ética de los datos.

Tener en cuenta todas estas cuestiones son aspectos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en la era digital. Es necesario adoptar un enfoque proactivo y colaborativo para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial en la protección de datos y la gestión ética de la información.

11 asistentes

Seguridad de la Información y gobernanza empresarial: salvaguardando activos intangibles

23 abril

La seguridad de la información se ha convertido en un componente crítico de la gobernanza empresarial, debido a la creciente dependencia de las organizaciones en los datos para tomar decisiones estratégicas y operativas. La protección de la información no es solo una cuestión técnica; es una responsabilidad empresarial que abarca todas las capas de la organización, desde la alta dirección hasta cada uno de los empleados.

La gobernanza empresarial se refiere al conjunto de políticas, normas, y procesos que guían y controlan la forma en que una organización es dirigida y gestionada. En el contexto de la seguridad de la información, esto implica establecer un marco que garantice la protección adecuada de los datos, el cumplimiento de las normativas aplicables y la gestión efectiva de los riesgos asociados con la información.

Durante la reunión, contamos con la colaboración de Inmaculada García, directora territorial en Asturias y Cantabria de AENOR, quien nos presentó herramientas como la ISO 27001, la ISO 37301 y el Esquema Nacional de Seguridad (ENS), esenciales

para que las organizaciones aseguren una buena gestión de la seguridad de la información y del compliance. Estas normativas proporcionan un marco sólido que ayuda a las organizaciones a establecer controles efectivos, cumplir con las regulaciones y proteger sus activos intangibles.

Además, tuvimos la oportunidad de aprender de la experiencia de TotalEnergies, que compartió cómo protegen sus activos intangibles mediante estrategias avanzadas de seguridad.

Entre las prácticas que destacaron se encuentran la segmentación y recertificación de usuarios, la formación continua del personal, el establecimiento de un correcto calendario de parcheo, y la realización de auditorías periódicas para detectar vulnerabilidades. También mencionaron la importancia de la gestión del comité de crisis, con la planificación de simulacros de crisis, y el establecimiento de políticas claras de regalos e invitaciones, así como de políticas de conflictos de intereses.

Uno de los desafíos más importantes para las organizaciones es la **gestión de riesgos** relacionados con la información. Los datos, como activos estratégicos, deben ser protegidos contra amenazas internas y externas, que van desde ciberataques hasta errores humanos. Una adecuada gestión de riesgos implica identificar y evaluar las amenazas potenciales, así como implementar controles y medidas de seguridad que minimicen la exposición a dichos riesgos.

En este sentido, la **cultura organizacional** juega un papel fundamental. La seguridad de la información no puede depender únicamente de tecnologías o procedimientos; debe estar integrada en la mentalidad y el comportamiento de todos los miembros de la organización. Fomentar una cultura de seguridad significa que todos los empleados comprenden la importancia de proteger la información y están capacitados para tomar decisiones que refuercen esta protección.

Además, **la transparencia y rendición de cuentas** son aspectos clave de la gobernanza empresarial en el ámbito de la seguridad de la información. Las organizaciones deben establecer mecanismos para monitorear y reportar el cumplimiento de las

políticas de seguridad, así como para responder de manera rápida y efectiva en caso de incidentes. Esto no solo fortalece la confianza interna y externa, sino que también permite una mejora continua en las prácticas de seguridad.

Finalmente, la **innovación tecnológica** y el uso de soluciones avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de datos, están transformando la forma en que las organizaciones abordan la seguridad de la información. Sin embargo, es esencial que estas tecnologías se implementen dentro de un marco de gobernanza robusto que asegure su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y con las normativas legales y éticas.

En conclusión, la seguridad de la información y la gobernanza empresarial son inseparables en el entorno actual. Las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo y holístico para garantizar que sus datos estén protegidos y gestionados de manera que se apoye el crecimiento sostenible y se minimicen los riesgos. La integración de la seguridad en la gobernanza no solo protege los activos intangibles, sino que también fortalece la resiliencia y la competitividad de la organización en el largo plazo.



17 asistentes

Desconexión digital responsable: promoviendo el bienestar y la productividad en el entorno empresarial

17 septiembre

En un mundo cada vez más conectado, aprender a desconectarnos del trabajo es esencial para mantener nuestro bienestar y productividad a largo plazo.

La tecnología nos ha permitido estar disponibles en todo momento, pero también ha difuminado los límites entre la vida personal y profesional. Esto puede llevarnos a un estado de agotamiento y estrés si no ponemos límites claros. Este ha sido el objeto de debate en esta nueva reunión del Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y Criterios ASG, una sesión en la que, además, conocimos las experiencias de TotalEnergies y Seresco. En el caso de TotalEnergies, nos acompañó Carmen Coto, Directora de people & culture y en el caso de Seresco, Sandra Botas, su Directora del Dpto de personas.

Comenzamos la sesión hablando del impacto de la hiperconectividad en la productividad y el bienestar, destacando, por ejemplo, cómo, después de cada interrupción digital, el empleado necesita de promedio unos 10 minutos para retomar su concentración, lo que se conoce como “cognitive switching penalty” o coste de alternancia. Además, se analizaron datos que reflejan la magnitud del problema: de media, las personas consultan su móvil 2617 veces al día y destinan alrededor de 3 horas y 15 minutos a esta actividad. Este alto grado de distracción afecta profundamente la eficiencia y puede derivar en estados de burnout, desmotivación y una menor calidad en el trabajo.

Uno de los consensos más relevantes fue la necesidad de contar con una política digital respaldada activamente por la dirección. El compromiso de la alta dirección es fundamental, ya que la actitud de los líderes impacta directamente en el comportamiento de los equipos. Como se señaló en la reunión: “si mi jefe me escribe un

sábado, yo quizás acabe haciendo lo mismo”. Una política sólida debería incluir:

- **Análisis del contexto:** Adaptarse a distintas modalidades de trabajo, como los turnos o el teletrabajo, y evaluar cómo influye en la desconexión digital.
- **Definición del alcance:** Precisar en qué situaciones es razonable mantener la comunicación fuera del horario laboral.
- **Involucración de los mandos intermedios y los comités de PRL:** La colaboración con estos equipos es clave para fomentar el bienestar y la seguridad digital.

Durante la sesión, se compartieron algunas prácticas que pueden adoptarse para promover un entorno de desconexión responsable:

- **Control del tiempo y el entorno de trabajo:** Desde relojes en todas las salas hasta salvapantallas controlados que recuerden la importancia de tomar pausas y desconectar, estos pequeños detalles pueden contribuir a una mayor conciencia del tiempo y a reducir las distracciones.
- **Fomento de la atención plena:** Promover momentos de trabajo en plena atención, limitando el uso de dispositivos como el móvil y el portátil, para facilitar una concentración plena en el entorno laboral.
- **Sensibilización y formación:** Capacitar a los empleados en técnicas de manejo de estrés, gestión del tiempo y desconexión digital para fortalecer su bienestar.
- **Activación de la cámara en reuniones virtuales:** Este detalle busca mejorar la atención en las reuniones de Online, asegurando una comunicación más activa y reduciendo distracciones.

La desconexión digital es una necesidad cada vez más reconocida en el mundo laboral y va más allá de una simple medida de bienestar; es una estrategia de sostenibilidad empresarial. Integrar esta práctica en la cultura de una organización, con el respaldo de la dirección y el compromiso de los

equipos, es fundamental para fomentar la salud, el compromiso y la productividad a largo plazo. Aplicar buenas prácticas y crear un ambiente de desconexión digital responsable es un reto actual que puede marcar una diferencia profunda en la sostenibilidad y el éxito de cualquier organización.





COGERSA

ECONOMÍA CIRCULAR Y MEDIO AMBIENTE

El Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente cuenta con **123 miembros** y lleva activo desde el 2019.

Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 17 reuniones, 2 de ellas en 2024 y desde 2021 cuenta con el apoyo y **patrocinio de COGERSA**.

REUNIONES 2024

Reglamento Europeo de envases y residuos de envases
15 marzo

Herramientas y métricas para valorar la Economía Circular: la nueva ISO 59020
31 mayo

Plan Integrado de Residuos para una Economía Circular en Asturias (PIRECA) 2025-2030
Primer trimestre de 2025

Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente

con Cogersa



Paz Orviz Ibáñez,
Gerente de COGERSA

Durante el año 2024, desde COGERSA hemos continuado apoyando al Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente del Club de Calidad, dando así señal de nuestro compromiso con el trabajo en red y la colaboración con las empresas comprometidas con el avance hacia la economía circular de la región.

En estos últimos meses, COGERSA ha visto aprobado un nuevo Plan Estratégico, con horizonte temporal 2024-2027, que cuenta entre sus líneas estratégicas con dos íntimamente relacionadas con el citado compromiso.

Una de las líneas, específica sobre **Economía Circular**, recoge, entre otros, nuestros objetivos

estratégicos relacionados con la contribución de nuestra organización al desarrollo de las políticas de economía circular regionales, como son la Estrategia de Economía Circular del Principado de Asturias 2023-2030, el futuro Plan Integrado de Residuos para una Economía Circular (PIRECA) 2025-2030 y cualquier otra normativa o documentos de referencia relacionados con la gestión de los residuos y la economía circular.

Otra de las líneas estratégicas está relacionada con nuestra relación con las **Empresas**, recogiendo objetivos relacionados con la participación activa en las asociaciones empresariales asturianas y nacionales vinculadas a la actividad de COGERSA, el apoyo al emprendimiento en negocios circulares,

el trabajo en materia de simbiosis industrial mediante la propuesta al sector industrial asturiano del desarrollo de proyectos conjuntos de aprovechamiento de residuos gestionados o producidos por COGERSA y el estudio de fórmulas de colaboración público-privada para abordar negocios en torno a la economía circular.

Por ello, y teniendo en cuenta que las estrategias europeas, nacionales y regionales en materia de residuos y economía circular son la referencia ineludible para el desarrollo de la actividad de COGERSA- hemos querido compartir a lo largo del año 2024, en el marco de este grupo de trabajo, temas de interés relacionados con nuestra actividad y la del resto de miembros del grupo como fueron el análisis de los aspectos clave del recientemente adoptado Reglamento europeo

de envases y residuos de envases (y cómo ha de ajustarse al mismo la normativa española) y las características de la nueva norma internacional ISO 59020, que proporciona un marco de actuación para que las organizaciones podamos medir y mejorar nuestro desempeño en economía circular, estableciendo principios, requisitos y directrices que nos puedan ayudar a las empresas a integrar prácticas circulares en nuestras operaciones y a evaluar su impacto de manera efectiva.

Estas sesiones de trabajo nos ayudan a compartir inquietudes y retos en el camino hacia la transformación de la economía asturiana hacia una economía más sostenible y circular, a la que COGERSA seguirá contribuyendo de manera decidida.



20 asistentes

Reglamento Europeo de envases y residuos de envases

15 marzo

El Reglamento Europeo de Envases y Residuos de Envases, documento en fase de tramitación europea en el momento de celebración de esta reunión, busca regular el uso de envases y reducir la generación de residuos asociados. Forma parte de las diferentes estrategias establecidas por la Unión Europea para promover la economía circular y la sostenibilidad en el manejo de los envases.

Este reglamento establece una serie de objetivos y medidas para reducir el impacto ambiental de los envases a lo largo de su ciclo de vida, desde su diseño y fabricación hasta su gestión como residuos. En esta reunión, hemos tenido la oportunidad de repasar, con la colaboración de César Aliaga, Head of packaging and circular economy en ITENE, algunas de las disposiciones clave a las que hace referencia dicho reglamento y que son las siguientes:

- **Libre circulación:** Los Estados Miembros no prohibirán, restringirán u obstaculizarán la comercialización de envases que cumplan con los requisitos de sostenibilidad, de etiquetado e información de los envases establecidos en el Reglamento.
- **Prevención y Reducción:** Se fomenta la reducción del uso de envases y la prevención de residuos mediante el fomento de diseños más sostenibles y la promoción de prácticas

de consumo responsable. En este sentido, se habla, por ejemplo, de reducción del tamaño de los envases, de los envases superfluos, de espacios vacíos y se fijan unos objetivos de reducción de residuos de envase per cápita. En concreto, a partir del 1 de enero de 2030, cada unidad de envase se reducirá a su tamaño mínimo en lo que respecta a su peso, volumen y capas de envase, teniendo debidamente en cuenta la seguridad y funcionalidad del envase.

- **Reciclaje y Reutilización:** Se establecen metas ambiciosas para aumentar el reciclaje y la reutilización de envases. Esto incluye condiciones para la reutilización, objetivos cuantitativos por tipo (bebidas, comida para llevar, embalajes de transporte, e-commerce, etc.), la promoción de sistemas de depósito y devolución, así como la mejora de la infraestructura de reciclaje en toda la UE.

- **Responsabilidad Extendida del Productor (REP):** Los fabricantes y distribuidores de envases son responsables de financiar y gestionar la recogida y el reciclaje de los envases que ponen en el mercado. Esto incentiva a los productores a diseñar envases más sostenibles y a asumir la responsabilidad de su gestión una vez que se convierten en residuos.

- **Normas de Etiquetado:** Se establecen requisitos de etiquetado para informar a los consumidores sobre la gestión adecuada de los envases y fomentar la separación y el reciclaje de estos.

En resumen, el Reglamento Europeo de Envases y Residuos de Envases es una pieza fundamental de la legislación ambiental de la UE que busca promover prácticas más sostenibles en el uso y gestión de los envases, contribuyendo así a la protección del medio ambiente y la conservación de los recursos naturales.



11 asistentes

Herramientas y métricas para valorar la Economía Circular: la nueva ISO 59020

31 mayo

El Comité Técnico de Normalización (CTN) 323 de UNE, encargado de la normalización en el campo de la Economía Circular para el desarrollo de directrices, marcos, guías, herramientas de apoyo y requisitos que tengan carácter horizontal, ha aprobado tres normas ISO clave centradas en la economía circular. En concreto, la ISO 59004, que establece vocabulario, principios y directrices para la implementación de prácticas de economía circular; la ISO 59010, que establece directrices para la transición de modelos de negocio y redes de valor más allá de los modelos de negocio tradicionales; y la ISO 59020, de medición y evaluación del desempeño de la circularidad.

Ésta última, ha sido el motivo de debate en esta reunión de nuestro Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente, patrocinado por COGERSA. Un desayuno de trabajo en el que hemos tenido la oportunidad de contar con la presencia de Vicente Gutiérrez Peinador uno de los 170 miembros de ese CTN 323 y secretario general de PRIMIGEA, la Confederación Española de las Industrias de las Materias Primas Minerales, para conocer un poco más en detalle esta norma.

La ISO 59020 es una norma internacional que proporciona un marco claro y coherente para que las organizaciones puedan medir y mejorar su desempeño en economía circular. Esta norma establece principios, requisitos y directrices que ayudan a las empresas a integrar prácticas circulares en sus operaciones y a evaluar su impacto de manera efectiva.

Esta norma se estructura en varias secciones que cubren distintos aspectos de la economía circular:

- **Requisitos:** Establece los requisitos que deben cumplir las organizaciones para implementar prácticas de economía circular.
- **Métricas y Evaluación:** Proporciona herramientas y metodologías para medir el desempeño en economía circular.
- **Implementación y Gestión:** Ofrece directrices sobre cómo integrar estos principios y métricas en las prácticas empresariales.
- **Métricas y Evaluación**

Una de las contribuciones más significativas de la ISO 59020 es la introducción de métricas específicas para evaluar la circularidad de las operaciones de una organización. Estas métricas pueden incluir indicadores como:

- **Tasa de reciclaje:** Proporción de materiales reciclados en comparación con el total de materiales utilizados.
- **Durabilidad de los productos:** Medición de la vida útil de los productos.
- **Reutilización de componentes:** Cantidad de componentes reutilizados en nuevos productos.
- **Eficiencia de recursos:** Optimización del uso de materiales y energía en los procesos de producción.

Durante la reunión, se destacó la existencia de varios anexos. El Anexo A es normativo e incluye los indicadores “core” u obligatorios. En este caso, aunque no todos deben aplicarse, aquellos que no se utilicen deben justificarse. Los Anexos B, C y D son informativos y contienen indicadores opcionales, métodos complementarios e información sobre circularidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

- **Principios Generales:** Define los conceptos fundamentales y principios de la economía circular.

Otros aspectos clave destacados durante la reunión:

- Es importante definir bien el alcance, recomendándose que las organizaciones comiencen con procesos más sencillos e incrementen gradualmente la complejidad conforme aumente su madurez y experiencia en la aplicación de prácticas circulares.
- Es necesario que las organizaciones establezcan objetivos de circularidad. A partir de ahí, la medición del flujo de recursos, tanto entrantes como salientes, nos facilitan unos resultados que nos pueden dar una visión clara del estado actual de la organización. Estos resultados son fundamentales para establecer acciones que impulsen la mejora continua en el ámbito de la economía circular.
- Es importante tener claro qué entra y qué sale de los procesos, considerando que podrían incluirse materiales secundarios.

En este sentido, es fundamental verificar si estos materiales cuentan con la certificación ISO 59014 sobre materiales secundarios y mantener documentación de soporte y trazabilidad.

- La ISO 59020 complementa otras normas de sostenibilidad, como la ISO 14001 (gestión ambiental) y la ISO 50001 (gestión de la energía), proporcionando un enfoque más específico en la economía circular.

La norma ISO 59020 es una herramienta integral para que las organizaciones puedan adoptar y evaluar prácticas de economía circular, ayudándolas a **identificar con qué eficacia están reduciendo el uso de recursos y optimizando el flujo circular de materiales, cuantificando el progreso y demostrando su compromiso con prácticas sostenibles**. Asimismo, puede ayudar a reforzando la transparencia, la responsabilidad y la confianza de las partes interesadas.



FINANZAS Y COMPRAS

El Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras cuenta con **80 miembros** y lleva activo desde el 2021. Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 21 reuniones, 4 de ellas en 2024. La Sociedad de Garantía Recíproca de Asturias, **Asturgar** ha patrocinado este grupo desde sus inicios y, en 2023 se ha sumado a esta colaboración la Caja Laboral Popular Cooperativa de Crédito (**Laboral Kutxa**).

REUNIONES 2024

Optimización de procesos financieros con Office 365:
colaboración eficiente y flujos de trabajo integrados
6 marzo

Taxonomía y finanzas verdes en la estrategia empresarial
30 abril

Aplicaciones prácticas de Inteligencia Artificial en
finanzas y compras
24 septiembre

Automatización de procesos de compras
5 noviembre

Grupo de Trabajo de Finanzas y compras

con Asturgar y Laboral Kutxa



Ángel García Vallina

*Director general de
Asturgar SGR*

Apoyar a pymes y autónomos para superar las barreras en el acceso al crédito es la misión principal de Asturgar SGR, la sociedad de garantía recíproca de Asturias. Las pequeñas empresas, especialmente las más jóvenes, carecen frecuentemente de un historial crediticio sólido y no cuentan con productos financieros adaptados a sus necesidades, lo que dificulta su acceso a condiciones favorables. En estos casos, Asturgar actúa como garante ante las entidades financieras y les ofrece apoyo y asesoramiento en la estructuración de los planes de financiación.

Cuando una pyme necesita financiación y enfrenta una evaluación de alto riesgo debido a su tamaño o falta de historial crediticio, Asturgar puede garantizar parte del préstamo. Esto reduce el riesgo percibido por los bancos, permitiendo que la empresa acceda a condiciones más favorables, como tipos de interés más bajos o plazos de

amortización más flexibles, lo que favorece su crecimiento y la generación de empleo.

Asturgar no solo ofrece garantías para préstamos, sino también soluciones como descuentos comerciales, financiación de circulante, leasing, anticipos de subvenciones y líneas de avales. Desde su fundación hace 42 años, Asturgar ha emitido más de 7.600 avales, beneficiando a 1.731 empresas con más de 380 millones de euros. En 2023, casi el 40% de las empresas avaladas fueron emprendimientos nuevos, que recibieron más de 3,8 millones de euros para iniciar sus proyectos.

La sociedad mantiene acuerdos de colaboración con 14 entidades financieras en Asturias, lo que asegura el acceso a financiación con costos reducidos para sus socios. Funciona gracias a la solidaridad de sus 1.609 socios, quienes aportan fondos para crear un capital común que apoya a



las empresas locales. Estos fondos, junto con las contribuciones de las administraciones públicas, se utilizan para garantizar los préstamos solicitados por los socios.

Contribuye así al fortalecimiento del tejido empresarial asturiano, fomentando la creación de empleo y la actividad económica regional. Además, facilita la innovación apoyando financieramente nuevos productos y servicios, el comercio y las empresas de economía social.

En este contexto, el patrocinio al **Grupo de Finanzas y Compras del Club de Calidad** refuerza su compromiso con el desarrollo empresarial y la mejora de la competitividad de las pymes en Asturias. A través de esta colaboración, Asturgar no solo ofrece soluciones financieras, sino también herramientas y conocimientos prácticos que mejoran la eficiencia operativa de las empresas. Las acciones de formación y el intercambio de inquietudes entre empresas fomentan la cultura financiera, un aspecto clave para aumentar la competitividad.

Asturgar ofrece soluciones ágiles y digitales adaptadas a las necesidades actuales de financiación. Herramientas como **Autónomo Ágil**, lanzada en 2024, facilitan el acceso a financiación para autónomos con más de tres años de actividad. Además, ofrece **Préstamos Aquisgrán**, respaldados por el ICO y el FEI, y líneas de financiación bonificada como las **AFI y Sekuens**, que permiten a las pymes acceder a fondos con condiciones ventajosas. El **Anticipo Ayudas Sekuens** facilita a las empresas anticipar subvenciones para proyectos sin consumir riesgo bancario.

En resumen, Asturgar SGR desempeña un papel clave en el crecimiento y la innovación de las pymes asturianas, ofreciendo soluciones de financiación adaptadas a sus necesidades y contribuyendo al desarrollo económico de la región. Su patrocinio al Grupo de Finanzas y Compras del Club de Calidad demuestra su compromiso con el fortalecimiento de la gestión financiera en las empresas locales, facilitando su acceso a recursos y mejores prácticas en un entorno económico competitivo.

Creamos soluciones para ti

Facilitamos la financiación a pymes, autónomos y emprendedores

Grupo de Trabajo de Finanzas y compras

con Asturgar y Laboral Kutxa



Jesús González

*Director De Zona Asturias León
Zamora y Salamanca*

LABORAL Kutxa sigue comprometida con Asturias y con el Club de Calidad. Tras un proceso de reflexión interna, hemos renovado el propósito de nuestra entidad financiera, que es "construir comunidades más prósperas, igualitarias y sostenibles, expandiendo una cultura cooperativa solidaria y responsable". Y tenemos el convencimiento de que estos grupos de trabajo están alineados con nuestros valores, al ser una herramienta para el progreso y desarrollo de esta tierra.

LABORAL Kutxa y las personas que formamos parte de la cooperativa de crédito, nos comprometemos a ofrecer a nuestros clientes un servicio financiero y asegurador, cercano, profesional y honesto que les ayude en el logro de sus metas y su bienestar.

Lo hacemos desarrollando una banca con valores, competitiva, solvente y rentable a largo plazo, siempre con el objetivo de dejar un legado mejorado a las siguientes generaciones.





Creo que cada generación recibe un legado que ha de pasar mejorado.

Josune Ondovilla
Socia trabajadora. Directora de Oficina.

LABORAL
Kutxa
Hay otra forma

Estamos convencidos que el trabajo en conjunto para alcanzar un propósito común, esto es la cooperación, es un valor compartido y por ello estamos abiertos a colaborar con aquellos agentes que pretendan un modelo social sostenible.

Y creemos, firmemente, en la importancia de la cercanía como base para construir relaciones sólidas, fomentando nuestra disponibilidad y sobre

todo una financiación responsable, adecuada a cada cliente y cada persona.

Por ello LABORAL Kutxa Asturias, cuenta con una red especializada para particulares y empresas, con oficinas en Oviedo, Gijón y Avilés. Están atendidas por socios, que conforman equipos especialistas en asesoramiento financiero y de seguros.

El arraigo entre las empresas asturianas es fruto de la vocación de LABORAL Kutxa por el fomento de la innovación, el emprendimiento, así como por mantener el arraigo y el desarrollo del tejido económico del principado.

En LABORAL Kutxa consideramos que el intercambio de experiencias entre organizaciones y profesionales, a través estos grupos de trabajo del Club de Calidad, son una demostración de generosidad, de trabajo en común y una oportunidad para contribuir al progreso colectivo y a lograr, entre todos, ese objetivo común de lograr comunidades más prósperas, sostenibles, y solidarias.



16 asistentes

Optimización de procesos financieros con Office 365: colaboración eficiente y flujos de trabajo integrados

6 marzo

Microsoft 365, uno de los servicios con mayor acogida en el sector empresarial, ofrece una amplia gama de herramientas que pueden ser aprovechadas para agilizar y mejorar los procesos. En el marco de esta reunión, hemos conocido las principales aplicaciones que ofrece este servicio, así como sus funcionalidades y aplicabilidad para mejorar y optimizar procesos. Para ello, hemos contado con la colaboración de Senén Fernández, consultor de sistemas de Empatiza Consulting.

Durante la reunión, analizamos las principales ventajas del uso de Microsoft 365, una solución integral que puede ayudarnos a optimizar ya no sólo los procesos financieros sino cualquier proceso empresarial. Una de las principales ventajas es el **acceso sencillo y seguro desde cualquier lugar**. En este caso, usuarios pueden acceder a sus aplicaciones y archivos desde cualquier dispositivo con conexión a internet, ya sea un ordenador o portátil, una tablet o un teléfono móvil. Esto permite una mayor flexibilidad y movilidad para los empleados, que pueden trabajar desde cualquier ubicación y en cualquier momento, lo que facilita la colaboración y aumenta la productividad.

El **trabajo colaborativo** es otra ventaja clave. Con herramientas como Teams, SharePoint y OneDrive, los equipos pueden colaborar de manera eficiente en proyectos, compartir archivos, trabajar a la vez sobre un mismo documento, realizar reuniones virtuales y mantener conversaciones en tiempo real, incluso si están trabajando desde diferentes lugares. Esto fomenta la comunicación y la colaboración entre los miembros del equipo, mejorando la coordinación y la eficiencia en el trabajo conjunto.

La **integración entre herramientas** es otra característica destacada de Microsoft 365. Todas las aplicaciones y servicios incluidos en la suite están diseñados para trabajar de manera integrada y cohesiva, lo que facilita el flujo de trabajo y la transferencia de información entre diferentes herramientas. Por ejemplo, es posible crear un documento en Word y compartirlo directamente en Microsoft Teams para que otros miembros del equipo lo revisen y editen en tiempo real, sin necesidad de cambiar de plataforma.



La **seguridad y el control de la información** son aspectos fundamentales en cualquier entorno empresarial, y Microsoft 365 ofrece soluciones avanzadas en este sentido. Con características como el cifrado de datos, el control de acceso basado en roles y la protección contra amenazas cibernéticas, es posible proteger la información sensible de la empresa y garantizar el cumplimiento normativo en materia de seguridad de la información.

Finalmente, la **centralización y escalabilidad** son ventajas a tener muy en cuenta. Al tener todas las aplicaciones y servicios en una sola plataforma, las empresas pueden simplificar la gestión de TI y reducir la complejidad de su infraestructura tecnológica. Además, la escalabilidad implica que te permite adaptarte fácilmente al crecimiento de la empresa y a las necesidades cambiantes del negocio, proporcionando una solución flexible y a largo plazo para impulsar la innovación y el éxito empresarial.

Algunas de las aplicaciones que incluye este servicio de Microsoft son ampliamente conocidas, como el paquete office (Word, Excel, Outlook, Powerpoint, Calendar, Onenote, OneDrive, etc.), pero otras son menos conocidas y ofrecen un amplio abanico de posibilidades de cara, por ejemplo, a la automatización de procesos y toma de decisiones.

Hablamos de herramientas que Microsoft engloba en su "Power Platform", como Power BI, para la elaboración de informes y análisis de datos, Power Apps, para el desarrollo de aplicaciones, Power automate, para la automatización de procesos o Power Virtual Agents, para el desarrollo de chatbots.

Sin duda, ha sido una sesión muy interesante que nos ha ayudado a conocer múltiples posibilidades que existen de cara a la optimización de procesos y, por supuesto, una mejor toma de decisiones.

15 asistentes Taxonomía y finanzas verdes en la estrategia empresarial

30 abril

La integración de la taxonomía verde y las finanzas sostenibles en la estrategia empresarial no solo es una respuesta a las demandas regulatorias, sino que también es una oportunidad para las empresas de liderar en sostenibilidad y crear valor a largo plazo. En esta ocasión, discutimos estas cuestiones con la colaboración de Javier Allí Vierge, coordinador de sostenibilidad y calidad en Laboral Kutxa.

La taxonomía verde es un marco desarrollado por la Unión Europea que clasifica las actividades económicas según su contribución a los objetivos ambientales. Este sistema define criterios específicos que las empresas deben cumplir para que sus actividades sean consideradas sostenibles.

El Reglamento de Taxonomía tiene implicaciones directas para las entidades financieras, ya que estas deben identificar qué porcentaje de sus activos está alineado con los criterios de sostenibilidad establecidos. Esto, como decíamos, no solo es esencial para cumplir con las regulaciones, sino que también es crucial para mantener la confianza de los inversores y evitar el riesgo de greenwashing, o "lavado verde", que consiste en exagerar el compromiso ambiental de las empresas.

Hemos visto cómo el Reglamento (UE) 2020/852, relativo al establecimiento para facilitar las inversiones sostenibles hace referencia a 6 objetivos ambientales: mitigación del cambio climático, adaptación al cambio climático, uso sostenible y protección de los recursos hídricos y marinos, transición hacia una economía circular, prevención y control de la contaminación y protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas. Por ahora, se han desarrollado únicamente los dos primeros ámbitos relacionados con el cambio climático.

Según la taxonomía, para que una actividad económica sea clasificada como medioambientalmente sostenible debe:

- Contribuir sustancialmente a uno o varios de los 6 objetivos medioambientales establecidos mencionados anteriormente.
- No causar ningún perjuicio significativo al resto de objetivos medioambientales
- Llevar a cabo de conformidad con unas garantías sociales mínimas
- Se debe de ajustar a unos criterios técnicos de selección

La taxonomía es una lista:

- De actividades económicas y criterios relevantes
- Flexible, adaptable a diferentes estilos y estrategias de gestión.
- Basada en el conocimiento científico y experiencia de los sectores.
- Dinámica (válida mínimo 3 años)

Por todo ello, es importante recordar que no se trata de una clasificación de empresas buenas y malas, una lista obligatoria donde invertir o para desarrollar productos o un juicio sobre el desempeño financiero de una inversión.

Por su parte, las finanzas verdes, que incluyen productos financieros como bonos y préstamos verdes, son fundamentales para financiar la transición hacia una economía baja en carbono. Integrar la taxonomía verde en la oferta de productos financieros permite a las empresas y a las instituciones financieras atraer a un creciente número de inversores que buscan oportunidades que no solo sean rentables, sino que también tengan un impacto positivo en el medio ambiente.



Laboral Kutxa ha implementado una Oficina de Sostenibilidad que coordina las iniciativas ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) de la entidad.

Entre sus principales acciones destacan:

- Política de inversión y financiación ESG.
- Medición de la huella de carbono de su cartera de financiación e inversión.
- Plan de descarbonización y clasificación de operaciones según criterios ESG.
- Vigilancia para evitar el greenwashing y asegurar el cumplimiento normativo.

Además, se presentó el Plan de Movilidad y medidas para la sostenibilidad dentro de la organización, como la reducción del consumo de papel, la implementación de energías renovables en sus instalaciones, y la integración de criterios ESG en la gestión de proveedores.

Laboral Kutxa ejemplifica cómo una entidad financiera puede integrar de manera efectiva la sostenibilidad en su estrategia empresarial, no solo cumpliendo con la normativa vigente sino también impulsando iniciativas que aportan valor tanto a la sociedad como a sus operaciones.

23 asistentes

Aplicaciones prácticas de Inteligencia Artificial en finanzas y compras

24 septiembre

En esta ocasión, contamos con la colaboración de Miguel Peláez, Consultor de Transformación Digital en Fundación CTIC y Roberto Prieto, Director de Desarrollo de Negocio en Neosystems para debatir, junto con el resto de participantes del grupo, sobre las aplicaciones prácticas de la inteligencia artificial en las áreas de finanzas y compras. El encuentro permitió analizar el impacto de la IA en la optimización de procesos, el crecimiento del mercado del Big Data y las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en la gestión empresarial.

Se destacó cómo el crecimiento anual del mercado de Big Data, especialmente en sectores como la banca, la automoción y la energía, impulsa la adopción de IA, permitiendo detectar patrones complejos y realizar predicciones precisas. CTIC subrayó los componentes esenciales para el desarrollo de IA, como el acceso a datos de calidad, modelos bien entrenados y la capacidad de computación avanzada, además de la importancia del gobierno del dato para garantizar la trazabilidad, protección y uso ético de la información.

También se abordaron los diferentes tipos de analítica —descriptiva, predictiva y prescriptiva— y su utilidad en la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, se discutieron varios ejemplos concretos de IA aplicada en finanzas, como la **predicción de movimientos del mercado**, que permite analizar datos históricos de acciones y tasas de interés para anticipar tendencias y gestionar riesgos. También se abordó, por ejemplo, la **predicción de la demanda de productos financieros**, como préstamos e hipotecas, en función de datos demográficos y tendencias de consumo, así como la **detección de anomalías** mediante machine learning, que facilita la identificación rápida de posibles fraudes o irregularidades en las operaciones. La IA también permite mejorar la **eficiencia operativa** automatizando tareas repetitivas, como la conciliación de cuentas o la gestión de facturas, y personalizar productos financieros adaptados a las necesidades específicas de los clientes.

Neosystems compartió su experiencia en el desarrollo de una aplicación para la conciliación automatizada de pedidos, albaranes y facturas, que supera las capacidades de los sistemas tradicionales de OCR e IDR mediante el uso de IA avanzada. Por su parte, CTIC presentó su proyecto AI.MEE, una solución de lenguaje natural para empresas que protege la confidencialidad de los datos mediante almacenamiento local y un enfoque de código abierto, permitiendo optimizar procesos internos sin comprometer la seguridad.

La reunión concluyó subrayando la necesidad de adoptar la IA de forma estratégica para mejorar la eficiencia operativa, personalizar los servicios financieros y gestionar riesgos, al mismo tiempo que se garantizan altos estándares de seguridad y ética en el uso de datos. Los participantes coincidieron en que, aunque la IA abre nuevas oportunidades, su implementación debe ir acompañada de una gestión responsable y de la colaboración entre equipos internos y socios tecnológicos.



23 asistentes

Automatización de procesos de compras

24 septiembre

La digitalización del proceso de compras puede transformar profundamente la forma en que las empresas gestionan la adquisición de bienes y servicios. Integrar tecnologías digitales en cada etapa permite optimizar el control y seguimiento de proveedores, reducir los tiempos de respuesta y mejorar la calidad de los datos, superando las ineficiencias tradicionales de los procesos manuales.

Todas estas cuestiones han sido motivo de análisis en esta reunión donde, además, hemos podido comprobar cómo se pueden abordar esas ineficiencias gracias a las experiencias de Seresco e IDESA.

En concreto, nos han mostrado tres áreas clave del proceso de compras: homologación de proveedores, gestión de ofertas y seguimiento de pedidos. Algunas de las ventajas y cambios logrados son:

1. Homologación de Proveedores

La transformación en este caso ha supuesto un cambio relevante: los proveedores ya no envían por email la información que le requiere la empresa, sino que está todo centralizado en una plataforma a la que acceden a través de un formulario web. Esto proporciona varias ventajas:

- **Agilizar la comunicación con el proveedor:** Tanto los proveedores como los responsables reciben alertas automáticas sobre fechas de caducidad o actualizaciones requeridas, evitando ineficiencias.
- **Sistema de Homologación en Línea:** Con los formularios estandarizados, se facilita el cumplimiento de los requisitos, asegurando una evaluación justa y rápida de los proveedores.

- **Registro Oficial de Homologación:** Toda la información se centraliza, permitiendo una trazabilidad y un historial de homologaciones fiable y robusto.

2. Petición de Ofertas

Un proceso de petición de ofertas manual se suele caracterizar por un exceso de correos electrónicos, pérdida de información y formas de trabajo inconsistentes entre los miembros del equipo, lo cual puede dificultar el control del estado de las ofertas. Con la digitalización, este proceso se centraliza y se vuelve más eficiente, resultando en:

- **Centralización de la Información:** Los correos desaparecen y toda la información relevante de las ofertas se gestiona en un sistema único, accesible a todos los miembros del equipo.
- **Unificación de las Formas de Trabajo:** Los procesos estandarizados facilitan que todos los miembros trabajen de manera homogénea, lo cual es especialmente útil para la integración de nuevas incorporaciones al equipo.
- **Información en Tiempo Real:** El estado de cada oferta está disponible en tiempo real, lo que permite tomar decisiones con mayor agilidad.
- **Comparativa Automática de Ofertas:** Los proveedores proporcionan la información clave en formularios estandarizados, lo que permite realizar comparaciones automáticas, reduciendo el tiempo en la toma de decisiones y aprobaciones.
- **Reducción de Tiempos en Toma de Decisiones:** La automatización de comparativas y aprobaciones libera tiempo crítico que puede ser destinado a la producción.

3. Gestión de Pedidos

La digitalización de esta área incluye ventajas tales como:

- **Control Documental Automatizado:** facilitando la gestión de revisiones, cambios y cancelaciones.
- **Reducción de Errores de Fabricación:** El control de revisiones y la actualización automática de documentos minimizan los errores y mejoran la precisión en la fabricación.
- **Aceptación Legal de Pedidos:** Los hitos de pago y las fechas de entrega se programan automáticamente, facilitando una gestión más controlada.
- **Envío Directo de Facturas y Gestión de Pagos:** La digitalización permite que las facturas y los pagos se gestionen de manera automatizada, optimizando los tiempos de tesorería y reduciendo los plazos de pago.

Para abordar un proyecto de digitalización, ya no sólo en el área de compras sino en cualquier ámbito empresarial, es esencial una planificación detallada y una estrategia clara que considere una adecuada evaluación de los procesos existentes que identifique áreas de mejora y permita adaptar la metodología de trabajo a un modelo digital, una selección de herramientas adecuadas que se integren con otros sistemas de la empresa, como por ejemplo, el ERP, una implantación gradual para facilitar la adaptación y minimizar el impacto en la operativa diaria, una capacitación del personal de tal forma que se mitigue la resistencia al cambio y se asegure una adopción eficaz y una evaluación constante del proceso para adaptar y optimizar los resultados.

Con una planificación cuidadosa y un enfoque en la mejora continua, la digitalización no solo aporta valor a la organización, sino que se convierte en un pilar de su ventaja competitiva.



MARKETING Y VENTAS

El Grupo de Trabajo de Marketing y Ventas cuenta con **66 miembros** y lleva activo desde el 2020. Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 16 reuniones, 3 de ellas en 2024

REUNIONES 2024

Propiedad Intelectual en la era de la Inteligencia Artificial
20 marzo

Desafíos y estrategias en las ventas BSB: el perfil del comercial
14 mayo

Cómo llegar al cliente más allá del precio: aportando valor en un mundo de márgenes ajustados
8 octubre

10 asistentes

Propiedad Intelectual en la era de la Inteligencia Artificial

20 marzo

En la era de la inteligencia artificial, la gestión de la propiedad intelectual plantea una serie de desafíos y oportunidades sin precedentes. La proliferación de algoritmos avanzados y la capacidad de las máquinas para generar obras creativas plantean interrogantes fundamentales sobre la autoría, la titularidad de los derechos de autor y la protección de los activos intangibles. A medida que la IA se integra en la gestión de las organizaciones, surge la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para proteger y gestionar la propiedad intelectual asociada con estas tecnologías. Este contexto requiere una revisión exhaustiva de las leyes y regulaciones existentes, así como la implementación de medidas innovadoras para adaptarse a los rápidos avances en el campo de la inteligencia artificial. Todas estas cuestiones se debatieron en el marco de esta reunión con la colaboración de Miguel Ángel Herrera, socio del área mercantil de Vaciero.

Herrera, nos planteaba el principal desafío legal, en relación con los derechos de autor, al que se enfrentan las organizaciones que utilicen IA y que no es otro que el de determinar si las obras creadas por un sistema de IA generativo, es decir, aquel en el que el proceso creativo se desarrolla por el sistema de IA, pueden obtener protección legal. En nuestro actual marco legal de protección

de derechos de autor, solo la persona natural tiene la consideración de autor y la originalidad de la obra se vincula a la “expresión de la personalidad y creatividad de la persona” lo cual puede entrar en colisión con la consideración como autor de una IA.

Esta es una cuestión que no aborda el nuevo Reglamento de IA y a la que nuestro marco regulatorio no da una respuesta, por lo que se impone que el legislador aborde este problema lo antes posible si queremos garantizar un equilibrio adecuado entre fomentar la innovación y proteger los derechos de autor.

Otras cuestiones que surgieron a lo largo del debate han sido las siguientes:

- **Las implicaciones legales de utilizar datos protegidos por derechos de autor en el entrenamiento de modelos de IA.** Utilizar esos datos puede plantear cuestiones legales relacionadas con la violación de derechos de autor. En principio la minería de datos y textos es un límite para los derechos de autor, obligatorio en el caso de Universidades y Organismos de investigación, pero que para empresas particulares puede ser levantado si los titulares de los derechos hacen reserva de estos para tales usos. Es importante asegurar que se cuente con las licencias adecuadas o



que se cumplan las excepciones legales para el uso de dichos datos.

■ **En casos de infracción de propiedad intelectual relacionados con la creación de obras por parte de sistemas de inteligencia artificial,** la responsabilidad legal puede depender de varios factores, como quién controla y supervisa el sistema de IA, quién proporciona los datos utilizados para entrenarlo, y si se han tomado medidas adecuadas para evitar infracciones. Por ello, es conveniente que contractualmente queden claras las obligaciones que tienen todas las partes intervinientes en la creación y funcionamiento de un sistema de IA y las responsabilidades que corresponderán a cada uno.

■ **Medidas legales que se pueden tomar para proteger los algoritmos de IA como activos de propiedad intelectual:** Los algoritmos de los sistemas de IA, simplificando, son fórmulas matemáticas. Como tales no son patentables, ni tampoco pueden protegerse como derechos de autor. Por ello, para proteger los algoritmos de inteligencia artificial como activo intangible de su creador, su protección

puede venir por la vía del secreto empresarial para mantener la confidencialidad del algoritmo y, en su caso, utilizar contratos de confidencialidad y acuerdos de propiedad intelectual con empleados y socios para asegurar la protección adecuada.

El binomio Inteligencia Artificial-Gestión de la Propiedad Intelectual plantea desafíos complejos que exigen respuestas legales y estratégicas innovadoras. Es imperativo que los legisladores se comprometan a desarrollar marcos regulatorios que equilibren la promoción de la innovación con la salvaguarda de los derechos de autor y la propiedad intelectual. Asimismo, es crucial establecer claridad en las responsabilidades legales de las partes involucradas en el desarrollo y operación de sistemas de IA, así como implementar medidas de protección adecuadas, como el uso de secretos empresariales y acuerdos de propiedad intelectual, para salvaguardar los algoritmos como activos valiosos. En este sentido, la adaptación ágil y proactiva a los avances tecnológicos es esencial para garantizar un entorno propicio para la innovación responsable y sostenible en la era de la inteligencia artificial, un camino al que aún le falta mucho recorrido.

12 asistentes

Desafíos y estrategias en las ventas B2B: el perfil del comercial

14 mayo

Las ventas B2B (business-to-business) se enfrentan a desafíos cada vez más complejos, derivados de un mercado competitivo, globalizado y en constante evolución. Estos desafíos no solo afectan a las empresas, sino que también redefinen el perfil y las competencias necesarias para los profesionales encargados de la gestión comercial. Tema central que, en esta ocasión, hemos abordado en el marco del grupo y sesión en la que, además, hemos conocido algunas de las estrategias que llevan a cabo en Grupo Intermark, de la mano de Javier

Álvarez, su gestor de desarrollo de negocio y en Cartonajes Vir, de la mano de José Emilio Peña, su director comercial.

Uno de los principales desafíos en el ámbito B2B es la creciente sofisticación de los clientes.

Las empresas compradoras están mejor informadas y son más exigentes, gracias al acceso a una vasta cantidad de información en línea y al poder de las redes de contacto profesionales. Esto ha llevado a un cambio en el proceso de decisión de compra,

que ahora es más largo y complejo, involucrando a múltiples partes interesadas y requiriendo una personalización más precisa de las soluciones ofertadas.

Otro reto significativo es la integración de la tecnología en el proceso de ventas. La digitalización ha transformado radicalmente la manera en que las empresas interactúan con sus clientes. Desde la automatización del marketing hasta el uso de CRM avanzados (Customer Relationship Management), la tecnología exige a los comerciales B2B que no solo estén al día con las herramientas digitales, sino que también sepan utilizarlas para generar valor a lo largo del ciclo de ventas.

Además, la presión por demostrar resultados concretos y un retorno de inversión claro es un desafío constante. **Las empresas compradoras buscan justificativos sólidos para sus inversiones, lo que significa que los comerciales deben ser capaces de articular el valor tangible de sus productos o servicios,** más allá de las características técnicas.

Frente a estos desafíos, las empresas deben desarrollar estrategias que fortalezcan la posición de sus equipos comerciales. **Una de las estrategias clave es la formación continua.** El perfil del comercial B2B moderno requiere una combinación de habilidades técnicas y blandas, que incluyen la capacidad de análisis de datos, comprensión de la tecnología, habilidades de negociación y, sobre todo, la capacidad de establecer relaciones sólidas y de confianza con los clientes. Las organizaciones deben invertir en programas de formación que actualicen estas competencias regularmente.

Otra estrategia esencial es la **personalización de la oferta.** Con clientes más exigentes y procesos de compra más complejos, es crucial que los comerciales entiendan a fondo las necesidades específicas de cada cliente y ofrezcan soluciones que se adapten a esas necesidades. Esto no solo involucra el conocimiento del producto, sino también una comprensión profunda de la industria y los retos particulares que enfrenta cada cliente.

El **uso efectivo de la tecnología** es otra área estratégica clave. Las empresas deben asegurarse

de que sus equipos comerciales estén equipados con las herramientas adecuadas para gestionar el proceso de ventas de manera eficiente. Esto incluye la adopción de CRM avanzados, herramientas de análisis de datos y plataformas de automatización que permitan a los comerciales enfocarse en tareas estratégicas y en la creación de valor para el cliente.

En este contexto, el perfil del comercial B2B ha evolucionado considerablemente. Ya no se trata solo de vender un producto o servicio, sino de **actuar como un asesor estratégico para el cliente.** Los comerciales exitosos deben tener un conocimiento profundo de su industria, ser capaces de anticiparse a las necesidades del cliente y ofrecer soluciones que vayan más allá de lo estándar.

Además, el comercial B2B moderno debe ser adaptable y resiliente. Dado que las dinámicas del mercado cambian rápidamente, la capacidad de ajustarse a nuevas circunstancias y de aprender continuamente es fundamental. La inteligencia emocional también juega un papel crucial, ya que la capacidad de construir relaciones a largo plazo con los clientes es lo que a menudo diferencia a los comerciales más exitosos.

Los desafíos en las ventas B2B son significativos, pero con las estrategias adecuadas y un enfoque en el desarrollo continuo del perfil del comercial, las organizaciones pueden no solo superar estos retos, sino también capitalizar las oportunidades que ofrece un entorno empresarial en constante cambio.



13 asistentes

Cómo llegar al cliente más allá del precio: aportando valor en un mundo de márgenes ajustados

8 octubre

En el contexto empresarial actual, caracterizado por una competencia cada vez más intensa y márgenes comerciales muy ajustados, los responsables comerciales enfrentan un desafío crucial: ¿cómo destacar y captar la atención del cliente cuando el precio ya no es suficiente para diferenciarse? Sobre todas estas cuestiones debatimos en una nueva sesión del Grupo de Trabajo, donde contamos con las experiencias de EDP, de la mano de David González, su coordinador de ventas de Grandes Cuentas y Tartere Auto, con Francisco Soto, responsable de ventas de Volkswagen Empresas.

Hoy en día, los consumidores, ya sean empresas o particulares, tienen acceso a un mercado global que les permite comparar precios y opciones con facilidad. Por tanto, para una pyme, competir solo por precio es insostenible. Lo que realmente marca la diferencia es la capacidad de generar valor añadido, es decir, ofrecer algo que mejore la experiencia del cliente, resuelva sus problemas o se alinee con sus expectativas y objetivos a largo plazo.

En este sentido, el valor añadido no se limita únicamente a las características técnicas de un producto o servicio, sino que abarca aspectos como el servicio al cliente, la confianza, la coherencia en el discurso y la capacidad de convertir problemas en oportunidades. Durante la sesión, los participantes destacaron cómo las empresas pueden encontrar oportunidades en las no conformidades de los clientes actuales, transformando una queja o problema en una ocasión para reforzar la relación. En cualquier caso, se ha hecho un repaso sobre las principales estrategias para generar valor como son:

1. Conocimiento profundo del cliente. Para poder aportar valor, es fundamental conocer al cliente de manera detallada. Esto implica ir más allá de las características demográficas o sectoriales, para comprender los problemas específicos que enfrenta, sus necesidades no cubiertas y sus expectativas a largo plazo. Esta visión permite adaptar la oferta y personalizar la experiencia.

2. Coherencia y consistencia en el discurso. Uno de los errores que a menudo cometen las empresas es no mantener un discurso coherente a lo largo del tiempo. Es fácil ceder a la tentación de hacer concesiones en el corto plazo para obtener un beneficio inmediato, pero a largo plazo, esta falta de consistencia puede debilitar la relación con el cliente. La confianza se construye cuando el mensaje y la experiencia son coherentes a lo largo del tiempo, lo que genera una base sólida para una relación comercial duradera.

3. Calidad del servicio y atención personalizada. La diferenciación también se consigue a través de un servicio al cliente superior. Esto incluye desde un soporte técnico de calidad hasta una atención postventa eficaz y personalizada. Las empresas que ponen al cliente en el centro de su estrategia y que son proactivas a la hora de resolver problemas generan un valor que va más allá del precio del producto o servicio. En nuestra reunión, se subrayó cómo este enfoque permite que las empresas se conviertan en socios de confianza para sus clientes, generando relaciones que son menos sensibles a las fluctuaciones de precio.

4. Innovación y adaptación continua. La innovación no siempre tiene que ser radical. Mejorar los procesos, adaptar la oferta a las tendencias del mercado o implementar tecnologías que mejoren la experiencia del cliente son formas de generar valor. Las empresas que se adaptan continuamente a las necesidades cambiantes de sus clientes y que buscan mejorar constantemente sus propuestas suelen ser vistas como líderes en su sector.

5. Propuesta de valor clara y diferenciada. Para que el cliente perciba ese valor añadido, es esencial que la propuesta de valor sea clara

y diferenciada. ¿Qué hace que tu empresa sea la mejor opción, incluso si no es la más barata? Comunicar esta propuesta de manera efectiva, asegurando que cada contacto con el cliente refuerza ese mensaje, es clave para crear una percepción sólida de valor.

Aportar valor no solo asegura la satisfacción y fidelización de los clientes actuales, sino que también abre la puerta a nuevas oportunidades y a relaciones comerciales más duraderas. En definitiva, las empresas que logran ir más allá del precio y que son consistentes en su propuesta de valor, son las que cosecharán los mejores resultados, tanto a corto como a largo plazo.



CIOS

El Grupo de Trabajo de CIOS cuenta con **49 miembros** y lleva activo desde el 2019. Desde su creación, cuenta con la colaboración de CIONET, la mayor red de CIOs y líderes digitales de Europa y Latam, con el objetivo de acercar a la comunidad asturiana el valor, experiencias, propuestas y actividades que tienen lugar en otros lugares del panorama nacional. A lo largo de todos estos años se han llevado a cabo un total de 29 reuniones.

REUNIONES 2024

Ciberseguridad: estrategia del Principado de Asturias para fortalecer la seguridad en la era digital
17 abril

Visita a COGERSA: ERP Corporativo: consolidación y optimización e integración de procesos
14 junio

Automatización de procesos e Inteligencia Artificial
30 octubre

Grupo de Trabajo de CIOS

con la colaboración de CIONET



Juan Carlos Fouz

*Managing Partner CIONET
Iberoamérica*

Un año más, la comunidad de líderes digitales CIONET y el Club de Calidad han seguido colaborado en el impulso de la actividad del Grupo de Trabajo de CIOs, creando juntos espacios para el intercambio de conocimiento sobre los desafíos que afrontan los responsables de tecnología de las principales organizaciones de la región.

Hemos tenido la oportunidad de conocer la estrategia de ciberseguridad del Principado de Asturias visitando su SOC y de comprobar en el Centro de Tratamiento de Residuos de Cogersa como la tecnología contribuye a la optimización de su proceso de reciclaje. También de aprender cómo la Inteligencia Artificial impacta en los proyectos de automatización de compañías como B. Braun o Volkswagen España de la mano de sus responsables.

En este contexto de protagonismo de la IT y pese a que en los últimos años los comités de dirección y

gobiernos corporativos se han concienciado sobre la necesidad de transformar tecnológicamente las organizaciones para mantener su competitividad, todavía persiste el desafío de gestionar el imprescindible cambio cultural en los equipos para que la adopción de las herramientas digitales sea eficiente.

La misión de CIONET es inspirar, conectar y empoderar a los líderes digitales para que impulsen la transformación tecnológica en sus organizaciones y en la sociedad. Con esta alianza con el Club de Calidad, damos un paso más en ese compromiso, creando sinergias que enriquecen el debate y favorecen la adopción de estrategias innovadoras. Estamos convencidos de que, juntos, seguiremos construyendo un entorno colaborativo que permita a los CIOs afrontar con éxito los retos del futuro.

El Grupo de Trabajo de CIOS suele organizar tres reuniones anuales, sin embargo, este año, el grupo ha estado mucho más activo.

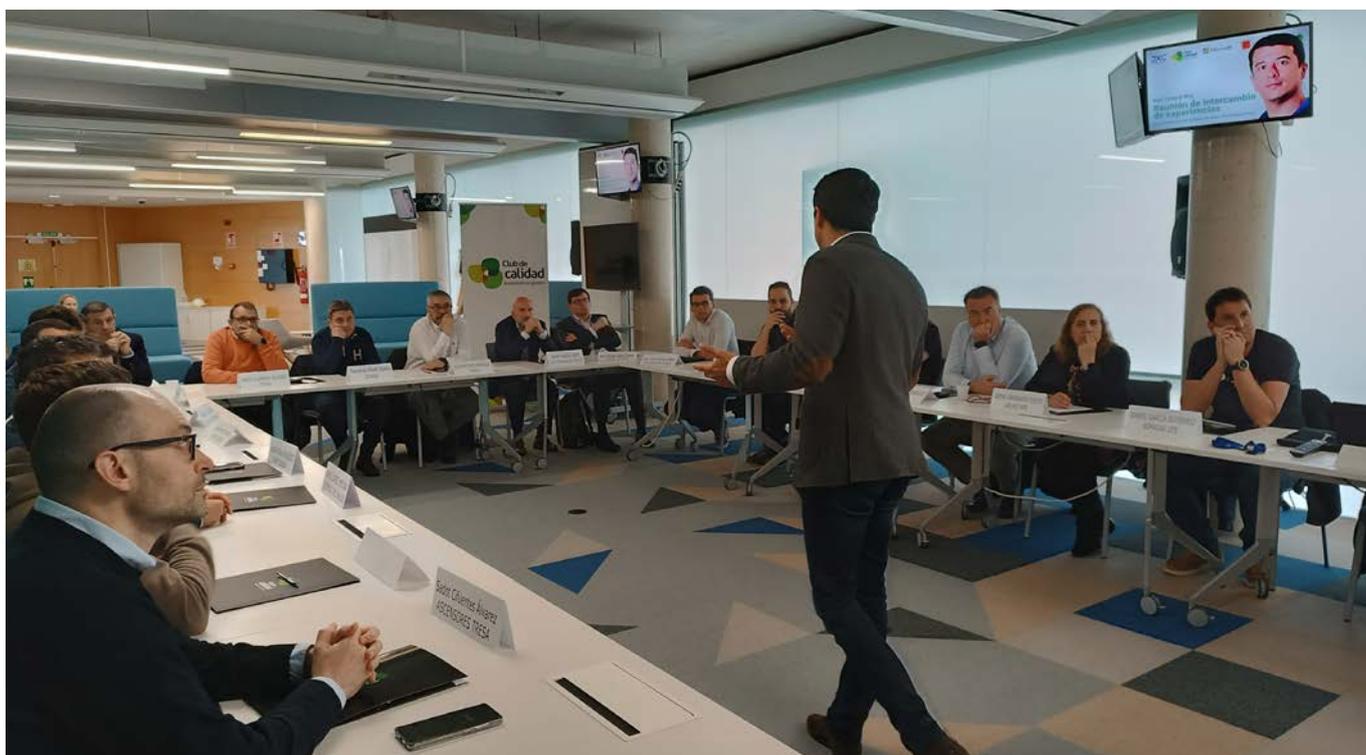
Aparte de las tres reuniones programadas a principios de año, en las que marcábamos un itinerario para conocer la estrategia de ciberseguridad del Principado de Asturias, cómo han consolidado e integrado sus procesos en un ERP corporativo en COGERSA y conocer experiencias en torno a la automatización de procesos y uso de IA, **el grupo se ha reunido en otras cuatro ocasiones más.**

A petición de algunos de los miembros del Grupo y como continuación de la reunión organizada en enero para diseñar conjuntamente el plan de trabajo del año, nos volvimos a reunir en marzo con el objetivo de bajar al siguiente nivel de detalle aquellas necesidades que pudiesen tener y que fuesen susceptibles de abordar en el marco de este grupo de trabajo.

Durante la reunión, salieron a la luz numerosas iniciativas, todas ellas, en torno a tres grandes áreas temáticas: Ciberseguridad, Eficiencia de procesos (Automatización e Inteligencia Artificial) e ITSM (Gestión de Servicios IT).

Algunas de ellas se han puesto en marcha a lo largo de este año, y han dado lugar a nuevas reuniones, como las celebradas en septiembre y diciembre para poner en marcha el proyecto **“CiberBenchmark: Midiendo juntos, avanzando seguros”**, una iniciativa que permitirá a los miembros del grupo comparar sus indicadores de ciberseguridad, detectar buenas prácticas y, en último término, potenciar el intercambio de experiencias.

Adicionalmente y con motivo de la celebración de la Asamblea anual del Club, evento en el que contamos con la participación de **Marc Llebaria Roig, Partner Development Manager en Microsoft**, organizamos un **encuentro exclusivo para nuestros CIOS**. En la sesión, Marc nos presentó los cuatro pilares de la estrategia de Inteligencia Artificial de Microsoft en España. También nos mostró diferentes ejemplos sobre cómo Copilot y la IA generativa pueden ayudar a mejorar la productividad, la experiencia de usuario y el valor de negocio en diferentes ámbitos y los participantes plantearon sus dudas sobre cómo aplicar estas soluciones a sus casos de uso específicos, desde cómo integrar los datos de diferentes fuentes y sistemas, a cómo medir el retorno de la inversión y cómo gestionar el cambio cultural y organizativo.



Reunión de intercambio de experiencias con Marc Llebaria | 25 abril

14 asistentes

Ciberseguridad: estrategia del Principado de Asturias para fortalecer la seguridad en la era digital

17 abril

La ciberseguridad es un aspecto crítico en el mundo digital actual. Proteger la información, los sistemas y las redes frente a amenazas cibernéticas se ha convertido en una prioridad esencial para garantizar la privacidad, la integridad y la disponibilidad de los datos. En este contexto, nuestro Grupo de Trabajo de CIOS se reunió para debatir sobre los desafíos actuales de la seguridad digital y conocer en la Estrategia del Principado de Asturias para fortalecer estos aspectos. La sesión no solo permitió explorar el marco conceptual y práctico de esta estrategia, sino también adentrarnos en las instalaciones del Centro de Procesamiento de Datos (CPD) del Principado, un ejemplo tangible de cómo se materializan estos esfuerzos.

En la sesión nos acompañó Javier Fernández, director general de Estrategia Digital e Inteligencia Artificial, Gerardo Blanco Lama, jefe de Servicio de Seguridad, Datos e Inteligencia Artificial y Francisco De Borja García, técnico de sistemas informáticos del Principado de Asturias. La presentación comenzó con un repaso a la evolución de la seguridad digital. Desde los primeros antivirus de los años ochenta hasta la actual especialización derivada de la revolución tecnológica, quedó claro que la transformación digital demanda estrategias sofisticadas y una constante actualización. El Principado, consciente de esta realidad, ha diseñado un enfoque integral que combina marcos normativos internacionales y nacionales con herramientas avanzadas y la participación en redes de colaboración como la Red Nacional de Centros de Operaciones de Seguridad (SOC).



Esta red, que facilita el intercambio de información sobre amenazas y alertas, demuestra la importancia de la colaboración entre instituciones públicas y privadas para afrontar los desafíos del ciberespacio. En 2023, los SOC integrantes compartieron más de 10.000 alertas, subrayando el impacto positivo de esta cooperación. Además, el Principado destacó las ventajas de la certificación en seguridad de la información, que no solo mejora la protección, sino que también fortalece la confianza de los usuarios y minimiza el riesgo de ciberataques.

El modelo de gestión adoptado por el Principado se basa en el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), una metodología que garantiza la mejora continua. Este enfoque estructurado incluye desde la definición de políticas y análisis de riesgos hasta la monitorización activa de vulnerabilidades, auditorías internas y externas, y un plan claro para tratar incidentes y ajustar las estrategias según sea

necesario. Durante la sesión, se abordaron también las líneas ofensivas y defensivas implementadas, que abarcan desde medidas preventivas como el uso de honeypots y análisis forense hasta la gestión activa de incidentes y la recuperación de datos.

La jornada culminó con una visita al CPD del Principado, donde los participantes pudieron observar de primera mano las infraestructuras diseñadas para respaldar la estrategia de seguridad. Este recorrido permitió conectar los conceptos teóricos con su aplicación práctica, destacando la importancia de una infraestructura sólida para garantizar la resiliencia digital. Finalmente, el diálogo entre los miembros del grupo facilitó un intercambio enriquecedor de experiencias y buenas prácticas, ofreciendo nuevas perspectivas para fortalecer la seguridad en sus respectivas organizaciones.

10 asistentes

Visita a COGERSA: ERP Corporativo: consolidación y optimización e integración de procesos

14 junio

La implantación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés) es una estrategia fundamental para mejorar la eficiencia operativa, la integración de datos y la toma de decisiones. Un ERP centraliza y automatiza los procesos de negocio, facilitando una gestión más coherente y eficiente de los recursos y operaciones de la empresa. En esta sesión, hemos tenido la oportunidad de conocer la experiencia de COGERSA en la implantación de su actual ERP, el contexto inicial del que partían, el proceso de licitación, la implantación propiamente dicha junto con la consolidación y optimización de sus procesos.

Hemos podido comprobar, de la mano de Carlos García Prado, responsable de Tecnologías de la Información y Comunicaciones en COGERSA que

la integración de procesos es uno de los mayores beneficios de un ERP, ya que unifica todas las áreas de la empresa en una sola plataforma, desde finanzas y recursos humanos hasta producción, ventas y distribución. Esta integración reduce duplicidades, minimiza errores humanos y mejora la coordinación entre departamentos, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia operativa.

Otro aspecto crucial de un ERP es su capacidad para proporcionar información en tiempo real, lo que facilita una toma de decisiones más informada. Los directivos pueden acceder a datos precisos y actualizados para analizar el rendimiento, identificar tendencias y tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento de la empresa.

En cualquier caso, hemos podido comprobar también que la implementación de un ERP es un proyecto complejo que requiere una planificación cuidadosa. Antes de seleccionar un sistema, es fundamental realizar un análisis detallado de las necesidades específicas de la empresa y evaluar cómo el ERP se integrará con los sistemas existentes. La selección del proveedor adecuado es esencial, considerando factores como las capacidades del ERP, su escalabilidad, la experiencia del proveedor en el sector y el soporte técnico que ofrecen. En el caso de COGERSA, a todo ello se le suma las complejidades asociadas a los procesos de licitación a los que están obligados por formar parte de la administración pública. La planificación y gestión del proyecto deben ser meticulosas, con un cronograma claro, hitos establecidos y un equipo de trabajo definido para llevarlo a cabo. Asimismo, la formación adecuada del personal es crucial para el éxito de la implementación.

La calidad de los datos migrados al nuevo ERP es otro factor crítico. Es necesario realizar una limpieza y consolidación de datos antes de la migración, asegurando que la información transferida sea precisa y relevante. Las pruebas y la validación exhaustivas antes del despliegue completo son esenciales para asegurar que el ERP funcione correctamente y que los procesos estén bien integrados, identificando y resolviendo

problemas antes de que afecten las operaciones diarias. En este caso, COGERSA optó por utilizar la metodología Agile.

Las bondades de un ERP son numerosas. Proporciona una visibilidad completa y en tiempo real de las operaciones empresariales, mejorando el control y la capacidad de supervisión. La automatización de procesos y la eliminación de tareas redundantes aumentan la productividad del personal, permitiendo que se centren en actividades de mayor valor añadido. Un ERP facilita una gestión más eficiente de los recursos, optimizando la utilización de inventarios, tiempo de trabajo y capital. Además, estos sistemas están diseñados para cumplir con las normativas y regulaciones específicas de cada sector, facilitando la conformidad y reduciendo el riesgo de sanciones.

La implantación de un ERP, como hemos visto en el caso de COGERSA, no solo moderniza y optimiza los procesos internos, sino que también refuerza la capacidad de la organización para adaptarse a los desafíos y oportunidades del mercado. Finalizamos la sesión con visitando el centro de tratamiento de residuos de Serín, gracias a la cual concluimos con una comprensión más profunda de cómo la tecnología y la gestión eficiente de los recursos pueden transformar y mejorar significativamente la operativa diaria de una empresa.





14 asistentes

Automatización de procesos e Inteligencia Artificial

30 octubre

La automatización de procesos y la inteligencia artificial (IA) están transformando rápidamente los entornos laborales, redefiniendo la forma en que las organizaciones gestionan sus operaciones y potencian la productividad. En este marco, el Grupo de Trabajo de CIOS se reunió para abordar estas temáticas, explorando las experiencias de Volkswagen Group España Distribución y B. Braun Group, compartidas por Daniel de Pedro, IT Solutions Competence Center Team Lead, y Ernest Buil, Innovation IT Manager, respectivamente. La sesión que, en esta ocasión, contó no sólo con la colaboración de CIONET sino con el patrocinio de Vodafone y Paloalto, fue una oportunidad única para debatir sobre las oportunidades y desafíos que presentan estas tecnologías emergentes en las empresas actuales.

Uno de los puntos más destacados de la reunión fue el uso de inteligencias artificiales generativas en entornos laborales, una tecnología que está comenzando a ganar tracción. Los ponentes explicaron que, aunque la implementación inicial de esta tecnología puede parecer sencilla en términos técnicos —con la definición de una política, unas normas de uso claras y la configuración de una infraestructura base que puede reutilizarse para múltiples proyectos—, **el verdadero desafío radica en la calidad de los datos utilizados para entrenar los modelos de IA.** En este sentido, recopilar, limpiar y preparar la información adecuada es una tarea ardua que exige un gran esfuerzo en términos de tiempo, recursos y conocimientos. La verificación de la calidad de estos datos es crucial, ya que de ello

depende la efectividad y confiabilidad de las soluciones generadas por la IA.

En cuanto al impacto en la productividad laboral, se discutió cómo herramientas como Copilot pueden transformar la experiencia del empleado. Aunque es difícil cuantificar de manera precisa si un trabajador es más productivo usando estas herramientas, en algunos casos se pudo comprobar que su implementación contribuye significativamente a aumentar la satisfacción del empleado. Para tareas administrativas, por ejemplo, estas soluciones no solo mejoran la eficiencia, sino que también pueden actuar como un catalizador para superar resistencias al cambio por parte del personal, facilitando una transición más natural hacia nuevas formas de trabajar.

La infraestructura tecnológica fue otro tema central de la discusión. Los ponentes destacaron que una base tecnológica robusta es esencial para el éxito de cualquier proyecto de automatización o IA. Herramientas específicas, como las ofrecidas por Microsoft, incluyendo DELBE, permiten gestionar de manera más granular los permisos de usuario,

marcando una evolución desde la gestión de permisos a nivel de carpetas hacia un control más detallado a nivel de documentos individuales. Este nivel de especificidad, aunque mejora la seguridad y la eficiencia, también añade una capa adicional de complejidad al sistema, requiriendo un enfoque sistemático para su gestión.

Finalmente, se abordaron los desafíos relacionados con el manejo de grandes volúmenes de datos y la necesidad de avanzar en la digitalización, simplificación y sistematización de los procesos organizativos, identificados como los tres pilares fundamentales de cualquier estrategia de automatización. Estos elementos, trabajados de manera coordinada, permiten a las organizaciones no solo optimizar sus operaciones, sino también sentar las bases para iniciativas futuras más ambiciosas.

En resumen, esta reunión dejó claro que la automatización y la inteligencia artificial ofrecen un potencial inmenso, pero también requieren una planificación estratégica y una ejecución meticulosa.



GESTIÓN DE LA MEJORA Y TRANSFORMACIÓN INTERNA

El Grupo de Trabajo de Gestión de la Mejora y Transformación Interna, anteriormente llamado Grupo de Trabajo de Producción tiene su origen en las compañías colaboradoras del Máster en Dirección de Operaciones y Lean Seis Sigma de la Universidad de Oviedo, codirigido por el Club de Calidad. En sus inicios, contamos con la colaboración de Toyota Lean Academy y desde 2023, contamos con la colaboración de la Universidad de Oviedo y PFS Grupo.

Actualmente, cuenta con **60 miembros** y desde 2019, hemos organizado un total de 11 reuniones, 3 de ellas en 2024.

REUNIONES 2024

La Necesidad del cambio cultural en las organizaciones
3 abril

Automatización de procesos
22 mayo

Gestión del conocimiento: recopilación y análisis de datos
15 octubre

Grupo de Trabajo de

Gestión de la Mejora y Transformación Interna

con la colaboración de la Universidad de Oviedo y PFS Grupo



Lucía Avella Camarero

*Catedrática de Organización de Empresas,
directora del Dpto de Administración de
Empresa de la Universidad de Oviedo*

La colaboración de la Universidad de Oviedo y el Club de Calidad se inició en el año 2007 con la formalización de un convenio cuyo objetivo era promover actividades conjuntas entre profesores e investigadores universitarios y directivos y profesionales de las organizaciones socias del Club de Calidad. Se trataba de favorecer el intercambio de conocimiento entre la universidad y las organizaciones empresariales asturianas. Años más tarde este convenio de colaboración condujo a la puesta en marcha del Título Propio en Dirección de Operaciones y Lean Seis Sigma, impartido en el Instituto Universitario de la Empresa (IUDE, Escuela de Negocios de la Universidad de Oviedo), en colaboración, asimismo, con PFS Grupo. Este programa permitió la formación de 100 profesionales en el ámbito de la Dirección y Gestión de la Producción y, en concreto, de iniciativas de mejora continua a través de herramientas Lean y Seis Sigma.

Los profesionales que hemos participado en las reuniones de este año hemos conocido las

experiencias de transformación de PFS Grupo, Mercadona, de la mano de Héctor Pérez, quien ha estado más de 15 años trabajando con ellos, SAMOA Industrial, DuPont y Axalta. Además, hemos puesto en común nuestras inquietudes a la hora de afrontar los procesos de transformación cultural y gestionar el cambio y la mejora continua en nuestras propias organizaciones.

Desde la Universidad de Oviedo estamos convencidos de la utilidad de las reuniones de los grupos de trabajo organizados por el Club de Calidad. Seguiremos trabajando para promover iniciativas de colaboración que sin duda contribuirán a la transformación y la mejora en la gestión y, en consecuencia, de la competitividad de las organizaciones empresariales asturianas. Confiamos, además, en que nuevas organizaciones y profesionales se incorporen al Grupo de Trabajo sobre Gestión de la Mejora y Transformación Interna.

Grupo de Trabajo de

Gestión de la Mejora y Transformación Interna

con la colaboración de la Universidad de Oviedo y PFS Grupo



Gema Granado Fueyo

*Directora de Transformación
Empresarial en PFS Grupo*

PFS Grupo es una consultora especializada en la transformación empresarial con enfoque integral en mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Diseñamos y desarrollamos servicios y soluciones relacionados con la gestión eficaz y eficiente de procesos, transformación digital, cumplimiento normativo, desarrollo de talento, etc., adaptándose a las necesidades específicas de nuestros clientes. Con más de dos décadas de experiencia, combinamos innovación y tecnología para asegurar el éxito a largo plazo de nuestros clientes en un ecosistema en constante cambio.

Alineando nuestra experiencia de más de 20 años colaborando en la transformación empresarial y las necesidades trasladadas por las organizaciones participantes en el encuentro realizado por el Club a principios del año 2024, era necesario trabajar en este Grupo de Mejora los pilares clave para ejecutar los cambios internos necesarios ordenadamente y con rigor.

Estos pilares no son otros que la mejora de la operativa interna apoyada en la automatización de procesos y la gestión del conocimiento a través del análisis de datos, sin perder de vista siempre, que una cultura organizacional sólida es el punto de partida para cualquier transformación. Estas dimensiones, interconectadas, se pueden destacar como esenciales para lograr una transformación sostenible en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Como resumen me gustaría destacar que a lo largo de este año el grupo de trabajo nos ha enseñado que la transformación empresarial no es un esfuerzo aislado. La cultura organizacional establece los cimientos; la automatización mejora la eficiencia operativa, y el análisis de datos proporciona la claridad necesaria para tomar decisiones informadas. Este enfoque integrado, aunque complejo, es esencial para que las organizaciones se adapten a los cambios y mantengan su competitividad en el mercado actual.

8 asistentes

La Necesidad del cambio cultural en las organizaciones

3 abril

La cultura organizacional es un aspecto fundamental que define la identidad y el funcionamiento de una organización. Comprender y gestionar eficazmente la cultura es clave para promover un ambiente de trabajo positivo, fomentar la cohesión del equipo y alcanzar los objetivos organizacionales. En el marco de esta sesión, abordamos todas estas cuestiones de la mano de Gema Granado Fueyo, Directora de Transformación Empresarial en PFS Grupo y conocimos el caso de Mercadona, de la mano de Héctor Pérez, quien ha estado más de 15 años en Mercadona en diferentes puestos directivos, entre ellos, en las áreas de personal y de compras.

La necesidad del cambio cultural se refiere a la transformación profunda en la forma en que una organización piensa, se comporta y toma decisiones, con el objetivo de adaptarse a un entorno en constante cambio y mejorar su rendimiento. Durante la reunión, se identificaron **las principales áreas que suelen frenar la evolución y transformación de las organizaciones**, como la deficiente comunicación interna, baja eficiencia y productividad de sus procesos y actividades. Estas áreas son cruciales porque, sin una adecuada atención, pueden obstaculizar cualquier intento de transformación cultural. Las causas pueden ser muy diversas en cada organización y si no realizamos un buen análisis la solución que se pueda implementar puede ser errónea o no llevarse a cabo en el momento adecuado. Gracias a la experiencia de PFS podemos destacar cuatro principales causas, que son:

- **Escaso fomento de una cultura interna propia:** Falta de liderazgo y valores. Deficiente definición y comunicación de la estrategia, falta de definición y asunción de responsabilidades. La carencia de una dirección clara y de valores compartidos es un obstáculo significativo. La

creación de una cultura interna robusta se considera esencial.

- **Gestión operativa mejorable:** Debido a la existencia de procesos y tareas sin sistematizar, a la escasas metodologías de análisis de pérdidas de productividad o necesidades de formación no identificadas o formación poco eficaz.

- **Automatización insuficiente:** Las tareas repetitivas y la falta de herramientas de automatización limitan la capacidad de las organizaciones para adaptarse rápidamente. En muchos casos, se hacen tareas manuales repetitivas o se introducen los mismos datos en muchas herramientas. En este punto, se destacó la importancia de elegir la herramienta tecnológica que mejor se adapte a las organizaciones (BPM, RPA, etc.) teniendo claro que las causas anteriores deben de estar superadas y los procesos deben de estar bien definidos y lo más optimizados posibles.

- **Falta de indicadores y KPI:** La ausencia de métricas claras dificulta la toma de decisiones y el seguimiento del progreso.



El Ciclo de Transformación Empresarial de una organización pasaría por las siguientes fases:

- **Crear Cultura:** La base de todo cambio comienza con una fuerte cultura organizacional.
- **Mejorar la Operativa:** Asegurar que los procesos estén bien definidos y optimizados.
- **Automatizar:** Utilizar tecnología para hacer más eficientes los procesos, una vez que se ha construido una base sólida.
- **Medir:** Implementar indicadores y herramientas que permitan evaluar los avances.

Por supuesto, la creación de una cultura es la base de todo. En el caso de Mercadona, hemos visto cómo lo trabajan a partir del proceso de

inmersión de un trabajador nuevo, a través de las tres dimensiones del trabajador (necesidades físicas, seguridad y pertenencia al grupo) y con acciones como la formación, el empoderamiento, el uso de un lenguaje común, el dar ejemplo o la comunicación continua.

En cualquier caso, es interesante destacar que el método de Mercadona es el mejor para ellos, pero no tiene por qué funcionar en todas las organizaciones. La cultura de una organización siempre existe, pero hay que influir en ella y estructurarla trabajando con los recursos que uno tiene, las resistencias que puedan surgir, así como asumir riesgos. El tiempo que lleva implementar una cultura empresarial es enorme, pero, además, nunca termina.

15 asistentes

Automatización de procesos

22 mayo

La automatización de procesos se ha convertido en un tema crucial para las organizaciones que buscan mejorar su eficiencia, reducir costos y mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución. Con este objetivo en mente, hemos organizado una reunión de trabajo en la que participaron responsables de gestión de la mejora y transformación interna de una veintena de organizaciones socias del Club. Durante este encuentro, tuvimos la oportunidad de conocer de primera mano las experiencias de PFS Grupo, de la mano de Pablo Sierra, su director de desarrollo de producto, de SAMOA Industrial, con Francisco Valle, su director de ingeniería y calidad y de DuPont, con el responsable de IT en el departamento de I+D, Gonzalo Álvarez Muriel. Esta reunión no solo proporcionó valiosas lecciones sobre los desafíos y estrategias en la automatización, sino que también resaltó la importancia de crear una cultura organizacional que esté preparada para

abordar estos cambios.

Algunos de los desafíos que han surgido durante la conversación son los siguientes:

- **Resistencia al cambio:** La resistencia de los empleados a adoptar nuevas tecnologías es uno de los principales obstáculos. La clave para superar esto es una comunicación clara y una formación adecuada.
- **Costos iniciales elevados:** La inversión inicial en tecnología de automatización puede ser significativa. Es esencial tener un plan claro de retorno de la inversión (ROI) para justificar estos gastos.
- **Integración con sistemas existentes:** Las empresas a menudo enfrentan dificultades al integrar nuevas soluciones con sus

sistemas heredados. Es crucial planificar esta integración para minimizar interrupciones.

- **Seguridad y privacidad:** La automatización implica el manejo de datos sensibles, lo que requiere robustas medidas de ciberseguridad para protegerlos.
- **Capacitación y desarrollo de habilidades:** Los empleados necesitan habilidades adecuadas para operar y mantener los sistemas automatizados, lo que implica invertir en formación continua.
- **Gestión del cambio:** Implementar la automatización requiere una gestión del cambio efectiva para minimizar las interrupciones y maximizar la aceptación.
- **Adaptabilidad y actualización:** La tecnología está en constante evolución, por lo que las organizaciones deben estar dispuestas a actualizar sus sistemas regularmente.
- **Comunicación interna:** La falta de comunicación efectiva entre departamentos puede ser un gran obstáculo. Cada departamento suele tener su propio lenguaje, lo que dificulta la colaboración.

Para abordar la automatización de manera efectiva, es crucial comenzar con la definición y estandarización de los procesos. Antes de implementar cualquier tecnología, es fundamental tener una comprensión clara y uniforme de cómo deben funcionar estos procesos, lo cual asegura que la automatización se aplique de

manera coherente y eficiente. Además, es esencial utilizar metodologías de análisis de pérdidas de productividad para optimizar los procesos existentes. Este análisis permite identificar y eliminar ineficiencias, garantizando que los procesos sean lo más eficientes posible antes de su automatización. Finalmente, es indispensable desarrollar y ejecutar un plan de formación para preparar a los equipos en el uso de las nuevas tecnologías y procesos automatizados. La capacitación adecuada asegura que los empleados tengan las habilidades necesarias para operar y mantener los sistemas automatizados, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de la automatización.

La automatización de procesos no es solo una cuestión de implementar tecnología, sino también de transformar la cultura organizacional para estar preparada para el cambio continuo. Independientemente del tipo de procesos o del tamaño de la organización, los desafíos en la automatización son transversales. La clave del éxito radica en definir y optimizar procesos, fomentar una comunicación interna efectiva y preparar a los equipos mediante una formación adecuada. La experiencia compartida por las organizaciones en nuestra reunión subraya la importancia de estas estrategias y nos proporciona una hoja de ruta para abordar la automatización de manera exitosa. Con más del 80% de las empresas señalando la deficiente comunicación interna y la baja eficiencia como sus principales áreas de mejora, queda claro que la automatización, si se aborda correctamente, puede ser un catalizador significativo para la transformación organizacional.



18 asistentes

Gestión del conocimiento: recopilación y análisis de datos

15 octubre

La gestión del conocimiento, a través de la recopilación y el análisis de datos, es esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno cada vez más complejo y competitivo. Las organizaciones generan grandes volúmenes de datos procedentes de diversas fuentes: transacciones, operaciones internas, interacciones con clientes y plataformas digitales. Sin embargo, la clave no es únicamente acumular información, sino saber interpretarla y utilizarla para la toma de decisiones estratégicas.

Este ha sido uno de los temas abordados en esta reunión del Grupo de Trabajo de Gestión de la Mejora y Transformación Interna, donde además tuvimos la oportunidad de conocer cómo el análisis de datos se aplica en la práctica a través del caso de Axalta. Este ejemplo ilustró cómo el uso inteligente de la información puede optimizar procesos y mejorar el desempeño empresarial, sirviendo de referencia para otras organizaciones que buscan fortalecer sus capacidades analíticas. A continuación, repasamos algunos de los principios fundamentales del análisis de datos tratados durante la reunión, sus beneficios para las empresas y los desafíos asociados a su implementación.

El análisis de datos en las empresas sigue una secuencia que permite extraer valor de la información disponible. Las principales etapas son:

- **Recopilación de datos:** Esta primera fase consiste en reunir información relevante de distintas fuentes. Esta información puede ser estructurada (como bases de datos tradicionales) o no estructurada (por ejemplo, comentarios en redes sociales o datos de sensores IoT). La calidad de los datos es un factor crítico: sin datos precisos y completos, los resultados del análisis pueden ser engañosos,
- alguno en lo que se ha hecho hincapié durante toda la sesión.
- **Limpieza y preparación de los datos:** Antes de ser analizados, los datos deben pasar por procesos de transformación y depuración para eliminar duplicidades, corregir errores y rellenar posibles vacíos. Esta fase es esencial, ya que garantiza que la información sea coherente y fiable para el análisis.
- **Análisis descriptivo, predictivo y prescriptivo:**

 - **Análisis descriptivo:** Ofrece una visión retrospectiva, mostrando lo que ha ocurrido a través de estadísticas, gráficos y resúmenes. Se utiliza para monitorizar el desempeño y detectar patrones históricos.
 - **Análisis predictivo:** Utiliza modelos estadísticos y algoritmos para anticipar comportamientos o tendencias futuras. Por ejemplo, se puede predecir la demanda de un producto o identificar riesgos operativos.
 - **Análisis prescriptivo:** Proporciona recomendaciones específicas sobre qué decisiones tomar para obtener resultados óptimos, basándose en simulaciones y escenarios hipotéticos.
- **Visualización y comunicación de los resultados:** Las herramientas de visualización (como dashboards e informes dinámicos) permiten que los datos complejos sean presentados de manera comprensible para los responsables de la toma de decisiones. La interpretación clara de la información facilita la acción inmediata y fundamentada.

■ **Toma de decisiones basada en datos:**

La principal ventaja del análisis de datos es que las empresas pueden reducir la incertidumbre en su proceso de toma de decisiones. Los datos bien gestionados sirven de guía para ajustar estrategias, optimizar recursos y mejorar productos o servicios.

El análisis de datos permite a las empresas transformar información en ventaja competitiva. Si bien el proceso requiere inversión en tecnología, personal y cultura organizativa orientada al uso de datos, los beneficios a largo plazo compensan el esfuerzo. En un entorno cada vez más dinámico, las organizaciones que integran la analítica de manera estratégica se posicionan mejor para adaptarse a los cambios y mantenerse competitivas.



LIDERAZGO Y PERSONAS

El Grupo de Liderazgo y Personas cuenta con **131 miembros** y lleva activo desde el 2014. Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 26 reuniones, 3 de ellas en 2024.

REUNIONES 2024

Fortaleciendo el equipo: herramientas de reskilling y upskilling

15 mayo

Gestión del talento en todas las edades: integrando experiencias y renovación

11 junio

Teletrabajo, conciliación y flexibilidad

29 octubre

17 asistentes

Fortaleciendo el equipo: herramientas de reskilling y upskilling

15 mayo

En el dinámico y acelerado mundo empresarial actual, la capacidad de adaptación y evolución es fundamental para el éxito sostenido de cualquier organización. La tecnología avanza a pasos agigantados, las expectativas de los clientes cambian, la regulación cada vez es mayor y los mercados se transforman constantemente. En este contexto, las empresas deben asegurarse de que sus equipos estén no solo preparados para enfrentar los desafíos actuales, sino también equipados para anticipar y responder a los futuros. Es aquí donde entran en juego el reskilling y el upskilling como herramientas clave para fortalecer al equipo y asegurar la competitividad y resiliencia organizacional.

En esta primera reunión del Grupo de Trabajo de Liderazgo y Personas, hemos tenido la oportunidad de charlar, debatir y compartir experiencias sobre estas cuestiones con Pablo García, director gerente

de AFA Formación, Rebeca Rodas, responsable regional en Adecco Learning & Consulting y con José Antonio García, responsable de formación en Linpac Packaging Pravia.

El reskilling y el upskilling son términos que han ganado una relevancia considerable en los últimos años. Mientras que el reskilling se enfoca en capacitar a los empleados para que adquieran nuevas habilidades que les permitan asumir roles diferentes dentro de la empresa, el upskilling se centra en mejorar las habilidades existentes para que los empleados puedan desempeñar mejor sus funciones actuales y estar preparados para mayores responsabilidades. Ambas estrategias son esenciales para enfrentar el rápido avance tecnológico y los cambios en el mercado laboral, asegurando que la fuerza de trabajo esté siempre alineada con las necesidades empresariales.



En cualquier caso, la implementación de estas estrategias no está exenta de desafíos. El principal y más comentado durante la sesión ha sido la creación de la **cultura organizacional**, que fomente un ambiente donde el aprendizaje continuo sea valorado y apoyado por todos los niveles de la organización. En este sentido, un reto común a los participantes es la motivación de los empleados para participar en programas de formación. Encontrar el “gancho” adecuado es esencial para superar las barreras más recurrentes para acceder a la formación: la falta de tiempo y el desinterés.

El crear un entorno de aprendizaje atractivo, utilizando programas de gamificación, priorizando formaciones cortas y accesibles, proporcionando flexibilidad, impulsando la promoción interna a todos los niveles, aprovechando las evaluaciones de desempeño para identificar aspiraciones o, incluso, el uso de programas de recompensas y/o reconocimientos, son algunas de las estrategias que se pueden poner en práctica y que han surgido a lo largo del debate para incrementar significativamente la participación y el compromiso

de los empleados. Sin embargo, es fundamental reconocer que la implementación efectiva de estas estrategias requiere una planificación cuidadosa y un enfoque integrado. La mera existencia de programas no garantiza su éxito; es necesario que estos sean comunicados de manera clara y atractiva a los empleados. Además, la alta dirección debe respaldar y promover activamente estas iniciativas para asegurar que se consideren una prioridad dentro de la organización.

Fortalecer el equipo a través de herramientas de reskilling y upskilling es una estrategia fundamental para cualquier empresa que desee mantenerse competitiva y preparada para el futuro. Al invertir en el desarrollo continuo de sus empleados, las organizaciones no solo mejoran su capacidad para enfrentar cambios y desafíos, sino que también fomentan un entorno de trabajo más motivador y dinámico. La adaptación y la mejora continua son esenciales en el mundo laboral moderno, y el reskilling y upskilling son los pilares sobre los cuales se puede construir un equipo resiliente y exitoso.

13 asistentes

Gestión del talento en todas las edades: integrando experiencias y renovación

11 junio

Vivimos en una época donde la fuerza laboral es, en términos de edad, más diversa que nunca. Según diversos estudios, por primera vez en la historia, tenemos hasta cinco generaciones trabajando juntas en el mismo entorno laboral. Esta diversidad generacional presenta tanto oportunidades como desafíos únicos para las organizaciones.

■ **Oportunidades:** Las diferentes generaciones aportan una rica variedad de perspectivas, habilidades y experiencias. La integración efectiva de esta diversidad puede conducir a una mayor innovación, creatividad y capacidad de resolución de problemas.

■ **Desafíos:** Las diferencias en valores, expectativas, estilos de comunicación, formas de trabajar, la resistencia al cambio o los riesgos de discriminación por edad pueden generar conflictos y malentendidos si no se gestionan adecuadamente.

La gestión del talento en todas las edades no solo es importante para maximizar el potencial de cada empleado, sino también para crear un entorno de trabajo inclusivo y cohesivo. Una buena gestión del talento multigeneracional puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y, por tanto, mejorar el rendimiento organizacional.

Todas estas cuestiones han sido objeto de debate en una nueva reunión de nuestro Grupo de Trabajo de Liderazgo y Personas, sesión en la que, además, hemos conocido las experiencias de la Caja Rural de Asturias, de la mano de Tamara Campa, su responsable de gestión de personas y mejora continua y de Cafento, de la mano de Raquel Castañón, su directora de recursos corporativos. Algunas de las estrategias inclusivas y adaptativas que ambas organizaciones están llevando a cabo para gestionar la diversidad generacional son:

- 1. Programas de Mentoría Inversa:** Para facilitar el intercambio de conocimientos entre generaciones a través de la mentoría inversa, donde los jóvenes puedan enseñar a los mayores sobre nuevas tecnologías y tendencias, mientras que los mayores pueden compartir su experiencia y sabiduría.
- 2. Equipos Multigeneracionales:** Formar equipos que combinen la energía y la creatividad de los jóvenes con la experiencia y el conocimiento de los empleados mayores. Esto no solo fomenta la colaboración, sino que también enriquece la toma de decisiones.
- 3. Capacitación Continua:** Ofrecer programas de desarrollo profesional y

capacitación que sean accesibles para todas las edades. Esto incluye formación en nuevas tecnologías para los empleados mayores y desarrollo de habilidades de liderazgo para los jóvenes profesionales.

4. Creación de Espacios de Puesta en Común: Facilitando lugares y momentos para el diálogo y el intercambio de ideas para promover una mayor cohesión y entendimiento entre las diferentes generaciones.

5. Experiencia del Empleado: Poner al empleado en el centro de las políticas de gestión del talento, asegurando que se sientan valorados y comprometidos con la organización.

6. Programas de Acogida y Re-acogida: Estos programas no solo facilitan la integración de nuevos empleados, sino que también valoran el trabajo y la experiencia de las generaciones mayores, asegurando que se sientan parte integral de la organización.

Asimismo, durante la sesión, se destacó la importancia de comenzar identificando las diferentes etapas vitales en las que se encuentra cada empleado, ya que cada una conlleva expectativas, habilidades, compromisos y retos



distintos. En este sentido, destacamos cuatro etapas diferentes:

1. Entrada en el Mundo Laboral: Los empleados en esta fase buscan oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, así como la posibilidad de demostrar su valía. Por el contrario, les falta experiencias que les den seguridad y conocimientos.

2. Desarrollo y Estabilización: En esta etapa, los empleados suelen centrarse en consolidar sus habilidades, buscar estabilidad y avanzar en sus carreras.

3. Madurez y Liderazgo: En este punto, se destacó el fomento del liderazgo o la participación en proyectos estratégicos, fomentar su implicación y hacerles partícipes de las actuaciones más decisivas para la organización.

4. Transición y Cierre: Los empleados en esta fase están preparando su salida del mercado laboral, valorando el reconocimiento de su trayectoria y la planificación de una transición suave hacia la jubilación.

Comprender en qué fase se encuentra cada empleado permite a las organizaciones motivarlos de manera más eficaz. Por ejemplo, los jóvenes pueden ser motivados con oportunidades de desarrollo y crecimiento, mientras que los empleados más veteranos pueden valorar más el reconocimiento de su experiencia y contribuciones.

También se habló, como una parte crucial del proceso, de realizar un análisis detallado de

cada puesto de trabajo, para asegurar que las tareas y responsabilidades sean adecuadas a las habilidades y expectativas de los empleados en diferentes etapas de su vida laboral. En este punto, las evaluaciones de desempeño se destacaron como herramientas esenciales para entender el rendimiento de los empleados y detectar áreas de mejora.

Más allá de las políticas y programas específicos, es fundamental cultivar una cultura organizacional inclusiva que valore y respete las contribuciones de todas las generaciones. Esto implica promover una comunicación abierta y honesta, reconocer y celebrar los logros de todos los empleados y fomentar un ambiente donde todos se sientan valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización.

La gestión del talento en todas las edades no es solo una cuestión de equidad, sino una estrategia de negocio inteligente. Las organizaciones que logran integrar eficazmente la experiencia de las generaciones más avanzadas con la innovación y la energía de los más jóvenes estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y aprovechar las oportunidades que surjan. La diversidad generacional, cuando se gestiona adecuadamente, puede ser una poderosa ventaja competitiva que impulsa el crecimiento y el éxito sostenido.

15 asistentes

Teletrabajo, conciliación y flexibilidad

29 octubre

La forma en que trabajamos está evolucionando rápidamente, impulsada por la necesidad de equilibrar mejor la vida personal y profesional. En esta ocasión, tuvimos la oportunidad de conocer las experiencias de dos empresas con enfoques distintos, pero igualmente interesantes: DXC

Technology Spain, del sector tecnológico, y ENCE Navia, una compañía industrial. Ambas ilustran cómo, desde contextos muy diferentes, es posible innovar para mejorar el bienestar de las personas trabajadoras.

Como decíamos, las dinámicas laborales están cambiando de forma acelerada, impulsadas por la búsqueda de un equilibrio más saludable entre la vida profesional y personal. A lo largo de esta sesión quedó claro que no hay una única forma de abordar este reto, pero sí un objetivo compartido: diseñar modelos de trabajo que promuevan el bienestar de las personas y refuercen su compromiso con las organizaciones.

En este contexto, el teletrabajo ha adquirido un rol destacado, especialmente en empresas que pueden implementarlo de manera integral. Sin embargo, este modelo plantea retos significativos, como garantizar una adecuada integración de las nuevas incorporaciones a través de un onboarding digital efectivo, el mantener un compromiso o engagement de las personas trabajadoras, fomentando su sentido de pertenencia y creando espacios para fortalecer los vínculos en equipos que no comparten un entorno físico o el preservar y transmitir la cultura de empresa.

Por otro lado, en aquellas empresas donde el teletrabajo no puede implementarse de forma generalizada, también se han identificado soluciones innovadoras para mejorar la productividad y reducir tiempos. Entre ellas, destaca el uso predominante de videoconferencias como alternativa a las reuniones presenciales, permitiendo una mayor agilidad en la toma de decisiones y evitando desplazamientos innecesarios, con el consiguiente ahorro de tiempo para las personas trabajadoras.

Además del teletrabajo y las videoconferencias, muchas organizaciones han puesto en marcha políticas específicas para reforzar la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar. Estas incluyen horarios flexibles, permisos retribuidos más allá de las exigencias legales, reducciones de jornada adaptadas a necesidades individuales y, en sectores con trabajo a turnos, la posibilidad de acumular estas reducciones en turnos completos. También es fundamental la apuesta por la desconexión digital, una medida que asegura que los trabajadores puedan desligarse completamente de las responsabilidades laborales fuera de su jornada, favoreciendo así un descanso efectivo.

Estas experiencias muestran que la flexibilidad no se limita a dónde se trabaja, sino que también implica repensar cómo se organizan el tiempo y los procesos dentro de cada empresa. Cada organización, en función de su sector y sus particularidades, debe encontrar el enfoque que mejor equilibre las necesidades de sus empleados y los objetivos empresariales.

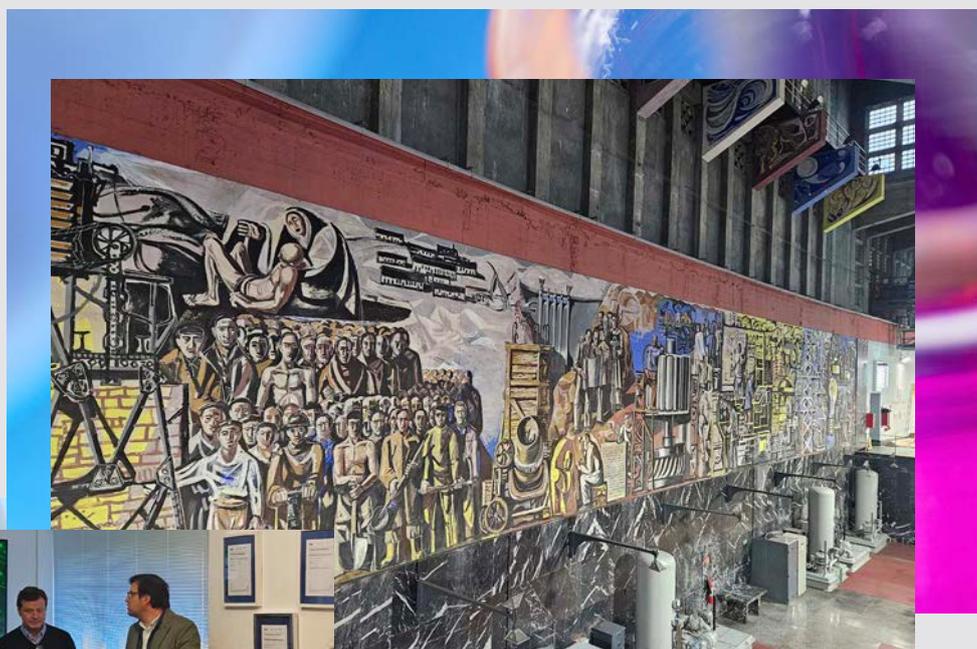
En definitiva, los cambios en las dinámicas laborales representan una oportunidad para crear entornos de trabajo más humanos y sostenibles. Las experiencias compartidas en esta sesión subrayan que invertir en flexibilidad y conciliación no solo mejora la satisfacción de las personas trabajadoras, sino que también refuerza la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo.



ENCUENTRO DE DIRECTIVOS

En 2024 hemos dado continuidad a la iniciativa de reunir, al menos una vez al año, a CEOs y directivos de nuestras organizaciones socias, con el objetivo de fomentar un espacio exclusivo para el diálogo estratégico, el intercambio de ideas y la construcción de sinergias entre los líderes empresariales de nuestra comunidad.

En 2024 este encuentro tuvo lugar en Grandas de Salime, donde visitamos Industrias Lácteas Monteverde y el Salto de Agua y Central Hidroeléctrica de Grandas de Salime.



6 noviembre

Encuentro de directivos 2024

16 asistentes



Este año, el encuentro de directivos nos llevó hasta Grandas de Salime.

Allí, tuvimos la oportunidad de visitar Industrias Lácteas Monteverde y conocer de primera mano QuesIA, el proyecto galardonado con nuestro Premio CEX Carlos Canales 2024, y finalista del Premio CEX a nivel nacional. Este reconocimiento, enfocado este año en la inteligencia artificial aplicada a la gestión de las organizaciones, destaca una práctica que optimiza la eficiencia en el aprovechamiento de la materia prima y los procesos productivos. En concreto, QuesIA es un sistema experto que, gracias a un algoritmo entrenado por el maestro quesero, recomienda qué lotes de leche, de los recibidos diariamente, son los más adecuados para producir las más de 60 variedades de quesos de su catálogo. El proyecto refleja la integración de tecnología y experiencia humana, demostrando cómo la colaboración entre personas y herramientas innovadoras puede impulsar la competitividad empresarial.

La jornada incluyó, además, una visita al Salto de Aguay Central Hidroeléctrica de Grandas de Salime, una obra de ingeniería emblemática que continúa siendo un referente en sostenibilidad energética, y un recorrido por el museo etnográfico, que nos permitió conectar con el patrimonio cultural y social de la región.

De nuevo, esta actividad contó con el inestimable apoyo de **Asturgar SGR y Laboral Kutxa**, cuyo patrocinio hizo posible la organización de una jornada tan enriquecedora. Este tipo de encuentros subrayan nuestro compromiso de ofrecer experiencias transformadoras y de alto impacto, que refuercen las relaciones entre las organizaciones, inspiren nuevas ideas y contribuyan al desarrollo sostenible de nuestra comunidad empresarial.







Gracias por
formar parte de
nuestras redes de
conocimiento.



**Los Grupos de Trabajo
del Club de Calidad**

Consulta aquí la agenda de
actividades para 2025

