GRUPOS DE TRABAJO Actividad 2023 Clubde calidad Avanzando en gestión



Reunión Grupos de Trabajo 2023 "Innovando y mejorando nuestras redes de conocimiento"

31 de enero de 2023



GRUPOS DE TRABAJO

Contenidos

Encuentro de Directivos	
45	>
Liderazgo y Personas	
40	>
Producción	
34	>
cios	
31	>
Marketing y Ventas	
26	>
Finanzas y Compras	
18	>
Economía Circular y Medio Ambiente	
12	>
Cumplimiento Normativo y criterios ASG	
06	>
Bienvenida	
05	>
Los Grupos de Trabajo del Club	
04	>

Los Grupos de Trabajo del Club

Los grupos de trabajo son foros en los que participan responsables funcionales de un misma área y de diferentes organizaciones, a quienes reunimos periódicamente con el objetivo de charlar, debatir o compartir experiencias en torno a un tema que, a cada foro, le sea de interés. Los temas que se tratan en cada reunión se consensuan con los miembros de cada grupo a principio de cada año y, la idea final, pasa por compartir retos de su profesión, aprender unos de otros, conectar o construir y buscar soluciones en común.

Las reuniones son encuentros entre iguales en las que todos participan. No se trata de conferencias ni clases magistrales, sino lugares de encuentro para debatir, compartir, aprender o buscar soluciones juntos. El enfoque de las reuniones es eminentemente práctico, se puede contar con la visión de expertos, pero, lo más habitual es contar con la participación de alguno de los miembros del foro contando su propia experiencia en torno al tema a tratar en cada momento.

Aunque consideramos estos grupos de trabajo como una potente herramienta a disposición de nuestros socios para el intercambio de experiencias, para el Club de Calidad, supone una importante fuente de información de cara al desarrollo de iniciativas alineadas a las necesidades de nuestro principal grupo de interés, que no es otro que el de nuestros

asociados. Asimismo, se trata de una línea de actividad que nos permite mantener un contacto directo y estrecho con los participantes y las organizaciones en las que trabajan.

Como decíamos, durante 2023 se han dinamizado siete grupos de trabajo distintos y que son los siguientes:

- 1 Cumplimiento Normativo y Criterios ASG
- **2** Economía Circular y Medio Ambiente
- **3** Finanzas y Compras
- **4** Marketing y Ventas
- 5 CIOS
- 6 Producción
- 7 Liderazgo y Personas

Dos de ellos, "Economía Circular y Medio Ambiente" y "Finanzas y Compras", han contado con el apoyo y patrocino de, en el primer caso, Cogersa, y, en el segundo caso, Asturgar y Laboral Kutxa. En el resto de los casos, el Club de Calidad se ha apoyado en una red de colaboradores, una serie de organizaciones que nos apoyan a nivel técnico con la búsqueda y participación de expertos y casos prácticos.

Asimismo, hacemos una mención especial al encuentro anual de CEOS, que surge en 2023 y cuenta con la colaboración y apoyo de Laboral Kutxa y Asturgar.

PATROCINADORES







COLABORADORES

DIRSE

CÁTEDRA CONCEPCIÓN ARENAL DE AGENDA 2030

EDP

CIONET

GRUPO PFS

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

Bienvenida



Jesús Daniel Salas Presidente del Club de Calidad

Con el firme compromiso de fortalecer el tejido colaborativo entre nuestras organizaciones socias, el Club de Calidad ha continuado, un año más, con la dinamización de nuestros Grupos de Trabajo. En concreto en 2023, hemos organizado y coordinado siete grupos que han emergido como focos dinámicos de intercambio y aprendizaje.

Desde su inicio en 2018, los Grupos de Trabajo se han convertido en la columna vertebral de nuestra red de conocimiento, conectando organizaciones de índole muy dispares, tanto públicas como privadas, empresas de diferentes tamaños y sectores. En el seno de esta asociación privada y sin ánimo de lucro, el Club ha consolidado su reputación como impulsor de la mejora continua en áreas cruciales como la sostenibilidad, la gestión, la productividad y el desarrollo de las personas.

Nuestra misión persiste desde 1995: colaborar activamente con las organizaciones para potenciar mejoras en todas las facetas de su gestión, abordando aspectos estratégicos, de liderazgo, procesos, eficiencia, digitalización, sostenibilidad e innovación.

Este año, a través de siete Grupos de Trabajo, seguimos avanzando en nuestros ejes de valor fundamentales: sensibilización y formación, ahorro de costes, visibilización de buenas prácticas e intercambio de experiencias. Reconocemos que la verdadera riqueza del aprendizaje se encuentra en la conexión entre empresas, permitiéndonos un crecimiento colectivo.

Los Grupos de Trabajo, nuestra herramienta clave, facilitan este intercambio de experiencias y representan el máximo aporte de valor que el Club ofrece a sus socios, contribuyendo al desarrollo económico de la región.

Este año, hemos compilado un dossier que refleja el esfuerzo y conocimiento recolectados en el 2023. Aunque cada organización tiene su singularidad, nos sorprende gratamente observar cómo muchos desafíos y problemas son compartidos entre nuestros socios, independientemente de su sector o tamaño.

Agradecemos la participación activa de patrocinadores y colaboradores, cuyo apoyo económico y técnico permite la realización de estos Grupos de Trabajo. A todos los miembros de los diferentes grupos, nuestro sincero agradecimiento por contribuir con su experiencia, conocimiento y compromiso, ayudándonos a avanzar y mejorar juntos.



Grupo de Trabajo de

Cumplimiento Normativo y Criterios ASG

El Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y Criterios ASG cuenta con 84 miembros. Tiene lugar a raíz de la fusión de dos grupos de trabajo previos, el de Responsabilidad Social Empresarial, activo desde 2020 y el de Cumplimiento Normativo, creado en 2022. Desde sus inicios en 2020, se han organizado 15 reuniones, 4 de ellas en 2023.

COLABORADORES

Cátedra Concepción Arenal de la Univerdad de Oviedo



Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad y ASG (DIRSE)



Mª Rosario Alonso Ibáñez

Directora Cátedra Concepción Arenal de Agenda 2030. Universidad de Oviedo

La Cátedra Concepción Arenal de Agenda 2030 de la Universidad de Oviedo se crea en el año 2022 mediante convenio entre el Principado de Asturias, a través de la Consejería de Presidencia y la Universidad de Oviedo. Nacemos con el objetivo de planificar y ejecutar programas, acciones y actividades de interés común que estén especialmente relacionados con la Agenda 2030 y contribuir a la generación de conocimiento para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), facilitando la colaboración interdisciplinar y el trabajo en red con empresas, administraciones, organizaciones sociales y colectivos ciudadanos.

En mayo de 2023, la Cátedra y el Club de Calidad formalizamos un acuerdo para la definición de acciones y la puesta en práctica de iniciativas de interés común, apoyo en la elección de temas y participación y dinamización de las sesiones del Grupo de Trabajo de Cumplimiento y Criterios ASG.

Guillermina Bastida

Delegada DIRSE en Asturias y Cantabria

La Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad y ASG (DIRSE) no ha parado de crecer en Asturias durante el último año en número de miembros. En 2023 la Asociación cumplimos 10 años dedicados a promocionar, defender y reconocer a las personas que, desde todo tipo de entidades, desarrollan esta función específica, contribuyendo así a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones. DIRSE permite a sus miembros estar al día de las necesidades de su área y saber cómo ejecutar soluciones de la mejor manera posible a las mismas, además de beneficiarse de una red de contactos en la que abordar, en confianza, SUS inquietudes profesionales en este ámbito.

En DIRSE creemos profundamente en las relaciones entre profesionales y, desde la creación de nuestra Delegación en Asturias, hemos compartido con el Club de Calidad nuestro know how con este Grupo de Trabajo, aportado conocimiento y acceso a casos prácticos de organizaciones con una gestión en el ámbito de los criterios ASG avanzada. Una relación que nos ha permitido estrechar relaciones entre ambos organismos con el fin común de alimentar la excelencia de esta función.

18 asistentes Sistemas Internos de Información: el canal de denuncias en España 7 febrero

Durante la primera reunión del año de este grupo, hemos tenido la ocasión de abordar, con la colaboración invitada de Juan Bosco Gimeno, Auditor Líder de Compliance y Antisoborno, Senior Compliance Officer y Consultor experto en ISO 37001, ISO 37301 y UNE 19601 de Cangala Consulting, algunas cuestiones importantes con relación a los sistemas internos de información.

La sesión no ha podido ser más pertinente puesto que se celebró justo el día en el que se aprobaba el proyecto de Ley reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción, una normativa que transpone la Directiva (UE) 2019/1937 y que pone el foco en la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.

Esta normativa regula aspectos mínimos que han de satisfacer los cauces de información a través de los cuales una persona física que sea conocedora, en un contexto laboral, de una infracción del Derecho de la Unión, pueda dar a conocer la existencia de la misma. En concreto, obliga a contar con canales internos de información a empresas de más de 49 trabajadores y a entidades de la administración pública. Con ella, además de proteger al denunciante, se pretende atajar los problemas a nivel interno, que se solucionen en las propias organizaciones y, por tanto, evitar la saturación de los tribunales.

Cuestiones como el soborno, la corrupción, el acoso, denuncias laborales, etc., son aspectos que podrían tratarse a través de estos canales de información o canales de denuncias.

A continuación, destacamos algunos aspectos comentados durante la reunión:



- · La ley se aplicará a los informantes que trabajen en el sector privado o público y que hayan obtenido información sobre infracciones en un contexto laboral o profesional.
- · Se podrá aplicar, también, a denunciantes cuando comuniquen o revelen públicamente información obtenida en el marco de una relación laboral ya finalizada o que no haya comenzado (por ejemplo, durante el proceso de selección o de negociación precontractual).
- · También se aplicará a los facilitadores, terceros que estén relacionados con el denunciante y que puedan sufrir represalias en un contexto laboral, entidades jurídicas que sean propiedad del denunciante.
- · La información, incluidas las sospechas razonables, será aquella relacionada con infracciones reales o potenciales, que se hayan producido o que muy probablemente puedan producirse en la organización y sobre intentos de ocultar tales infracciones.
- · El concepto de revelación pública, hasta ahora, en el ámbito del Compliance no se manejaba. Al igual que se puede denunciar algo a través del canal de denuncias, se puede hacer públicamente, aunque sólo si, previamente, la persona ha denunciado a través del canal de denuncias de la organización.
- · Las organizaciones que no están obligadas según esta ley a contar con un canal de denuncias pero que sí decidan establecerlo

voluntariamente, deberán cumplir, en todo caso, los requisitos previstos en esta ley.

Durante el intercambio entre los participantes, además, surgieron algunas recomendaciones como, por ejemplo, en aquellos casos en los que los canales no sean muy utilizados, probar y documentar periódicamente el funcionamiento

de este porque nunca se sabe cuándo podría ser necesario demostrar ante un juez la eficacia de este. Otra recomendación, surgida tras comentar el posible pudor o temor a represalias del informante, pasa por establecer acuerdos de colaboración con firmas legales para canalizar a través de esas entidades dicho sistemas de información y, por tanto, vencer esos miedos.

14 asistentes Implantación de la norma ISO 37301: casos empresariales

La norma ISO 37301 es una norma internacional, publicada por primera vez en 2021, que establece los requisitos para un sistema de gestión de compliance (cumplimiento normativo) efectivo. Este sistema ayuda a las organizaciones a identificar, evaluar, priorizar y gestionar los riesgos de incumplimiento normativo. La implementación de la norma ISO 37301 ayuda a las empresas a cumplir con las leyes y regulaciones aplicables, así como a evitar sanciones, multas y daños a su reputación.

En esta reunión, hemos tenido la ocasión de conocer de primera mano el caso de una organización que ha logrado implementar con éxito su sistema de gestión de compliance y los beneficios que ha obtenido gracias a ello. Se trata de GRUPO NAVEC y, para ello, nos han acompañado Fernando Ena, su Compliance Officer y Arantza Fernández, su responsable del Dpto de Gestión Integrado.

En el caso de NAVEC varios aspectos han sido fundamentales a la hora de abordar la implantación:

· La existencia de una cultura en la organización en la implantación y certificación de otras normas ISO.



- Su experiencia en otras áreas de compliance puesto que cuentan con un sistema de gestión de prevención de delitos (Compliance penal – ISO 9601) implantado desde 2017.
- · El compromiso de la alta dirección y del Consejo de Administración. Aspecto destacado ya no sólo por Navec sino por el resto de los participantes en la reunión.
- · La existencia de diferentes departamentos especializados en riesgos o auditoría interna.
- Experiencia previa en procesos de homologación de clientes o, como ellos llaman, «mini compliance».

Sin duda, el hecho de no partir de cero les ha ayudado en el proceso de implantación, en cualquier caso, y, a lo largo de toda la sesión, se ha destacado la complejidad de la norma, por tanto, es importante tener presentes ciertas recomendaciones que pueden ayudar a las organizaciones a no perder el norte: es

importante definir bien el alcance que, por otro lado, te lo va a determinar tu análisis de riesgos, involucrar a las personas justas y necesarias, tener definida una metodología para analizar los riesgos, entender que el compliance ya no es algo exclusivamente penal y, por tanto, es necesario dedicar tiempo a formar a todas las personas de la empresa y tener claro que los pasos los marca la organización (qué, cómo y cuándo).

La reunión, además, ha servido como punto de encuentro para intercambiar experiencias con el resto de los participantes. En este sentido, cabe destacar uno de los principales retos a los que se enfrentan las organizaciones: la recopilación, el mantenimiento y la actualización de todas las obligaciones a las que están sometidas. Aspecto que puede llegar a ser un verdadero quebradero de cabeza para todas ellas, cada una utiliza sus propias estrategias, con ayuda externa o no, pero lo que está claro es que no existe una solución única ni es un camino fácil.

23 asistentes

Estados de información no financiera: Nuevos cambios normativos

26 septiembre

En el contexto de una sociedad cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, los Estados de Información No Financiera (EINF) han emergido como una herramienta crucial para medir y divulgar el impacto de las organizaciones en aspectos que van más allá de lo puramente económico. Estos informes, que complementan a los estados financieros tradicionales, ofrecen una visión más completa y transparente sobre el desempeño de las empresas en áreas como el medio ambiente, el social y la gobernanza.

El 10 de noviembre de 2022 se aprobó la Nueva Directiva sobre Información en Materia de Sostenibilidad que modifica las directivas anteriores donde se habían detectado lagunas y escasez de información y claridad a la hora de establecer los pasos a seguir. Con esta nueva modificación se amplía el alcance de la anterior directiva en cuanto a la obligatoriedad de las empresas sobre la información que se reporta sobre su impacto social y medioambiental.



Durante esta sesión, hemos analizado esas nuevas obligaciones, aunque también hemos hecho un repaso al contexto normativo anterior, a qué tipo de entidades afectaría, los plazos que establece, así como otras novedades destacables. Para ello, contamos con la colaboración de Pedro Lorca, catedrático de contabilidad de la Universidad de Oviedo y Diego Méndez-Laiz, socio de Vaciero Auditores.

En respuesta a la creciente demanda de información no financiera por parte de los inversores, los consumidores y la sociedad en general, los reguladores y organismos gubernamentales están impulsando cambios normativos que obligan a las organizaciones a incluir en sus informes anuales una amplia gama de datos no financieros relevantes. Estos cambios buscan promover una mayor rendición

de cuentas y fomentar prácticas empresariales sostenibles y éticas. Hoy en día, ya se ha consolidado la idea de que la información financiera, pese a ser necesaria, no es suficiente.

Con la nueva Directiva 2022/2464 ya no se habla de EINF (o NFRD por sus siglas en inglés) sino que se quita esa connotación negativa para pasar a hablar de Información en Materia de Sostenibilidad. Esos informes permiten a las empresas evaluar y comunicar su impacto ambiental, como las emisiones de carbono y la gestión de recursos naturales; así como aspectos sociales, como las políticas laborales, la diversidad y la inclusión. Además, también se abordan cuestiones de gobernanza, como la estructura del consejo de administración y las prácticas anticorrupción.

La adopción de estos informes supone un desafío para las organizaciones, ya que implica

recopilar y analizar datos adicionales y desarrollar sistemas de seguimiento y medición efectivos. Sin embargo, también representa una oportunidad para destacar los logros en sostenibilidad y generar confianza entre los diferentes grupos de interés.

En este nuevo escenario normativo, las empresas deben integrar la gestión de la información no financiera en su estrategia empresarial y en su toma de decisiones. La información en materia de sostenibilidad no solo es una exigencia regulatoria, sino también una valiosa herramienta para mejorar la reputación corporativa, atraer a inversores comprometidos con el desarrollo sostenible y construir relaciones más sólidas con los consumidores y la sociedad en general. En definitiva, un paso significativo hacia una mayor transparencia y responsabilidad empresarial.

6 asistentes

Ley europea de debida diligencia en la cadena de suministro

12 diciembre

La Comisión Europea está trabajando en una Directiva sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad con el objetivo de fomentar un comportamiento empresarial sostenible y responsable a lo largo de las cadenas de suministro.

Esta iniciativa busca que las empresas determinen y, en caso necesario, prevengan, atajen o mitiguen los efectos adversos de sus actividades en los derechos humanos y el medio ambiente que puedan ser provocados por la propia empresa, sus filiales y por entidades que formen parte de su cadena de suministro. Aunque esta directiva aún está pendiente de aprobarse por el Parlamento Europeo y su



adopción por el Consejo, en esta reunión de trabajo hemos repasado algunos de los aspectos más relevantes que afectan o afectarán a las organizaciones. Para ello, contamos con la colaboración de Leticia Del Estal Gallego así como de Diego Méndez-Laiz, Socia del Área Mercantil y Societario de Vaciero y Socio de Vaciero Auditores, respectivamente.

Aunque se prevé que esta directiva afecte a las grandes empresas, aún se están discutiendo los

límites en cuanto al tamaño y facturación de las mismas. En cualquier caso, las obligaciones deben observarse en toda la cadena de valor, por lo que las Pymes no están afectadas directamente pero sí indirectamente, por ejemplo, como proveedores de grandes empresas. Asimismo, afectará tanto a empresas constituidas en la Unión Europea como aquellas constituidas en un tercer Estado pero que operen en la UE.

Algunas de las obligaciones que contempla esta propuesta de directiva y que deberán cumplir aquellas organizaciones afectadas por la misma son:

- · Integrar la diligencia debida en sus políticas y establecer, además, una política de diligencia debida que deberá revisarse y actualizarse anualmente.
- · Adoptar medidas adecuadas para detectar y evaluar periódicamente los efectos adversos reales y potenciales sobre los derechos humanos y el medio ambiente que se deriven de sus propias actividades o de las de sus filiales y, cuando tengan relación con sus cadenas de valor.
- · Adoptar medidas para prevenir o, en su caso, mitigar los impactos adversos potenciales.
- · Adoptar medidas adecuadas para eliminar o reparar los efectos adversos reales identificados.
- · Establecer mecanismos de notificación y reclamación extrajudiciales efectivos, a disposición del público a nivel operativo y a los que puedan recurrir personas y organizaciones que soliciten la reparación del daño.
- · Verificar sistemáticamente la aplicación de la diligencia debida, supervisando la idoneidad y eficacia de las medidas adoptadas.
- Publicar en la web de la organización una declaración anual sobre los aspectos regulados en la propuesta de directiva.

Adicionalmente, la propuesta de directiva incluye la adopción de un plan para garantizar que los modelos de negocio y las estrategias de las organizaciones sean compatibles con la transición a una economía sostenible y con la limitación del calentamiento global a 1,5 °C en consonancia con el Acuerdo de París y los objetivos de la Unión Europea (neutralidad climática 2050 y objetivo climático 2030).

Durante la sesión, hemos visto cómo esta de diligencia debida, además, directiva complementa la de Informes en Materia de Sostenibilidad, conocida, por sus siglas en inglés CSRD (Corporate Sustaninability como Directive), Reporting CUYO objetivo estandarizar los informes relacionados con la sostenibilidad, al tiempo que aumenta la transparencia de los informes a los que los interesados externos pueden acceder.

Como decíamos, esta directiva aún no se ha aprobado definitivamente. En febrero de 2022 la Europea presentó la primera Comisión propuesta de directiva y, actualmente, el procedimiento legislativo para su definitiva aprobación continúa su curso tras la aprobación, el pasado 1 de junio de 2023, de las enmiendas presentadas por el Parlamento Europeo e iniciarse el diálogo informal tripartito. Sin embargo, puede vislumbrarse el impacto que tendrá en los programas de cumplimiento de las organizaciones puesto que la tendencia hacia el fomento de la ética y del cumplimento normativo va en aumento y acabarán siendo cuestiones con obligación legal.



Grupo de Trabajo de **Economía Circular y Medio Ambiente**

El Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente cuenta con 108 miembros y lleva activo desde el 2019. Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 15 reuniones, 3 de ellas en 2023 y desde 2021 cuenta con el apoyo y patrocinio de COGERSA.



Paz Orviz Ibáñez Gerente de COGERSA

PATROCINADOR



De todos es conocido el tsunami regulatorio de los últimos tiempos cuyo objetivo es impulsar la transición del actual modelo de economía lineal a un nuevo modelo de producción y consumo: la economía circular. Esa normativa trae consigo la necesidad de alcanzar una serie de objetivos en unos plazos concretos de tiempo, en relación con la prevención y gestión de los residuos, que derivan en importantes retos que las actividades económicas y el conjunto de la sociedad asturiana deberán afrontar en los próximos años.

El Consocio para la Gestión de los Residuos Sólidos en Asturias (COGERSA) afronta el nuevo paradigma con la voluntad de tener un papel proactivo en las políticas regionales de residuos y economía circular. Así, para avanzar hacia ese modelo económico, trabajamos para mejorar de forma continua nuestros servicios infraestructuras, comenzando por optimización de los servicios de recogida separada de todas las fracciones de residuos, con especial intensidad en la fracción orgánica, ampliando la red de puntos limpios y apostando

Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente

por los servicios de recogida destinados a la preparación para la reutilización. Además, deberemos ampliar y mejorar las instalaciones de tratamiento de residuos, trabajando especialmente en la explotación eficiente de nuestra nueva planta para el tratamiento de la fracción resto, que sustituye al vertedero de residuos no peligrosos, y erigiéndose en la piedra angular del nuevo modelo de gestión de residuos en nuestra región. Para cerrar el círculo, deberemos optimizar la recuperación de los recursos contenidos en los residuos, tanto materiales como energía. Para ello, tendremos que innovar en nuestros procesos y mejorar en la digitalización de los mismos.

Todo ello sin olvidar que todo comienza por la participación de la ciudadanía asturiana, que está llamada a contribuir al objetivo común de reducción de residuos, mejorando sus hábitos de prevención, consumo y separación. Por ello, COGERSA continuará evolucionando la importante labor de comunicación y sensibilización que ha venido desarrollando a lo largo de su historia.

Y todo esto deberemos hacerlo bajo criterios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente, reduciendo la huella de carbono de nuestra actividad y colaborando activamente con nuestros principales grupos de interés.

De esta manera, afrontamos esta nueva etapa de cambios y evoluciones en el modelo de gestión de los residuos en Asturias que estará marcado por las directrices de la Estrategia de Economía Circular del Principado de Asturias, aprobada en marzo de 2023 y por el futuro Plan Integrado de Residuos para una Economía Circular del Principado de Asturias 2024-2030 (PIRECA 2030), que constituirán los documentos de referencia en materia de gestión de residuos y economía circular en nuestra región y por lo tanto también para COGERSA.

Un año más, COGERSA ha mantenido su apoyo al Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente del Club de Calidad, consciente de la necesidad y de las ventajas de trabajar en red para alcanzar los retos que este nuevo modelo de producción y consumo plantea a toda la sociedad asturiana. Por ello, hemos trabajado de forma conjunta en este grupo de trabajo en cuestiones cómo la reducción de la huella de carbono de nuestras actividades: la afección a las empresas de la nueva normativa sobre envases y residuos de envases, en relación con los envases industriales y comerciales; y hemos conocido casos concretos de mejora de procesos en empresas relacionados con la economía circular. Todas éstas, cuestiones de interés para COGERSA y para el resto de las empresas participantes en el grupo de trabajo, que nos ayudan a continuar diseñando un futuro más circular para nuestra región.



27 asistentes Huella de Carbono: Reducción del consumo de energía y/o compensación 28 febrero

Comenzamos el año abordando un tema que, a pesar de haberse tratado en anteriores ocasiones en el marco del grupo, sigue suscitando mucho interés entre los participantes, en concreto "Huella de Carbono: reducción del consumo de energía y compensación de emisiones".

Durante la sesión, que se organizó en torno a un desayuno de trabajo, conocimos algunas de las que están llevando medidas organizaciones como Esnova y Ence Navia para reducir o, incluso, compensar su huella de carbono. José Ramón Rico, director de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente en Esnova nos explicó su trayectoria en el cálculo de la huella de carbono, que comenzaba ya en el año 2017 con la verificación de la misma por una entidad acreditada y su registro en el MITECO, así como algunas acciones de mejora que van desde la sustitución de sus luminarias para implantar nuevas con tecnología LED hasta acciones con importantes inversiones que implican cambios de sus procesos, como por ejemplo, el proceso de pre-tratamientos, que ha pasado a ser "a temperatura ambiente" o el proceso de pintura, en el que actualmente utilizan pintura de bajo polimerizado. Ambos cambios llevan asociado una reducción muy significativa del consumo de energía.

Por su parte, Ence Navia comenzó en 2018 a calcular tanto la huella de carbono de la organización como la de sus productos (energía y celulosa). Silvia Cortiñas su directora de Medio Ambiente en la parte de Desarrollo de Negocio nos mostraba su evolución, cómo la calculan, en base a qué referencial la verifican, qué sumideros y proyectos para contribuir a la descarbonización han puesto en marcha y nos explicó algunos de los retos a los que se enfrenta la compañía para conseguir su visión, que pasa por ser líderes en el



uso sostenible de los recursos naturales para producir celulosa especial y energía renovable en biofábricas.

Por último, en la sesión contamos con la participación invitada de Francisco del Cid y Carlos Velasco, CEO y Responsable de proyectos forestales de Bosquia respectivamente, quienes nos explicaron algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de abordar un proyecto de compensación de emisiones a través de la plantación de bosques.

Algunos aspectos que destacar y que han salido a la luz durante la jornada son los siguientes:

- La información respecto a las toneladas de CO2 emitidas por una organización está cobrando cada vez mayor importancia y, poco a poco, está pasando a formar parte del "corazón del negocio".
- · Actualmente, el registro del MITECO permite la inscripción de la huella de carbono calculada por grandes empresas, para los alcances 1 y 2, siempre que el cálculo esté verificado y se haya hecho conforme al protocolo GHG.
- · Para proyectos de compensación del MITECO, se exige una plantación mínima de 1 hectárea, que sea "plantable", es decir, que en toda su superficie se pueda plantar árboles (no sea terreno, por ejemplo, rocoso) y que esté en una única parcela.
- · El lugar donde se lleve a cabo la plantación debe ser una zona de degradación (porque haya sufrido incendios, inundaciones, etc.) aunque también se permite que sean zonas

Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente

que anteriormente tenían un uso diferente al forestal. El registro en el MITECO exige un informe con el proyecto de reforestación detallando todo tipo de información (flora, fauna, usos del terreno, situación de partida, etc.)

- · En el registro asturiano, se ha adaptado la calculadora para conocer la compensación de emisiones que conseguirías si plantas especies autóctonas.
- · Asimismo, en Asturias se permite la figura de "parcelas agregadas", es decir, la unión de parcelas inferiores a 1 ha de diferentes propietarios.
- · Aparte de los registros en el Ministerio o en Asturias, existen otro tipo de sellos internacionales que quizás sean más laxos en cuanto a requisitos, pero puedan implicar mayores inversiones.

19 asistentes Gestión ambiental de envases industriales y comerciales

18 mayo

La segunda reunión del año se centró en la gestión ambiental de envases industriales y comerciales. De nuevo se organizó un desayuno de trabajo en el que, en esta ocasión, contamos con las experiencias de Fuensanta, Linpac Packaging y COGERSA y en el que han salido a la luz algunas de las principales novedades del Real Decreto 1055/2022 de envases y residuos de envases publicado en diciembre de 2022, principalmente, la inscripción en el registro de productores, un proceso que obliga a informar de los envases puestos en el mercado español, independientemente del material que sea.

Existe un amplio marco normativo que regula y afecta, en este sentido, al desarrollo de compañías como las participantes en esta sesión: desde la Directiva 2018/852 de Envases y Residuos de Envases, la Directiva 2019/904 de plásticos de un solo uso, la Directiva 2018/851 de Residuos y la Ley 7/2022 de Residuos y suelos contaminados para una Economía Circular, hasta el Reglamento Europeo de Envases y Residuos de Envases que, en el momento de la reunión, estaba en proceso de tramitación.



El Real Decreto 1055/2022 revisa en profundidad la Ley de Envases, en vigor desde hace más de 20 años, para adaptarse al contexto europeo actual. Su objetivo es prevenir y reducir el impacto de los envases y los residuos de envases en el medio ambiente a lo largo de todo su ciclo de vida. Para ello, se incorporan ciertas obligaciones a los productores y establece una serie de retos, oportunidades y objetivos aspiracionales.

Una de las mayores inquietudes comentadas a lo largo de la sesión está relacionada con el régimen de responsabilidad ampliada del productor (RAP), desarrollado por este real decreto, pero ya introducido en la Ley 7/2022 de Residuos y Suelos contaminados. La principal novedad de esta normativa es la ampliación de la RAP a envases comerciales e industriales, eliminando así la diferenciación por destino del envase que establecía la anterior Ley y

ampliando el espectro de organizaciones afectadas quienes, podrán dar cumplimiento a estas nuevas obligaciones a nivel individual (SIRAP) o a través de un Sistema Colectivo (SCRAP).

La publicación de este real decreto es relativamente reciente, por tanto, en la reunión surgían aún muchas dudas respecto a plazos, a quiénes afecta, qué o cómo extraer la información necesaria para el registro, así como qué modalidad de registro (individual o colectivamente) puede ser la más apropiada para cada caso. Sin duda, ha sido una interesante sesión en la que, además, conocimos algunas iniciativas innovadoras en las que están trabajando Fuensanta, Linpac o Cogersa.

19 asistentes Economía Circular: casos de mejoras de proceso

10 octubre

En un mundo caracterizado por recursos limitados y una creciente conciencia ambiental, la Economía Circular se ha erigido como un paradigma fundamental para abordar los desafíos de la sostenibilidad y la eficiencia en la producción y el consumo. A diferencia del modelo económico lineal tradicional, en el cual los recursos se extraen, utilizan y luego descartan, la Economía Circular propugna la optimización de los recursos a lo largo de su ciclo de vida, minimizando la generación de residuos y fomentando su reintegración en nuevos procesos productivos. En este contexto, la mejora de procesos desempeña un papel crucial al permitir la implementación efectiva de los principios de la Economía Circular en diversos sectores.

La mejora de procesos en la Economía Circular se enfoca en repensar y rediseñar los sistemas productivos y de consumo para reducir la dependencia de recursos vírgenes, minimizar la generación de desechos y maximizar el valor agregado en cada etapa del ciclo de vida de un producto. A través de la optimización de los flujos de materiales, energía e información, se busca lograr una mayor eficiencia en la utilización de



recursos y una reducción significativa de los impactos ambientales. Para ello, se hace necesario identificar y eliminar ineficiencias, eliminar cuellos de botella y fomentar la innovación en la reutilización, reciclaje y reacondicionamiento de materiales.

Durante esta sesión, hemos explorado algunos casos de mejora de procesos en el ámbito de la Economía Circular que están llevando a cabo tanto Fertiberia como Valle, Ballina y Fernández (El Gaitero). En el caso de Fertiberia, Jesús Alberto González, su director nos explicaba el compromiso de la organización de ser neutra en carbono en 2035, siguiendo una estrategia ya definida y llamada NET ZERO by 2035, que pretende sustituir todas las fuentes fósiles que emplean en la producción de hidrógeno y amoniaco por energías renovables autóctonas. La compañía, lidera en la UE la producción de hidrógeno y amoniaco verdes tras poner en marcha, en Puertollano, la primera y mayor

Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente

fábrica de amoniaco y fertilizantes verdes a escala industrial en Europa. Además, nos explicaron un caso muy concreto de reutilización del agua que utilizan en uno de sus procesos de fabricación, medida que ha les ha supuesto una reducción del consumo de agua en un 50% así como una reducción del vertido superior a los 200.000 m3/año así como otras medidas, como por ejemplo, la búsqueda de cero residuos tras la reincorporación de los mismos en sus procesos productivos o la utilización de subproductos de otros sectores como materias primas (por ejemplo, cenizas de granjas avícolas y olivares).

Por su parte, Marcos García, director de Operaciones de El Gaitero, nos explicaba algunas actuaciones que desarrollan para reaprovechar los residuos de su proceso productivo, la magaya (llegan a producir 1.000 Tn/año) y las borras (200 Tn/año). Actualmente, ambos residuos se convierten en subproductos, en el caso de la magaya, sirve como materia prima en el sector de la alimentación animal y con las borras, actualmente se valorizan para, por un lado,

generar biogas y, por otro lado, vinagre. En cualquier caso, están inmersos en un proyecto de I+D, en colaboración con Energy Green Gas Tineo para mejorar este proceso de valorización y obtener otros productos de alto valor añadido que puedan reintroducirse en el proceso productivo de los lagares.

La mejora de procesos en la Economía Circular se erige como un camino hacia la transformación y la innovación en la manera en que concebimos y gestionamos nuestros recursos. A medida que avanzamos hacia un horizonte donde la sostenibilidad es fundamental, los casos de éxito en la mejora de procesos nos inspiran y guían hacia la construcción de un sistema económico que busca armonizar el progreso con la conservación de nuestro entorno.





Grupo de Trabajo de **Finanzas y Compras**

El Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras cuenta con 70 miembros y lleva activo desde el 2021. Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 17 reuniones, 4 de ellas en 2023. 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).



Ángel García Director General de Asturgar

PATROCINADOR



La Sociedad de Garantía Recíproca de Asturias (ASTURGAR) destaca como entidad financiera sin ánimo de lucro y líder en el respaldo a la financiación independiente de pymes y autónomos en Asturias. En nuestro compromiso con la mejora de la estructura financiera de las empresas regionales, promovemos iniciativas que difunden conocimientos técnicos y fomenten la cultura financiera entre las compañías asturianas.

Operando bajo la supervisión e inspección del Banco de España, nuestro objetivo principal es facilitar la financiación a pymes, autónomos y emprendedores asturianos mediante la concesión de avales para proyectos empresariales, ofreciendo las mejores condiciones en plazo y tipo de interés.

Desde su establecimiento en 1982, ASTURGAR ha contado con el respaldo de socios protectores

como el Principado de Asturias, entidades bancarias y asociaciones empresariales clave en la región, sumando un total de 1.609 socios, incluyendo 42 socios protectores que representan a asociaciones como FADE, FEMETAL, ASATA, CAC-ASPROCON, Cámaras de Comercio, entre otras, y 1.567 socios partícipes.

Con 7.617 avales otorgados a 1.731 empresas por un valor superior a los 377 millones de euros, ASTURGAR se destaca como el principal instrumento financiero independiente para la promoción económica en Asturias. Nuestra capacidad para orientar y facilitar financiación a pymes, autónomos y emprendedores impulsa inversiones, el crecimiento empresarial y la creación de empleo.

Entre las ventajas del aval de ASTURGAR para sus socios se encuentran la obtención de financiación con mejores tipos de interés y plazos más extensos gracias a sus convenios con entidades de crédito, un aprovechamiento más eficiente de las garantías, asesoramiento financiero independiente y una tributación reducida en el Impuesto de Actos Jurídicos Documentados (0,1% frente al 1,2% general) en garantías hipotecarias.

La participación de ASTURGAR, SGR en el Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras se alinea plenamente con la misión y objetivos de la entidad. Además de facilitar el acceso a la financiación empresas para regionales. contribuimos mejorar la situación а económico-financiera de nuestros socios. A través de la participación en este grupo, fomentamos la difusión de la importancia de la cultura financiera, especialmente entre autónomos y pequeñas empresas con mayores dificultades de acceso. ASTURGAR colabora en mejorar la estructura financiera de estas empresas, fortaleciéndolas y sentando las bases para su crecimiento, ofreciendo información sobre diversas fuentes de financiación, participando en actividades de formación y brindando asesoramiento en la estructuración y diseño de proyectos e inversiones.

#SolucionesParaTi



PATROCINADOR



LABORAL Kutxa, una banca cooperativa y de comunidad con 63 años de trayectoria, se presenta como una entidad comprometida con el progreso y el desarrollo sostenible de su entorno. Nuestra razón de ser es impulsar el progreso y el futuro de la comunidad que sirve, creyendo firmemente en la posibilidad de hacer banca de una manera diferente.

La entidad se ha comprometido desde su fundación a trabajar por un crecimiento compartido y sostenible, centrado en la idea de no dejar a nadie atrás. La sostenibilidad es un pilar fundamental en nuestra filosofía, que aboga por un desarrollo que beneficie a la sociedad en su conjunto y respete el entorno.

En LABORAL Kutxa, la relación con los clientes se caracteriza por la transparencia y la confianza, brindando un trato cercano y personalizado. Nos distinguimos por nuestro enfoque único y personal en la forma de hacer banca, mirando siempre hacia el futuro con una perspectiva innovadora. Comprometidos tanto en el ámbito

económico como en el social, creemos en la constante búsqueda de alternativas y en la posibilidad de hacer las cosas de otra manera.

Con una arraigada presencia en Asturias, contamos con una red especializada para particulares y empresas, con oficinas en Oviedo, Gijón y Avilés. Estas oficinas son atendidas por socios que conforman equipos especializados en áreas como seguros, financiación, banca personal, entre otros.

Para LABORAL Kutxa, respaldar y colaborar en iniciativas como el Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras del Club de Calidad es fundamental. Este grupo se presenta como una poderosa herramienta para el intercambio de experiencias entre organizaciones socias del Club y profesionales del ámbito financiero y de compras. Para nosotros, esta colaboración es una oportunidad para fomentar la innovación, compartir conocimientos y contribuir al progreso colectivo en el ámbito financiero, alineándose con sus valores de sostenibilidad y desarrollo compartido.



16 asistentes Negociación de contratos y criterios de evaluación

29 marzo

La negociación de contratos es una parte esencial en cualquier transacción comercial, ya que permite establecer las condiciones y términos en los que se llevará a cabo la operación. Sin embargo, negociar un contrato puede ser un proceso complicado que requiere de habilidades específicas y una buena planificación.

En esta sesión, hemos podido debatir y charlar sobre estas cuestiones con la participación invitada de Agustín Azparren, abogado mediador en Ontier España.

Para negociar un contrato de manera efectiva es importante tener en cuenta una serie de criterios que pueden ayudar a que la negociación tenga un resultado positivo para todas las partes involucradas. Entre estos criterios destacan la identificación de los intereses y necesidades de ambas partes, la creación de opciones que beneficien a todas las partes, la buena comunicación y la capacidad de llegar a un acuerdo justo y equitativo.

Durante la sesión, Agustín Azparren nos habló de su experiencia como mediador y de cómo a lo largo de su trayectoria profesional ha podido corroborar la importancia de seguir los cuatro principios básicos que establece el método Harvard de negociación y que son los siguientes:

- 1. Separar a las personas del problema: en este principio se busca separar las emociones y percepciones de las personas del problema que se está negociando. De esta forma, se busca una comunicación más efectiva y enfocada en los intereses en juego.
- 2. Centrarse en los intereses: en este principio se enfoca en identificar los intereses reales de cada parte involucrada en la negociación. De



esta forma, se busca crear opciones que beneficien a ambas partes y no solo a una de ellas.

- 3. Generar opciones: en este principio se busca generar una variedad de opciones que satisfagan los intereses de ambas partes. De esta forma, se crea un ambiente colaborativo en el que se pueden explorar diferentes soluciones.
- 4. Establecer criterios objetivos: en este principio se busca establecer criterios objetivos y justos para llegar a un acuerdo. De esta forma, se busca evitar la subjetividad y la influencia de factores externos en la negociación.

Para todo ello, es importante que los negociadores tengan habilidades de comunicación efectiva y de negociación, así como un buen conocimiento del sector y del mercado en el que se desenvuelven. Asimismo, es importante que los negociadores se preparen adecuadamente antes de la negociación, analizando detalladamente los términos y condiciones del contrato, así como los posibles escenarios y riesgos que puedan surgir.

En resumen, negociar un contrato requiere de habilidades específicas y una buena planificación, así como de la identificación de los intereses y necesidades de ambas partes y la creación de opciones que beneficien a todas las partes involucradas. Si se tienen en cuenta estos criterios, la negociación puede tener un resultado positivo y establecer las bases para una relación comercial exitosa.

11 asistentes

Crecimiento sostenible, como dimensionar el crecimiento de forma adecuada

13 junio

El crecimiento sostenible de una organización es un objetivo deseado por cualquier tipo de organización, pero es esencial gestionarlo de manera adecuada para evitar riesgos y garantizar el éxito a largo plazo. En este encuentro tuvimos la ocasión de charlar y debatir acerca de ello así como conocer, más en detalle, cómo han abordado el crecimiento dos socios el Club de Calidad: AXALTA COATING SYSTEMS y TRANSPORTES FAMILIA PICO.

A nivel financiero, es fundamental analizar y evaluar cuidadosamente la capacidad de la organización para afrontar el crecimiento. Esto implica examinar la salud financiera actual, la disponibilidad de recursos, el flujo de efectivo y la rentabilidad. Antes de emprender crecimiento significativo, es necesario asegurarse de contar con una base financiera sólida y suficientes recursos para respaldarlo. Esto incluye evaluar si hay suficiente capital de trabajo, líneas de crédito disponibles, y una estrategia de financiación adecuada. Es importante dimensionar el crecimiento de manera realista, considerando tanto los ingresos proyectados como los gastos asociados al aumento de la capacidad operativa.

Además del enfoque financiero, durante el intercambio de experiencias han salido a la luz otros aspectos que han tenido un peso importante en las diferentes etapas de crecimiento de las dos organizaciones invitadas. En concreto, la mejora de los procesos y, por supuesto, el desarrollo de las personas de la organización.

Por un lado, optimizar los procesos existentes ayuda a aumentar la eficiencia, reducir costos y minimizar el desperdicio de recursos. Es importante identificar áreas de mejora, eliminar



ineficiencias y automatizar tareas repetitivas. La implementación de tecnología adecuada también puede desempeñar un papel clave en la mejora de los procesos, permitiendo una mayor productividad y mejor gestión de la información. Al mejorar los procesos internos, la organización se vuelve más ágil y capaz de gestionar un crecimiento sostenible de manera efectiva.

Asimismo, el capital humano de una organización es un activo valioso, y su desarrollo y capacitación contribuyen a la adaptabilidad y resiliencia de la empresa. Invertir en programas de capacitación y desarrollo profesional permite los empleados adquieran habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos del crecimiento. Además, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y promover oportunidades de crecimiento dentro de la organización ayuda a retener el talento y fortalecer el compromiso de los empleados.

15 asistentes

Sostenibilidad y RSC en la gestión de compras: cómo aplicar políticas que fomenten otros aspectos en la cadena de suministro

19 octubre

En un mundo cada vez más consciente de los desafíos medioambientales y sociales, la gestión de compras se ha convertido en un componente fundamental de la estrategia empresarial responsable y sostenible. La sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han dejado de ser meros conceptos para convertirse en imperativos éticos y comerciales que guían las decisiones de las organizaciones en todo el mundo. En este contexto, la gestión de compras desempeña un papel esencial al ser la puerta de entrada a la cadena de suministro, donde se pueden hacer elecciones que tengan un impacto significativo en el planeta, en la sociedad y, por supuesto, en las propias organizaciones. En esta reunión, hemos debatido sobre estas cuestiones con la colaboración invitada de Inmaculada García, directora territorial en Asturias y Cantabria de AENOR y con Luis Vallina Triver, CEO de Nueso Group, quien, además, nos ha contado su experiencia práctica en una de las empresas del grupo, Nueso Ingeniería y Fabricación.

A continuación, se indican algunas de las estrategias que se han destacado para lograr una



gestión sostenible en el departamento de compras:

- 1. Es necesario abordar la sostenibilidad como un elemento central, no como un apéndice a la estrategia de una organización o como un complemento, en este caso, a la función de compras. Debe estar presente en todos los niveles y departamentos de la empresa y, por tanto, debe estar presente desde la misma definición de la Misión (lo que hace la organización), Visión (lo que le gustaría hacer en un futuro) y los Valores (cómo lo desarrolla, en base a qué creencias o convicciones).
- 2. Es importante tener claros cuáles serán los criterios de sostenibilidad aplicables en cada organización, teniendo en cuenta su relación con los diferentes grupos de interés. Para ello, también es clave partir de un sistema de gestión de compras maduro, donde haya, entre otras cosas, estrategia y, por tanto, conocimiento del mercado en el que se opera, análisis de riesgos de la cadena de suministro, estructura de gobierno y organización, condiciones generales de compras, código ético, evaluación continua de proveedores, etc.
- 3. La elección de un proveedor sostenible suele ser más efectiva estratégica У simplemente buscar un producto sostenible, que, por otra parte, es imposible de conseguir términos absolutos. Un proveedor sostenible tiene la capacidad de influir en la sostenibilidad en todas las etapas de la cadena de suministro, desde la producción de materias primas hasta la fabricación del producto final. Al colaborar con proveedores comprometidos con la sostenibilidad, se puede abordar de manera más integral el impacto ambiental y social de un producto.

Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras

Asimismo, durante el debate han salido a la luz algunas de las principales regulaciones y objetivos marcados por la Unión Europea que afectan o afectarán en mayor o menor medida a las organizaciones. Un marco regulatorio que, en materia de sostenibilidad, está en constante evolución y exige o condiciona, cada vez más, las decisiones de las organizaciones. Este contexto es inevitable y, por tanto, es necesario verlo no sólo como una cuestión de cumplimiento legal, sino también como una oportunidad para mejorar ya sea la reputación de la empresa, el acceso a nuevos mercados y clientes o, incluso, la reducción de costos y mitigación de riesgos.

Por otra parte, y aprovechando la presencia de Inmaculada García, hemos conocido los principales aspectos de la norma ISO 20400, de Gestión de Compras Sostenibles, una norma no certificable que proporciona una visión general de las compras sostenibles, describe el objetivo y los principios de dichas compras y actúa como guía para generar una estrategia de compra sostenible.

Gestionar el departamento de compras desde una perspectiva de sostenibilidad no solo contribuye al bienestar del planeta, sino que también puede generar ahorros a largo plazo y mejorar la reputación de las organizaciones. Además, cada vez más consumidores y socios comerciales valoran y premian la sostenibilidad, lo que puede impulsar el crecimiento de tu negocio.

12 asistentes

Análisis de riesgos financieros desde la perspectiva bancaria y de las sociedades de garantía

21 noviembre

La última reunión del año de este grupo ha servido para profundizar en el crucial proceso de evaluación de riesgos financieros. En esta ocasión, hemos abordado esta cuestión desde la óptica de las entidades bancarias y las sociedades de garantía recíproca. En concreto, charlamos con Igor Lahidalga Ugarte, Director de Riesgos Pymes de Laboral Kutxa y Ángel Rodríguez Vallina, Director General de Asturgar, quienes lideraron la reunión, un diálogo que se reveló esencial para comprender meticulosidad con la que estas instituciones evalúan a las empresas antes de otorgar servicios financieros



Aspectos clave a destacar y que salieron a relucir durante el intercambio:

1. Regulación y Contextualización: conocimos algunas de las regulaciones que afectan a las entidades financieras y a las sociedades de garantía recíproca, tales como el Reglamento EBA/GL/2020/06, del Banco de España acerca de las Directrices sobre la concesión y

Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras

seguimiento de préstamos. Esta contextualización resultó crucial para comprender las razones detrás de la rigurosa solicitud de información por parte de estas entidades al conceder servicios financieros a empresas. La transparencia y el cumplimiento emergieron como normativo pilares fundamentales de esta dinámica.

- 2. Criterios para la Concesión del Riesgo: Conocimos algunos de los criterios esenciales que guían la concesión del riesgo, destacando la importancia de la coherencia de la operación a analizar, la capacidad de reembolso del solicitante de la operación y la exploración de alternativas al cobro. Estos criterios, fundamentales en el proceso de toma de decisiones, delinean la responsabilidad financiera que asumen las entidades al proporcionar servicios a empresas.
- 3. Análisis de Ratios: Se profundizó en la relevancia del ratio de «dudosidad,» calculado mediante la fórmula «inversión crediticia dudosa / total inversión crediticia». Este indicador, de gran importancia para las entidades financieras, fue discutido en términos de cómo se analiza y cómo influye en la evaluación de riesgos. La capacidad de interpretar y actuar en base a estos ratios se estableció como un elemento clave en la gestión eficiente del riesgo.

4. Cálculo de Rating y Pricing: La discusión se extendió al proceso de cálculo de rating y pricing finales, revelando la complejidad de las metodologías utilizadas por las entidades financieras. La transparencia en este proceso se consideró esencial para construir relaciones sólidas y confiables con las empresas.

Asimismo, y fruto del debate surgido tras las exposiciones, exploramos cómo ambas entidades están abordando las crecientes exigencias normativas de la Unión Europea en relación con los informes de sostenibilidad. La integración de estos requisitos en las prácticas financieras cotidianas fue destacada como un desafío, pero también como una oportunidad para alinear los objetivos financieros con la responsabilidad social corporativa.

En última instancia, la conclusión central de la reunión apuntó a la necesidad imperativa de fomentar una cultura financiera sólida en las organizaciones. Este cambio cultural no solo facilitaría el acceso a diversos servicios financieros, sino que también fortalecería la capacidad de las empresas para abordar y mitigar riesgos, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible en la región asturiana.





Grupo de Trabajo de **Marketing y Ventas**

El Grupo de Trabajo de Marketing y Ventas cuenta con 56 miembros y lleva activo desde el 2020. Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 13 reuniones, 3 de ellas en 2023.



COLABORADOR EDP España

En este año que acaba de terminar, desde EDP hemos tenido el placer de seguir apoyando el Grupo de Trabajo de Marketing y Ventas del Club de Calidad, y con el que ya cumplimos 3 años desde su creación en 2020. Esta colaboración con el Club ha demostrado ser una experiencia enriquecedora para EDP y estoy seguro de que igualmente para todas las Empresas que se han animado a participar en este foro. En un entorno, que en estos últimos años ha sido tan cambiante. con variaciones en las tendencias de los comportamientos de compra, la oportunidad de participar en este foro permite el acceso a todos los que participamos en él, de tener una amplia visión, así como actualizada, de las tendencias del sector.

Javier Cabezudo
Director de Departamento de Ventas de
Grandes Clientes y Estado de EDP

A lo largo de estos años, hemos tenido la posibilidad de compartir experiencias y estrategias implementadas tanto por EDP como por las demás Empresas partícipes del Grupo, contando además con importantes aportaciones de Empresas externas líderes en el mercado, que han dado su visión en temas concretos de interés para el Grupo. Este intercambio de conocimientos ha sido fundamental para identificar mejores prácticas, abordar desafíos comunes y encontrar soluciones innovadoras.

Como siempre, quiero agradecer al Club de Calidad el permitirme formar parte de este foro, integrado por compañeros de profesión cuya participación en cada sesión contribuye al aprendizaje conjunto.

9 asistentes

Marketing Digital: herramientas digitales en el departamento de marketing y ventas

18 abril

El marketing digital es una de las disciplinas más importantes en la actualidad, especialmente para las empresas y negocios que desean llegar a su público objetivo a través de diferentes canales digitales. Esta disciplina abarca diversas herramientas y estrategias, como el SEO, SEM, redes sociales, email marketing, entre otros.

Durante esta sesión, hemos repasado algunas de esas herramientas de la mano de Néstor Torre, director de Marketing en Neozink y de Lucía González, responsable de Marketing en Flame Analytics y hemos reflexionado en torno las siguientes cuestiones:

- Debido a la actual complejidad del mercado y, especialmente, a la cantidad de canales que existen y que siguen surgiendo, uno de los principales objetivos a tener en cuenta pasa por simplificar las cosas para nuestros clientes.
- · Existen infinidad de herramientas, por ejemplo, para crear contenidos y análisis web, (WordPress, PrestaShop, Magento, Google SemRush, Hotjar, Analytics, etc.), para comunicarse con los clientes (Mailchimp, Sendinblue, Probance, etc.), para captar clientes (LinkedIn, Meta, Tik Tok, etc), para hacer publicidad online (Meta, Tik Tok, Google Ads, Outbrain, Critero, etc.) para comunicarte internamente o con proveedores (Slack, Google Chat, etc.), e incluso, las más novedosas que están irrumpiendo fuertemente, como son las Inteligencias Artificiales que nos ayudan a agilizar procesos (ChatGPT, Dall-E 2, Durable, etc.). La gestión de estas herramientas puede ser un verdadero desafío para las empresas, especialmente si no se cuenta con el conocimiento adecuado. En cualquier caso, es prioritario tener presente la idea de que las herramientas sin control no sirven de nada. Es



más importante tener unas pocas bien controladas y trabajarlas adecuadamente, antes que utilizar muchas sin conocer exactamente el impacto que está generando en el negocio.

· Es básico conocer a tu público y definir bien al «Buyer persona» de tu organización puesto que, una vez hecho, es cuando se debe definir la estrategia de marketing digital de la organización.

La correcta gestión de estas herramientas digitales permitirá a las empresas maximizar su presencia en línea, aumentar su visibilidad y, en última instancia, generar más ventas y clientes potenciales. Cada organización debe definir sus propias estrategias y aprovechar la flexibilidad y potencialidad de esas herramientas en función de sus necesidades.

En resumen, el marketing digital y la gestión de las diferentes herramientas digitales son fundamentales para las empresas que desean destacar en un mercado cada vez más competitivo y lograr el éxito en línea.

10 asistentes Proyección y planificación para la expansión internacional

19 septiembre

En un mundo globalizado y altamente competitivo, la expansión internacional se ha convertido en una meta estratégica para muchas organizaciones que buscan ampliar sus horizontes y alcanzar nuevos mercados. Este proceso de internacionalización conlleva desafíos y oportunidades únicas, que requieren una cuidadosa proyección y planificación para asegurar el éxito en el escenario global.

En esta sesión, hemos conocido las experiencias de dos organizaciones socias: Técnica de Conexiones (TEKOX), de la mano de su responsable de operaciones, Alberto González y Oxiplant Centro de Transformación del Acero, gracias a la participación de su responsable de marketing y relaciones institucionales, Jorge Torres y su compañera Sara Orviz, business development manager. La empresa Tekox, especializada en el diseño, fabricación y comercialización de elementos de conexión eléctrica para baja tensión, comenzó su expansión internacional a principios de los años 80 aprovechando la visita a nuestro país, con motivo del mundial de futbol, de una misión de empresarios argelinos. Hoy en día tienen una red de distribución repartida por más de 50 países y en continua expansión. En el caso de Oxiplant, pasaron de ser un pequeño taller de corte a convertirse en un centro de transformación del acero al unirse, en 2014 del grupo Norsider. Este paso fue fundamental para profesionalizarse y ganar posición en el mercado y, ya en 2017 comenzaron a exportar en Francia, gracias a la presencia de su empresa matriz allí. Actualmente están trabajando y explorando nuevos mercados como el alemán y el portugués.

Aunque, en ambos casos los inicios hayan sido diferentes, muchos aspectos que influyen en la planificación y proyección internacional son



comunes. Esa proyección internacional implica identificar y evaluar minuciosamente los mercados potenciales, así como analizar las tendencias económicas, políticas, sociales y culturales de los países objetivo. Es fundamental entender las necesidades y preferencias del público objetivo en cada región, para adaptar los productos o servicios de la compañía de manera efectiva y lograr una conexión significativa con los clientes extranjeros.

Por otro lado, la planificación estratégica es un pilar fundamental en el proceso de expansión internacional. Establecer objetivos claros y realistas, definir una estructura organizativa eficiente, así como determinar los recursos necesarios para la operación en el extranjero, son elementos cruciales para alcanzar el crecimiento deseado sin comprometer la estabilidad y la rentabilidad de la organización. En este sentido, cabe destacar algunos consejos que han surgido a lo largo de la reunión, como son:

- · Posicionar bien tu marca en el país de origen: trabajando en la calidad del producto o servicio, estableciendo relaciones de confianza con el cliente, ofreciendo flexibilidad, cercanía o, por ejemplo, un servicio de asesoramiento o acompañamiento.
- · Establecer alianzas con los clientes y proveedores para fomentar relaciones a largo plazo.
- Encontrar las personas adecuadas para establecer esos primeros contactos y que éstos sean, en la medida de lo posible, presenciales. Es muchas ocasiones, es preferible evitar los departamentos de compras, más centrados en los precios.

Grupo de Trabajo de Marketing y Ventas

La selección de la estrategia de entrada al mercado es una de las decisiones más críticas en este proceso. Las opciones van desde aprovechar misiones comerciales organizadas por organismos como Asturex o las Cámaras de Comercio, establecer alianzas con socios locales, adquirir empresas ya establecidas, hasta la creación de filiales o sucursales propias. Cada enfoque tiene sus ventajas y desafíos específicos, y la elección adecuada dependerá de diversos factores, como el conocimiento del mercado objetivo, la capacidad financiera y la naturaleza del negocio.

Asimismo, es crucial considerar y cumplir con las regulaciones y normativas legales de cada país en el que la organización planea operar. Las cuestiones legales, fiscales y aduaneras pueden variar significativamente entre naciones, y el incumplimiento de estos requisitos puede tener consecuencias negativas para la empresa.

En resumen, la proyección y planificación de las organizaciones para la expansión internacional son procesos complejos con muchos obstáculos (comerciales, logísticos, culturales, financieros, técnicos) que requieren un análisis exhaustivo, una visión estratégica y una comprensión profunda de los mercados internacionales. Aquellas empresas que aborden esta expansión de manera cuidadosa y bien preparada estarán en una posición sólida para aprovechar las oportunidades globales y alcanzar el éxito sostenible en el competitivo panorama internacional

9 asistentes

La experiencia del cliente: Fidelización; presencialidad o no, etc.

28 noviembre

La experiencia del cliente se ha convertido en un elemento diferenciador clave en el panorama empresarial actual. En un mundo cada vez más centrado en el cliente, entender sus necesidades, expectativas y deseos se ha vuelto esencial para el éxito de cualquier empresa. En este contexto, la colaboración y el intercambio de ideas entre profesionales de marketing y ventas, algo que el Club de Calidad promueve con la organización de foros como éste, son fundamentales para construir estrategias integrales que aborden de manera efectiva el ciclo completo de la experiencia del cliente.

Durante nuestra reunión, nos sumergiremos en el análisis de algunas de las prácticas implementadas tanto por OKTICKET como por



TotalEnergies para gestionar la experiencia de sus clientes de manera efectiva. Algunos de los aspectos destacados incluyen:

- · Segmentación y personalización: Cómo estas organizaciones están utilizando la segmentación de clientes y la personalización para adaptar sus estrategias a las necesidades específicas de cada segmento.
- · Ciclo de vida del cliente: La implementación de estrategias que acompañan al cliente a lo largo

Grupo de Trabajo de Marketing y Ventas

de su ciclo de vida, desde la adquisición hasta la lealtad, brindando experiencias coherentes y valiosas en cada etapa.

- · Escucha activa y retroalimentación: El papel crucial de la escucha activa a través de diversos canales para comprender las expectativas del cliente, así como la utilización efectiva de la retroalimentación para mejorar continuamente los servicios prestados.
- · Tecnología habilitadora: Cómo las herramientas tecnológicas, como plataformas de CRM y análisis de datos e incluso, la Inteligencia Artificial (IA), están siendo aprovechadas para recopilar información significativa y mejorar la toma de decisiones centrada en el cliente.

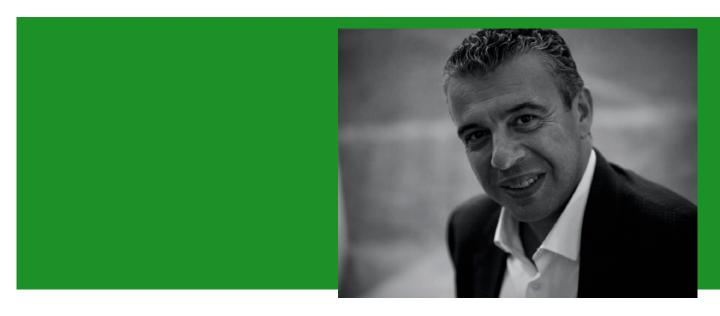
Sin duda, una jornada enriquecedora en la que hemos podido aprender unos de otros, así como fortalecer la colaboración y sinergias entre los miembros del grupo.



5

Grupo de Trabajo de **CIOS**

El Grupo de Trabajo de CIOS cuenta con 42 miembros y lleva activo desde el 2019. Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 22 reuniones, 3 de ellas en 2023.



Juan Carlos Fouz

Managing Partner CIONET Iberoamérica

COLABORADOR CIONET

CIONET y el Club de Calidad celebran este año un lustro de exitosa colaboración impulsando la actividad del Grupo de Trabajo de CIOs mediante el desarrollo de múltiples iniciativas orientadas al intercambio de conocimiento tecnológico entre los participantes.

CIONET constituye la mayor comunidad global de directivos de tecnología con más de 11.000 miembros en 20 países, 1.400 de ellos en España. Nuestro objetivo es impulsar modelos colaborativos y ecosistemas de innovación que ayuden a los ejecutivos de TI a generar soluciones de impacto en sus ámbitos de influencia.

La contribución de CIONET a esta alianza con el Club de Calidad consiste en aplicar en el Grupo de Trabajo de CIOs este modelo de mentalidad colaborativa ya desarrollado con éxito entre los miembros de nuestra comunidad, potenciando el intercambio de conocimiento, aprendizajes y mejores prácticas para la innovación y transformación en el ámbito de las TIC.

A lo largo de estos años hemos organizado numerosas reuniones de ámbito regional, nacional e internacional en las que los miembros del Grupo han podido aprender y crecer profesionalmente, colaborando como un equipo para superar con éxito sus desafíos en TI, acompañados por expertos y profesionales en las diferentes áreas de conocimiento tecnológico.

Durante 2024 prevemos acelerar el ritmo de crecimiento de miembros del Grupo con más líderes tecnológicos e incorporar a expertos en distintos ámbitos de la TI que compartan sus experiencias y casos de éxito.

16 asistentes

Transformación Digital - Producto Digital - Visita TK Escalator Norte

19 abril

La primera reunión del año tuvo lugar en las instalaciones de TK Escalator Norte, una de las organizaciones que forman parte de este foro desde sus inicios.

En esta ocasión, centramos el debate en torno a la transformación digital y, en concreto, conocimos los avances que han hecho nuestros anfitriones al respecto. Nos hablaron de «Smart Factory», un concepto que, para ellos, pasa por la digitalización de los procesos, así como por la digitalización de sus productos.

Entre algunas de las acciones que han llevado a cabo para digitalizar sus procesos están las siguientes:

- Pasar a entornos de trabajo colaborativos y fuera del directorio local: utilizando herramientas como el Windows 10, Office 365, Power Bl, One Drive, etc.
- · Utilización de herramientas PLM y CAD para el diseño de sus productos: herramientas que permiten, por ejemplo, una gestión completa de la documentación técnica de sus productos, incluyendo diseños 3D (BOM) conectados con la herramienta CAD y que están armonizadas para todas sus fábricas y centros de desarrollo.
- · Implantación del «Manufacturing Execution System», una aplicación hecha a medida para controlar la documentación y el acceso a la misma.

Todas estas transformaciones han supuesto numerosas ventajas para la compañía, con la información más accesible a todos los niveles organizativos se evitan pérdidas de tiempo, se previenen los errores, se han generado procesos más sostenibles ambientalmente con la



reducción de papel y la adaptación a los requisitos del cliente durante el proceso de fabricación es mucho más ágil.

Respecto a la digitalización de los productos, en concreto, conocimos Insight Monitoring, un software que han creado para que sus clientes puedan monitorizar, por ejemplo, las escaleras mecánicas desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo.

En resumen, la transformación digital de la compañía les ha permitido incrementar su productividad, mejorar la calidad tanto de sus productos como de sus procesos y, puesto que la información pasa a estar digitalizada, existe un potencial enorme de mejora gracias a la accesibilidad de los datos (learning data).

17 asistentes

Transformación digital en entornos de mejora

6 junio

Esta jornada se organizó en el marco del Grupo de Trabajo de Producción, sin embargo, se hizo extensiva al foro de CIOS por las sinergias en la temática. En ella, conocimos los casos de Esnova, de la mano de Marco Antonio Fernández, su CEO y de Hijos de Luis Rodríguez (MasyMas

supermercados), de la mano de Santiago Pulgar Olay, su director comercial y de marketing.

Puede ver el contenido de la reunión en el apartado correspondiente al Grupo de Producción.

6 asistentes

Buenas prácticas de Transformación digital y retos 2024

15 diciembre

En esta última sesión del año, el grupo se reunió para poner en común algunas de las buenas prácticas más destacadas en torno a transformación digital llevadas a cabo en 2023, pero también para explorar los desafíos que definirán las agendas de los participantes a partir de 2024. Además, durante la reunión, conocimos cómo de visibles o relevantes están siendo los departamentos de IT en sus organizaciones, especialmente atendiendo al peso que estos departamentos tienen a la hora de definir sus partidas presupuestarias.

ciberseguridad La sique siendo una preocupación fundamental y seguirá figurando en las agendas de nuestros CIOS un año más, especialmente en la concienciación interna sobre las posibles amenazas cibernéticas. Cobra también especial relevancia la tecnología Operativa (OT) en los procesos de fabricación, donde muchos de los proyectos que se abordarán en 2024 irán enfocados a mejorar la eficiencia de la producción, optimizar la cadena de suministro y facilitar la recopilación de datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas.



La aplicación de tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial (IA) generativa y predictiva fue destacada, así como la necesidad de exploración de la Inteligencia Artificial en proyectos específicos. Además, continuamos hablando de digitalización de procesos clave, se abordaron temas transversales como la adaptación tecnológica en procesos de descarbonización u homogeneización de buenas prácticas en las cadenas de suministro, sin perder de vista la relevancia y visibilidad de IT en la toma de decisiones empresariales.

En resumen, la reunión resaltó la convergencia de los CIOs en torno a la transformación digital, la seguridad cibernética, la aplicación estratégica de tecnologías emergentes y la gestión eficiente de recursos financieros en el panorama empresarial del próximo año.



Grupo de Trabajo de **Producción**

El Grupo de Trabajo de Producción cuenta con 54 miembros y lleva activo desde el 2019 habiéndose realizado 8 reuniones, 3 de ellas en 2023. Este grupo 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 este último año, hemos contado con la colaboración de la Universidad de Oviedo y PFS Grupo.



Lucía Avella Camarero

Catedrática de Organización de Empresas, Directora del Máster en Dirección de Operaciones y Lean 6 Sigma de la Universidad de Oviedo

COLABORADORES

Univerdad de Oviedo

La Universidad de Oviedo colabora con el Club Asturiano de Calidad de manera estrecha desde el año 2007, fecha en la que formalizamos un convenio entre ambas organizaciones, con el objetivo de fomentar las relaciones de colaboración entre la Universidad y las empresas y organizaciones asturianas. Este acuerdo ha hecho posible la organización de conferencias, seminarios y mesas redondas, la impartición de clases por parte de empresarios y directivos en seminarios para profesores y/o estudiantes de las titulaciones de grado y postgrado, la realización de prácticas en empresas por parte de estudiantes y la cooperación en proyectos e iniciativas orientadas al intercambio experiencias y promoción empresarial.

Además, este acuerdo condujo a la puesta en marcha del Título Propio en Dirección de Operaciones y Lean Seis Sigma, iniciado en el curso 2015/2016 en el Instituto Universitario de la Empresa (IUDE, Escuela de Negocios de la Universidad de Oviedo), en colaboración con el Club Asturiano de Calidad y PFS Grupo. Este programa surgió precisamente tras detectar que diversas organizaciones estaban demandando formación en el ámbito de la Dirección y Gestión de la Producción y, en concreto, acerca de iniciativas de mejora continua a través de herramientas Lean y Seis Sigma.

Asimismo, cabe destacar el interés de las actividades desarrolladas en el marco del Grupo de Trabajo de Producción. Esta iniciativa ha permitido organizar en 2023 dos eventos enfocados a compartir experiencias acerca del cambio cultural lean y la transformación digital en entornos de mejora continua (Lean 4.0), contando con la participación de Airbus, Grupo Nortempo, Esnova y Masymas. Además, hemos cerrado el año con una actividad de formación participativa en torno a la gestión de procesos empresariales. Desde una cocina, hemos experimentado las ventajas de la planificación, capacitación y comunicación del personal, automatización de procesos y medición de las operaciones. Las conclusiones que hemos podido extrapolar para nuestras actividades no han podido resultar más útiles y todo ello profesionales interactuando con de organizaciones muy diversas.

Confiamos en que el conocimiento derivado de todas las iniciativas puestas en marcha con el fin de estrechar la necesaria colaboración entre la Universidad de Oviedo y las organizaciones empresariales asturianas cristalizará en la mejora en la gestión y en la competitividad de estas.



Roberto Rodríguez Director Ejecutivo en PFS Grupo

COLABORADORES PFS Grupo

PFS Grupo nace hace dieciocho años como resultado de la integración de varias firmas vinculadas a la consultoría empresarial. Más allá de nuestro despliegue natural en Asturias, la expansión realizada a lo largo de los últimos años ha supuesto la consolidación de nuestra presencia en Galicia, Andalucía y Canarias.

De la misma forma, nuestros servicios han ido adaptándose a las diferentes problemáticas y crecientes complejidades a las que se enfrentan las Compañías en los ámbitos de mejora de operaciones, tecnología y sostenibilidad.

Nuestra participación como colaboradores del grupo de trabajo de Producción comienza en el año 2023, en el que recibimos y aceptamos gustosamente el ofrecimiento de participación por parte del Club de Calidad. Bien es cierto, que desde el año 2015 hemos venido colaborando, junto con el Club, en la coordinación del, primero Programa y posteriormente Máster, en Dirección de Operaciones y Lean Seis Sigma, que promueve la Universidad de Oviedo, por lo que consideramos esta participación una continuidad lógica en esta línea de colaboración.

Desde nuestra perspectiva, consideramos que las tres jornadas realizadas durante el año 2023, se han adaptado a la perfección de las necesidades que las organizaciones socias habían puesto de manifiesto en la reunión de trabajo de comienzos del año. En esa jornada se consideró necesario que estos grupos aportaran, por una parte, un enfoque más novedoso y actualizado a los conceptos del Lean y mejora de operaciones y, por otra, que se deberían de considerar una visión más holística, incluyendo los aspectos de la tecnologías o gestión de personas, fundamentales en la correcta gestión de las operaciones de cualquier compañía.

14 asistentes El Cambio Cultural Lean: los casos de Airbus y Grupo Nortempo

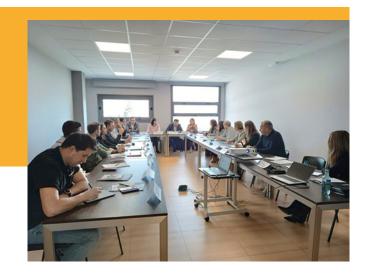
21 marzo

En esta primera reunión del año, contamos con la participación invitada de José Javier Sánchez-Gallego Melchor, Airbus Operating System Expert para España, UK & Overseas y Guillermo Pérez Morales, director General de Transformación y Relaciones Institucionales del Grupo Nortempo, quienes nos han explicado cómo han vivido el cambio a una cultura lean en sus organizaciones.

La implementación de un cambio cultural en una organización puede ser un proceso desafiante y complejo. Sin embargo, si se lleva a cabo de manera adecuada, puede tener un impacto positivo en el rendimiento y la eficiencia de la empresa.

Si se busca implementar un cambio cultural con una perspectiva lean manufacturing o lean service, hay varias claves importantes a tener en cuenta:

- En primer lugar, es importante involucrar a todo el personal en el proceso y es fundamental que los órganos directivos estén totalmente convencidos e implicados. La cultura lean se basa en la idea de que todas las personas en la organización deben estar comprometidas con la mejora continua y la eliminación de desperdicios. Por lo tanto, es esencial que todos los empleados comprendan los objetivos del cambio cultural y estén dispuestos a trabajar juntos para lograrlos.
- En segundo lugar, se debe enfocar en la simplificación y mejora de procesos. La filosofía lean se centra en la eliminación de actividades innecesarias y la optimización de los procesos para mejorar la calidad y reducir costos. Por lo tanto, es importante identificar los procesos clave y buscar formas de simplificarlos y mejorarlos.



- En tercer lugar, es importante fomentar una cultura de aprendizaje continuo. La filosofía lean se basa en la idea de que siempre hay margen para la mejora y que el aprendizaje continuo es esencial para lograr una mejora sostenible. Por lo tanto, es importante fomentar un ambiente en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas y experimentando con nuevas formas de hacer las cosas.
- · En cuarto lugar, es importante establecer métricas y sistemas de seguimiento para medir el progreso. La filosofía lean se basa en la idea de que se debe medir todo para poder mejorar. Por lo tanto, es importante establecer métricas clave y sistemas de seguimiento para poder medir el progreso y asegurar que el cambio cultural se esté implementando de manera efectiva.

En resumen, la implementación de un cambio cultural con una perspectiva lean manufacturing o lean service requiere un enfoque holístico y una mentalidad de mejora continua. Al involucrar a todo el personal en el proceso, enfocarse en la simplificación y mejora de procesos, fomentar una cultura de aprendizaje continuo y establecer métricas y sistemas de seguimiento, se pueden lograr mejoras sostenibles en la eficiencia y el rendimiento de la organización.

En Airbus comenzaron a trabajar con Lean Manufacturing aplicándolo en los procesos de fabricación de un avión concreto y poco a poco, fueron desarrollando un sistema de excelencia

Grupo de Trabajo de Producción

operacional que se despliega a lo largo de toda la organización. En el caso de Grupo Nortempo, están aplicando Lean Service a todos los niveles partiendo de la principal premisa que ya comentábamos: es importante cuidar la cultura de la organización y, para ello, es necesario situar a las personas en el centro, empoderándolas, por ejemplo, a través del conocimiento. En su caso,

se apoyan en la norma ISO 18404, sobre «Métodos cuantitativos para la mejora de procesos. Seis Sigma. Competencias del personal clave y de sus organizaciones en relación con la implementación de Lean y de Seis Sigma».

17 asistentes

Transformación digital en entornos de mejora

6 junio

La transformación digital en entornos de mejora, también conocida como Lean 4.0, implica la implementación de tecnologías digitales y herramientas visuales para una gestión eficiente de procesos. Hoy en día, se habla de términos como Modernworkspaces (Oficinas visuales y entornos visuales), de la utilización de herramientas como kanbanBoards y/o Paneles de Gestión, etc. En esta sesión, analizamos todas estas cuestiones y conocimos las experiencias de Esnova y Masymas en la digitalización de sus espacios de trabajo.

La implementación de tecnologías digitales y herramientas visuales en Esnova ha implicado medidas como las siguientes:

- · La automatización de la producción, con importantes inversiones que, desde 2014, han realizado a lo largo de todo su layout y parque tecnológico.
- · El uso de sensores y dispositivos para recopilar y analizar datos en tiempo real. Para ello, utilizan pantallas que sirven para monitorizar y gestionar los procesos de fabricación en tiempo real, mostrando, por ejemplo, el estado de las máquinas, el rendimiento de la producción, los tiempos de inactividad, etc.



- · La implementación de sistemas de inteligencia artificial.
- · La utilización de plataformas digitales para la gestión de la cadena de suministro y la toma de decisiones. En este sentido, han implementado una aplicación para el control de las expediciones. Esta aplicación conecta los departamentos de logística, producción y almacén, aportando toda la información que necesita cada uno de ellos para que se cumpla la expedición en la fecha establecida. Asimismo, han implementado un gestor de tareas, diseñado y desarrollado internamente, que pone en comunicación al departamento comercial con el departamento técnico para la gestión de ofertas y pedidos. Desde ese gestor de tareas, se puede ver la trazabilidad de una oferta o un pedido y comprobar en qué estado encuentra. Además, conecta a departamentos comercial/registros, técnico, programación y planificación estableciendo la trazabilidad de cada una de las tareas registradas facilitando los el flujo de

Grupo de Trabajo de Producción

procedimientos de los diferentes departamentos en la realización de sus funciones. Por último, han desarrollado, también internamente, un Software de Gestión de Almacenes (SGA), una herramienta que les permite gestionar eficazmente sus espacios logísticos buscando la mayor automatización posible que les permita evitar pérdidas de tiempo e ineficiencias.

Todas estas medidas implementadas han redundado en una mayor capacidad de producción, una mejor organización en la cadena productiva y, por último, un aumento de la competitividad de la compañía. En cualquier caso, a lo largo de la sesión se ha destacado la importancia de la implicación del personal interno. El hecho de desarrollar internamente la mayor parte de la tecnología implantada ha supuesto un reto para la plantilla, pero también una mayor motivación y una oportunidad para la organización de retener su talento interno.

El caso de Hijos de Luis Rodríguez (Supermercados MasyMas) es diferente puesto que no son una empresa que produzcan sino que son una empresa de servicios y, por tanto, de personas. Su principal reto está relacionado con el volumen de información que manejan entre las entradas, salidas, ventas de clientes, tipos de

clientes, etc. (gestionan entre 6.800 y 7.500 productos, aportados a más de 500 proveedores, con más de 250 altas y bajas al año). Su principal objetivo es minimizar errores, reducir y optimizar tiempos, mejora la comunicación entre departamentos y ser capaces de realizar un buen seguimiento de todo.

En su caso, han implantado un gestor de tareas (BPM) que les permite diseñar procesos, automatizar tareas, monitorear el rendimiento y analizar los resultados para lograr una mejora continua. Asimismo, cuentan con un portal interno para gestionar el alta del producto e internamente al proveedor y con un portal externo, a través del cual gestionan las relaciones con los proveedores. Todo ello se combina con una herramienta de BI, su cuadro de mando, una herramienta vital para transformar de la información de la compañía en conocimiento.

El objetivo de este tipo de tecnologías, en todos los casos, es mejorar el proceso de toma de decisiones en una empresa, combinando información interna y externa, procedente de diferentes fuentes. En plena era digital, tomar decisiones bien informadas es uno de los principales factores de diferenciación de las empresas.



8 asistentes

Cocinando procesos. Una manera diferente de practicar en la mejora de procesos

24 noviembre

En la tercera y última reunión del año organizada en el marco de este grupo de trabajo, tuvimos la oportunidad de organizar y dinamizar, en colaboración con PFS Grupo, una actividad formativa en torno a la gestión de los procesos.

Esta formación, basada en una metodología lúdica que empleó la cocina como analogía, proporcionó a los participantes una visión práctica y reveladora sobre la importancia de mejorar los procesos empresariales.

Al igual que en la cocina, donde la coordinación, precisión y eficiencia son fundamentales, en el ámbito empresarial, la gestión de procesos es clave para alcanzar la excelencia operativa. Durante la formación, se destacó la necesidad de abordar la gestión por procesos reconociendo que todas y cada una de las actividades de un proceso son un eslabón crucial en la cadena de valor.

La automatización de procesos, la capacitación especializada de los equipos involucrados, la planificación detallada de tareas, la comunicación efectiva entre departamentos y procesos, y la medición constante de la eficacia y eficiencia de las operaciones son componentes esenciales para optimizar el rendimiento de los procesos.

Así como en una cocina bien organizada cada chef tiene un papel específico y se siguen procedimientos definidos, en las organizaciones se debe operar con claridad de roles y responsabilidades. En este sentido, es destacable la importancia de un liderazgo adecuado para dirigirlos. Un líder eficaz inspira a su equipo, promueve la colaboración y fomenta un entorno en el que la mejora continua es una prioridad. El liderazgo no solo radica en la toma de decisiones,



sino también en la capacidad de motivar y guiar a los equipos hacia el logro de objetivos comunes, algo que hemos podido comprobar durante toda la dinámica

La iniciativa ha pretendido ser, más que una formación, una experiencia enriquecedora en la que los participantes han adquirido valiosos insights sobre la gestión eficiente de procesos en el entorno empresarial. Al explorar la analogía de la cocina, hemos destacado la importancia de la coordinación, la precisión y la eficiencia en todas las áreas organizativas, fomentado un enfoque de mejora continua en todos los aspectos de nuestro quehacer empresarial. Al aplicar estos principios, cada equipo y departamento puede aspirar a operar con mayor claridad, eficacia y alineación hacia objetivos comunes, impulsando así el crecimiento sostenible de la organización en su conjunto.



Grupo de Trabajo de Liderazgo y Personas

El Grupo de Liderazgo y Personas cuenta con 114 miembros y lleva activo desde el 2014. Desde su creación, se han llevado a cabo un total de 23 reuniones, 3 de ellas en 2023.

17 asistentes Evaluación del desempeño

7 marzo

Comenzamos un nuevo año de actividad para el grupo debatiendo y compartiendo experiencias en torno a la evaluación del desempeño de las organizaciones. En concreto, conocimos las experiencias de Saint Gobain y CLN Servicios Integrales, quienes, además de explicarnos muy brevemente qué herramientas utilizaban para ello, nos mostraron algunas bondades y riesgos del proceso.

La evaluación de desempeño de una organización es un proceso sistemático que se lleva a cabo para evaluar el trabajo realizado por los empleados durante un periodo de tiempo concreto. Este proceso tiene como objetivo medir y evaluar el desempeño de los empleados con relación a los objetivos y metas establecidos por la organización, así como identificar fortalezas y debilidades en el desempeño individual y colectivo.

En la evaluación de desempeño se evalúan factores como la calidad del trabajo, la cantidad de trabajo, la puntualidad, la asistencia, el trabajo en equipo, la creatividad, la iniciativa, entre otros. La evaluación de desempeño es una herramienta importante para tomar decisiones relacionadas con la retribución por objetivos, la promoción, el aumento salarial, el desarrollo de habilidades y competencias, entre otras.



Aunque a menudo se utilizan indistintamente, el rendimiento y el desempeño en el trabajo son conceptos diferentes. El rendimiento se enfoca en la cantidad y eficiencia del trabajo, mientras que el desempeño se enfoca en la calidad y efectividad del trabajo. Algunas organizaciones participantes separan ambos conceptos, haciendo las evaluaciones de rendimiento y de desempeño de forma diferenciada y otras, en cambio, prefieren analizarlo conjuntamente. En cualquier caso, sí que se destaca la importancia de tener presente estos aspectos puesto que puede ocurrir que una persona no haya cumplido objetivos, pero, en cambio, sí que haya rendido en su trabajo.

El concepto de evaluación del desempeño puede tener connotaciones negativas porque podría asociarse con la crítica y la falta de confianza en los empleados, de hecho, algunas organizaciones prefieren hablar de «Reuniones de Mejora», sin embargo, también puede ser vista como una oportunidad para proporcionar retroalimentación constructiva, motivar a los empleados para mejorar su desempeño, darles

la oportunidad de escuchar sus demandas y, por tanto, contribuir al éxito de la organización. La clave de un buen proceso está en la búsqueda de un equilibrio entre ambos conceptos.

La evaluación de desempeño es un proceso fundamental para el desarrollo y crecimiento de una organización y sus empleados. Sirve como palanca para impulsar el cambio cultural pero también para detectar y corregir desviaciones.

Existen muchas formas de aplicarlo, en cualquier caso, lo importante es tener en mente que es siempre un proceso vivo y, por tanto, es susceptible de aplicar mejora continua.

16 asistentes Política retributiva

23 mayo

Las políticas retributivas se refieren a las estrategias y medidas implementadas por una organización para determinar y administrar las recompensas y compensaciones económicas que se otorgan a los empleados por su trabajo. Estas políticas son parte integral de la gestión de recursos humanos y tienen como objetivo garantizar la equidad y la motivación de los empleados, así como atraer y retener talento dentro de la organización.

Las políticas retributivas incluyen diversos aspectos, como la fijación de salarios, bonificaciones, comisiones, incentivos y beneficios adicionales. El diseño de estas políticas puede variar dependiendo de la organización y su industria, así como de los objetivos y valores de la empresa.

En esta ocasión, los miembros del Grupo de Trabajo de Liderazgo y Personas han podido conocer cómo son las políticas retributivas de dos de nuestros socios: Química del Nalón, de la mano de Mario Taranilla, su director de RRHH y SERESCO, de la mano de su responsable de personal, Sandra Botas.



Durante la sesión, se pusieron de manifiesto algunas prácticas que establecen participantes para definir la retribución fija y variable de sus trabajadores. Un aspecto clave en la elaboración de políticas retributivas es establecer una estructura salarial clara y **transparente**. Esto implica definir rangos salariales para cada puesto y establecer criterios para la determinación del salario base, que pueden incluir la educación, la experiencia laboral, las habilidades y el desempeño del empleado. Además, es importante considerar factores externos como las condiciones del mercado laboral y las prácticas salariales de la competencia.

Otro aspecto importante es la implementación de sistemas de evaluación del desempeño que permitan medir el rendimiento de los empleados de manera objetiva y justa, pero también premiar los comportamientos y, sobre

Grupo de Trabajo de Liderazgo y Personas

todo, ayudar a desarrollar capacidades. Estos sistemas pueden basarse en criterios específicos y mensurables, como metas y objetivos alcanzados, calidad del trabajo realizado o contribuciones significativas a la organización. La evaluación del desempeño puede ser utilizada como base para determinar incrementos salariales, bonificaciones y otros incentivos. Estos procesos deben estar en continua revisión puesto que no siempre es fácil conseguir una valoración objetiva o uniformizada para todo el equipo. De hecho, durante la sesión se recomendó identificar guías homogéneas de comportamiento para controlar que las evaluaciones estén todas alineadas. En cualquier caso, hemos visto algunas estrategias como la de, por ejemplo, Química del Nalón en las que esta retribución variable está siempre ligada a los resultados de la compañía. Si no se consiguen ciertos resultados a nivel de organización, no hay variable.

Además de los aspectos económicos, durante la sesión también salieron a la luz otro tipo de políticas retributivas que incluye beneficios y programas de bienestar para los empleados. Este tipo de incentivos pueden formar parte de la estrategia de las compañías para atraer y retener talento, uno de los grandes retos a los que se están enfrentando las organizaciones

actualmente, además de mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados. En esta ocasión, podríamos hablar de incluir seguro médico, planes de pensiones, programas de capacitación y desarrollo profesional, flexibilidad laboral, entre otros.

La política retributiva es una herramienta fundamental para atraer y retener talento dentro de una organización. Sin embargo, actualmente las compañías se enfrentan a diversos desafíos, entre ellos, los participantes destacaron la escasez de jóvenes en el mercado laboral, la falta de formación alineada con las necesidades de las empresas y el impacto del surgimiento de la Inteligencia Artificial (IA) en los empleos. Para abordar los desafíos actuales en materia de políticas retributivas, las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse a los cambios del mercado laboral. Esto implica atraer a los jóvenes mediante incentivos atractivos, mejorar la formación y capacitación en áreas relevantes para la empresa y adaptar las políticas retributivas a la era de la Inteligencia Artificial. De esta manera, las organizaciones podrán atraer y retener el talento necesario para enfrentar los desafíos del futuro.



17 asistentes Nuevos cambios legislativos

24 octubre

En esta reunión se discutieron algunos de los principales cambios que se esperan en la legislación y que afectarán a las organizaciones en el ámbito laboral. Uno de estos cambios es la publicación del Estatuto de los Becarios a finales de 2023 o principios de 2024 en el BOE. Este estatuto tiene como objetivo regular de manera efectiva las prácticas realizadas por estudiantes durante su formación.

Además, en mayo de este año se publicó el Proyecto de ley de Familias, una nueva normativa que tendrá un impacto en las políticas y prácticas laborales de las organizaciones. Aunque ambas normativas aún no han sido oficialmente publicadas en el BOE para su entrada en vigor, en la reunión se revisaron algunos de los cambios y novedades más relevantes de estos documentos.

El proyecto de ley de familias, publicado en el BOE el 14 de abril de 2023 incluye medidas para lograr la conciliación laboral y familiar en materia de permisos, de vivienda, de subsidios, de obtención de rentas, de creación de nuevos órganos (Consejo Estatal de Familias o el Observatorio Estatal de Familias), etc., sin embargo, en la fecha en la que tuvo lugar esta reunión, estaba paralizado por las elecciones generales del 23 de junio. No obstante, las medidas referidas a la ampliación de los permisos se aprobaron por medio del Real Decreto-ley 5/2023, de 28 de junio, por el que se adoptan y prorrogan determinadas medidas de respuesta a las consecuencias económicas y sociales de la Guerra de Ucrania, de apoyo a la reconstrucción de la isla de La Palma y a otras situaciones de vulnerabilidad; de transposición de Directivas de la Unión Europea en materia de modificaciones estructurales de sociedades mercantiles y conciliación de la vida familiar y la



vida profesional de los progenitores y los cuidadores; y de ejecución y cumplimiento del Derecho de la Unión Europea.

Se incluyen medidas que modifican determinados artículos del ET introduciendo nuevos derechos y permisos en unos y ampliando los colectivos beneficiados en otros. Durante la sesión, repasamos algunos que generarán un impacto significativo en la gestión de las organizaciones, como son:

- · El derecho a solicitar adaptación de la duración y distribución de la jornada: no es una reducción de jornada como tal, sino una adaptación, sin embargo, la redacción de este artículo queda bastante sujeta interpretación, tal y como se pudo comprobar por el debate que se generó durante la sesión, vista la cantidad de situaciones que podrían suceder en las organizaciones conforme a este nuevo derecho. En todo caso, de solicitar este derecho, sería necesario abrir un proceso negociador y, algunos miembros recomiendan establecer plazos de revisión y/o cláusulas en caso de cambiar las circunstancias originales.
- · Ampliación de permisos retribuidos del art. 37.3 ET a parejas de hecho, cónyuge, familiares de la pareja de hecho y convivientes. En esta ocasión, además, el permiso por accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin intervención pasa de ser de 2 días a 5 (se entiende que días hábiles).

Grupo de Trabajo de Liderazgo y Personas

- · Aparece el concepto «Permiso por fuerza mayor», vinculado a motivos familiares urgentes relacionados con familiares o personas convivientes en caso de enfermedad o accidente que haga indispensable la presencia inmediata de la persona trabajadora.
- · Se hace extensiva la excedencia por cuidado de hijos o familiares al cónyuge, pareja de hecho o familiares consanguíneos de la pareja de hecho.
- Nulidad de despidos: otra medida que prohíbe despedir a trabajadores que estén disfrutando de algunos de estos permisos y derechos conciliatorios, siempre que no se pueda acreditar la procedencia de los despidos.

Por su parte, y después de alrededor de 1 año de negociaciones, el 15 de junio de 2023 se firma el Acuerdo para el Estatuto de las personas en formación práctica no laboral en las empresas entre la ministra de trabajo, Yolanda Díaz, y los secretarios generales de los sindicatos de CCOO y UGT (Unai Sordo y Pepe Álvarez, respectivamente). La CEOE, en esta ocasión no firmó el acuerdo. Se espera que se apruebe antes de que finalice el año, aunque depende de la situación política.



Este estatuto tendrá su ámbito de aplicación en aquellas prácticas que no impliquen una relación laboral realizadas en empresas del sector privado, en entidades del sector público o en entidades sin ánimo de lucro, del tipo:

- · Prácticas del sistema de formación profesional.
- Prácticas vinculadas a enseñanzas artísticas o deportivas del sistema educativo.
- · Prácticas vinculadas a especialidades formativas del sistema nacional de empleo.
- · Prácticas en el ámbito de las Universidades.

Las principales medidas a destacar pasan por:

- · La obligatoriedad de establecer un Convenio o Acuerdo de cooperación entre empresa y centro formativo.
- · Establecer igualdad de condiciones en el acceso a servicios de la empresa: restauración, áreas de descanso, aparcamiento...
- La protección de la persona en prácticas bajo la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales.

Estas y otras medidas se debatieron a lo largo de la sesión con todos los miembros participantes y con la colaboración de Belén Fraga, Socia de Derecho Laboral de Vaciero



Encuentro de **Directivos**

17 octubre 2023

En 2023 nos hemos propuesto reunir, al menos una vez al año, a los CEOs y directivos de organizaciones socias del Club con el ánimo de fortalecer los lazos existentes y fomentar un intercambio de ideas enriquecedor. Esta iniciativa busca proporcionar un espacio único para el diálogo estratégico y la colaboración entre los líderes empresariales que forman parte de nuestra comunidad.

La importancia de este encuentro radica en la oportunidad de compartir experiencias y perspectivas desde la más alta dirección de nuestras organizaciones. Los CEOs desempeñan un papel fundamental en la definición de la visión y la estrategia de sus empresas, y creemos que crear un espacio exclusivo para ellos facilitará un diálogo más profundo y directo sobre los desafíos y oportunidades que enfrentamos en el entorno empresarial actual.

En 2023, tuvimos la oportunidad de visitar a la Corporación Mondragón, en Guipúzcoa, quienes ocupan el primer lugar del ranking empresarial del País Vasco y un puesto relevante en la clasificación de las principales empresas españolas. El encuentro, que, en esta ocasión se organizó con el apoyo de Asturgar SGR y Laboral Kutxa, aglutinó a 13 directivos, quienes pudieron conocer de primera mano, cuál es su estructura organizativa, en base a qué valores sustentan su trabajo, cuál es su modelo de cooperación, de compromiso con la sociedad, de innovación, algunos de sus principales hitos conseguidos, así como algunas prácticas de gestión utilizadas, por ejemplo, en tiempos de bonanza o en tiempos de crisis. El grupo está presente en los cinco continentes con 141 implantaciones productivas en 37 países, tiene presencia comercial en 53 y sus ventas se distribuyen por más 150 países. Mondragón es el fruto de una realidad empresarial cooperativa que surgió en 1956 y que está centrada en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento. Hoy en día, la integran 95 cooperativas autónomas e independientes, en torno a 80.000 personas y 14 centros de I+D.





Esta visita ha sido una experiencia enriquecedora que ha fortalecido nuestras iniciativas y contribuido al crecimiento y desarrollo sostenible de nuestras organizaciones. Agradecemos profundamente a Asturgar SGR y Laboral Kutxa su apoyo en la organización de esta actividad.











Los Grupos de Trabajo del Club de Calidad

Consulta aquí la agenda de actividades para 2024



Gracias por formar parte de nuestras redes de conocimiento.