

# GRUPOS DE TRABAJO

Actividad 2025







## Reunión anual de Grupos de Trabajo

31 enero 2025 | Las Caldas

# Contenidos

---

## Los grupos de trabajo del Club de Calidad

04 >

---

## Bienvenida

06 >

---

## Cumplimiento normativo y criterios ASG

07 >

---

## Economía circular y medio ambiente

15 >

---

## Finanzas y compras

21 >

---

## Marketing y ventas

31 >

---

## CIOS

35 >

---

## Gestión de la mejora y transformación interna

39 >

---

## Liderazgo y personas

45 >

---

## Logística

51 >

---

## Innovación

55

---

# Los Grupos de Trabajo del Club de Calidad

Los Grupos de Trabajo del Club de Calidad son espacios colaborativos que reúnen periódicamente a profesionales de distintas organizaciones con responsabilidades en una misma área funcional.

**Su propósito es facilitar un entorno donde compartir experiencias, analizar retos comunes y generar soluciones prácticas que ayuden a anticipar tendencias y fortalecer la competitividad del tejido empresarial asturiano.**

Más que encuentros puntuales, estos foros se han consolidado como comunidades estables de aprendizaje. En ellas, el intercambio de conocimiento, la discusión abierta y la reflexión colectiva permiten que las organizaciones avancen en temas clave de gestión, impulsando buenas prácticas y creando redes de colaboración duraderas.

Uno de los rasgos distintivos de estos grupos es su carácter participativo. Desde hace tres años,

el Club organiza una jornada anual que reúne a representantes de todos los grupos. Este encuentro permite revisar los avances del año anterior, identificar inquietudes emergentes y, mediante dinámicas colaborativas, priorizar los temas que marcarán la agenda de trabajo del nuevo ejercicio. Gracias a este enfoque, los contenidos de cada sesión responden a necesidades reales y actuales, garantizando su utilidad e impacto.

En 2023 y 2024 se llevó a cabo una reorganización estratégica que permitió pasar de doce grupos a siete áreas temáticas más focalizadas. Este ajuste facilitó alinear esfuerzos con los temas de mayor relevancia para las organizaciones y dotar a los grupos de mayor agilidad y capacidad de impacto. Sobre esta base, 2025 ha sido un año de crecimiento y consolidación. A los siete grupos existentes se ha sumado la puesta en marcha del Grupo de Logística, así como la creación del nuevo Grupo de Innovación, que iniciará su actividad en breve. Con ellos, la red del Club de Calidad cuenta hoy con nueve grupos que abarcan ámbitos estratégicos y funcionales clave.

Los encuentros se desarrollan siempre en un formato dinámico y participativo. Más allá de ponencias o intervenciones externas, los protagonistas suelen ser los propios miembros del grupo, que comparten casos reales, desafíos, aprendizajes y experiencias de éxito. Este enfoque práctico contribuye a generar conversaciones de alto valor, favorece la confianza entre los participantes y fortalece la transferencia de conocimiento entre organizaciones.



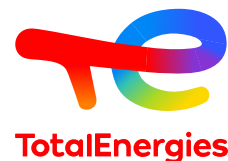
Los 9 Grupos de Trabajo del Club de Calidad



El apoyo de patrocinadores y colaboradores técnicos es otro de los pilares del éxito de los Grupos de Trabajo. Entidades patrocinadoras como TotalEnergies, Cogersa, Asturgar o Laboral Kutxa, no solo aportan conocimientos especializados sino también acompañamiento técnico y espacios adecuados para la celebración de las reuniones. Su implicación refuerza la calidad de los contenidos y crea un entorno que facilita el intercambio informal, la generación de relaciones y la colaboración interempresarial.

Para el Club de Calidad, los Grupos de Trabajo son mucho más que una oferta de actividades: **constituyen una herramienta estratégica para comprender las necesidades reales de las organizaciones, detectar tendencias, impulsar proyectos colaborativos y orientar nuestras iniciativas de manera más eficaz.** A través de estos foros se fortalece la conexión entre empresas, se promueven buenas prácticas y se genera un conocimiento compartido que contribuye al desarrollo empresarial de nuestra región.

## Patrocinadores



## Colaboradores

PFS GRUPO y UNIVERSIDAD DE OVIEDO



Reunión anual de Grupos de Trabajo | 31 enero 2025 Las Caldas

# Bienvenida



**Jesús Daniel Salas Campo**

Presidente del Club de Calidad

Desde 1995, el Club de Calidad ha acompañado a nuestras empresas y organizaciones en su avance hacia modelos de gestión más sólidos, innovadores y sostenibles. En buena parte, este objetivo lo hemos logrado a través de la creación de espacios de aprendizaje compartido que conectan a profesionales, generan alianzas y anticipan los retos del tejido empresarial asturiano.

En este camino, nuestros Grupos de Trabajo han resultado, sin duda, una de las herramientas más valiosas de nuestra red. Hoy contamos con **nueve grupos** activos, que generan una comunidad de cerca de **700 profesionales** de empresas y entidades, en ámbitos que van desde las finanzas, el marketing, la economía circular y el medio ambiente, el liderazgo y las personas, la tecnología, o el cumplimiento normativo y los criterios ASG.

El año pasado dimos un paso más con la creación de dos nuevos Grupos. El Grupo de Trabajo de Logística, reflejo de la importancia creciente de la logística como factor crítico de competitividad,

especialmente en un entorno marcado por la transformación digital y los desafíos globales en la cadena de suministro. Y el Grupo de Trabajo de Innovación, un foro concebido para impulsar la creatividad, la transferencia de conocimiento y la puesta en marcha de proyectos innovadores en nuestras organizaciones.

Cerca de 500 personas han tenido la oportunidad de participar en las más de 20 reuniones e los Grupos celebradas a lo largo de 2025, con el fin de tratar desafíos que enfrentan las empresas asturianas y conocer las mejores prácticas para abordar con éxito estos retos.

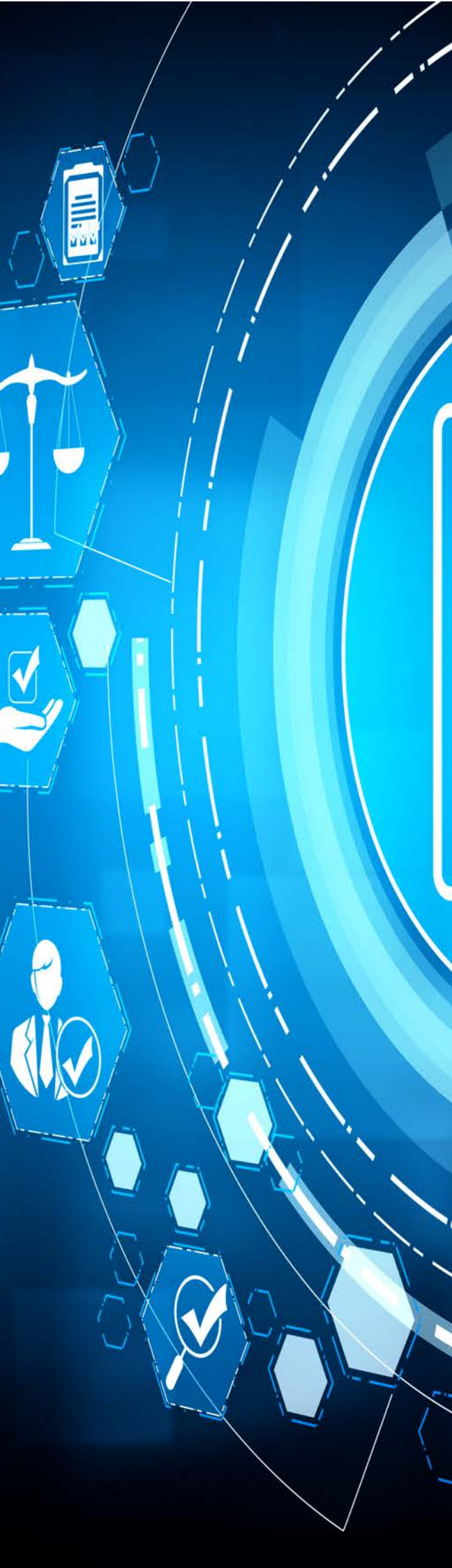
El compromiso, la colaboración, el aprendizaje y la disposición de todas las personas que forman parte de estos grupos a compartir experiencias, representan algunas de las claves del éxito de esta potente herramienta de cambio y transformación de empresas y organizaciones asturianas. Y son, también, el reflejo de los valores y la misión que hemos defendido siempre desde el Club de Calidad.

Mi agradecimiento, por tanto, a las personas que forman parte de los Grupos de Trabajo, por su compromiso y participación activa. Y también, a las empresas y organizaciones que han contribuido, con su apoyo desinteresado, a reforzar el impacto de estos grupos de Trabajo. Me refiero especialmente a nuestros patrocinadores Total Energies, COGERSA, Asturgar, Laboral Kutxa. Y también, nuestros colaboradores PFS Grupo y Universidad de Oviedo.

Mirando hacia 2026, reafirmamos nuestra voluntad de seguir ampliando espacios de cooperación, generando conocimiento útil y promoviendo buenas prácticas que fortalezcan la competitividad y el impacto positivo de nuestras empresas.

Gracias por acompañarnos un año más y por seguir construyendo, juntos, una red de conocimiento sólida, generosa y orientada a la mejora continua.





# CUMPLIMIENTO NORMATIVO

## GRUPO DE TRABAJO



El Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y criterios ASG cuenta con **99 miembros** y cuenta con el apoyo y el patrocinio de **TotalEnergies**.

### REUNIONES 2025

Cómo mejorar las estrategias de comunicación con los Grupos de Interés y cómo desarrollar una cultura que priorice el cumplimiento y la éticas

25 de febrero

Optimización de la Cadena de Valor: Implementación de Protocolos Homogéneos

22 de mayo

Auditorías Internas y Externas en ASG

2 de octubre

# Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y criterios ASG

con TotalEnergies



En un contexto en el que la energía está en el centro de los grandes retos del siglo XXI, TotalEnergies se consolida como compañía multienergías global.

El desafío climático y la transición energética son inseparables de otros grandes problemas mundiales, como la pobreza, el hambre o el deterioro ambiental, por lo que además de descarbonizar la energía, debemos satisfacer de manera responsable las crecientes necesidades de energía de la población.

En este sentido, nos mantenemos fieles a nuestro propósito de producir y suministrar energía más asequible, fiable y accesible al mayor número de personas posible y a nuestra ambición de ser un agente clave en la transición energética.

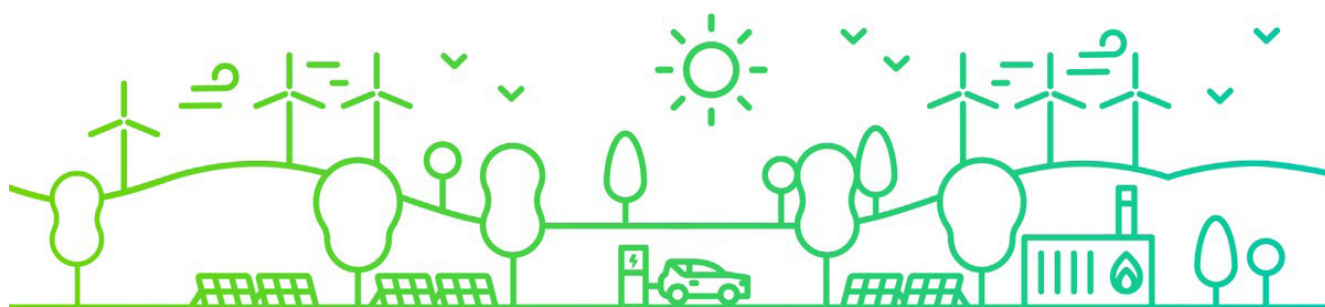
Basándonos en los principios de actuación que constituyen el núcleo de nuestro modelo de negocio: la seguridad, el espíritu pionero, la fuerza en la unión, la pasión por la excelencia y el respeto por el otro, situamos la sostenibilidad en todas sus dimensiones en el centro de nuestra estrategia, proyectos y operaciones.

El compromiso de TotalEnergies de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible se estructura en cuatro ejes: clima y energía sostenible, cuidado del medio ambiente, impacto positivo para nuestros grupos de interés y bienestar de las personas, que a su vez, se articulan en cinco palancas:

- Consumo de energía.
- Operaciones bajas en carbono.
- Impacto en el medio ambiente.
- Comunidades locales.
- Cuidado de las personas.

Estas “palancas de cambio” respaldan nuestra estrategia Sustainab’ALL, cuyo objetivo es lograr un cambio colectivo en nuestros comportamientos. En consecuencia, todos los empleados de la compañía presentes en 120 países, nos involucramos activamente en la ejecución de planes de acción entorno a estas cinco palancas.

En este sentido, el Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y Criterios ASG se alinea con nuestra estrategia, reforzando nuestra visión y ayudándonos a enfrentar nuevos retos en colaboración con las organizaciones asturianas.







## Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y criterios ASG

Primera reunión: 25 de febrero de 2025

### Cómo mejorar las estrategias de comunicación con los Grupos De Interés y Cómo desarrollar una cultura que priorice el cumplimiento y la ética

La comunicación con los grupos de interés es un aspecto crucial para las organizaciones que buscan mantener la transparencia, la confianza y la sostenibilidad en sus operaciones. Durante esta reunión, conocimos algunas estrategias de comunicación tanto externa como interna, de organizaciones como **Nestlé** y **Ontier**.

Respecto a la **comunicación externa**, pusimos el foco en las relaciones institucionales, fundamentales para cualquier organización, ya que permiten establecer y mantener vínculos estratégicos con entidades gubernamentales, asociaciones sectoriales y otros grupos de interés. En última instancia, estas relaciones fortalecen la reputación de la organización y aseguran que sus intereses y necesidades sean considerados en el ámbito público y privado. Algunas de las estrategias de comunicación mencionadas han sido:

- **Representación en Asociaciones Sectoriales:** Se destacó la importancia de participar en asociaciones sectoriales para legitimar las posiciones de la empresa y facilitar el diálogo con los reguladores y representar sus intereses de manera más efectiva.
- **Comunicación Proactiva:** Se subrayó la necesidad de mantener una comunicación proactiva con los grupos de interés, incluyendo políticos, ministerios y entidades del tercer sector.
- **Colaboración con Entidades del Tercer Sector:** La colaboración con este tipo de organizaciones puede permitir a la empresa acercarse al consumidor de manera más creíble y efectiva.

En lo que respecta a la **comunicación interna**, pusimos el foco en cómo desarrollar una cultura

que priorice el cumplimiento y la ética. Para ello, repasamos algunas prácticas que pueden contribuir a ello:

- **Voluntad de la Organización:** Es fundamental que la organización cuente con un equipo de compliance y con el compromiso de la alta dirección.
- **Sensibilización y Formación Continua:** Adaptadas a las necesidades y riesgos específicos de la organización, buscando la interactividad para asegurar que los empleados comprendan y apliquen los principios de compliance en su trabajo diario.
- **Papel del Compliance Officer:** Debe ser visto como un facilitador y no como un obstáculo para el negocio. Es importante que este rol esté involucrado en el negocio, comprendiendo sus necesidades y trabajando en colaboración con los empleados para encontrar soluciones que cumplan con las normativas sin detener las operaciones.
- **Bases del Programa de Compliance:** Las políticas y procedimientos deben ser claros, accesibles y realistas. Cuanto más claros y concisos sean, más fácil será para los empleados cumplir con ellos.
- **Recursos Adecuados:** Incluyendo herramientas tecnológicas y presupuestos para formación.
- **Código de Conducta:** entendiéndolo éste como el documento madre que guía el comportamiento ético y el cumplimiento normativo dentro de la organización. Debe ser un documento que apetezca leer, claro y accesible, y que se actualice y difunda regularmente entre los empleados.
- **Comunicación Continua pero Efectiva:** Utilizando diversos canales para llegar a los empleados. Es importante mantener a los empleados informados sobre las políticas, procedimientos y cualquier cambio relevante en el programa de compliance.
- **Sistema Interno de Información:** Más allá del canal de denuncias obligatorio, es



importante contar con un sistema interno de información que permita a los empleados reportar cualquier irregularidad de manera anónima y confidencial, sin temor a represalias.

■ **Herramientas Tecnológicas:** Integrar herramientas tecnológicas que añadan puntos de control (check points) en los sistemas de gestión, como el CRM, ayuda a asegurar que los procesos diarios cumplan con las normativas y sensibilizan a los empleados sobre la importancia del compliance.

■ **Seguimiento:** Es necesario realizar un seguimiento continuo de las acciones de sensibilización y formación, a través de evaluaciones y auditorías, para asegurar que los empleados comprendan y apliquen correctamente las políticas y procedimientos de compliance.

La reunión concluyó con un reconocimiento de los desafíos que enfrentan las empresas, especialmente las PYMES, para cumplir con la creciente carga normativa y burocrática. Se destacó la necesidad de recursos y apoyo de la alta dirección para implementar eficazmente los programas de compliance.

Las experiencias compartidas por Nestlé y Ontier proporcionaron valiosas lecciones y estrategias que pueden ser aplicadas por otras organizaciones para mejorar su comunicación con los grupos de interés y promover una cultura de cumplimiento y ética.



Primera reunión: Cómo mejorar las estrategias de comunicación con los Grupos De Interés y Cómo desarrollar una cultura que priorice el cumplimiento y la ética. 25 febrero de 2025

Segunda reunión: 22 de mayo de 2025

## Optimización de la Cadena de Valor: implementación de protocolos homogéneos

La homologación de proveedores se ha consolidado como un proceso clave para garantizar la calidad, la seguridad y la coherencia en la cadena de suministro. Este proceso no solo permite seleccionar a los proveedores más adecuados, sino que también asegura que sus prácticas estén alineadas con los valores, protocolos y objetivos estratégicos de la organización.

Tanto **ISASTUR** como **Grupo Central Lechera Asturiana** han compartido experiencias valiosas en la implementación de protocolos homogéneos para la gestión de proveedores. En ambos casos, se destaca la **necesidad de establecer procedimientos estandarizados que permitan trabajar de forma coherente en todas las áreas de la organización**. Este enfoque se materializa en sistemas integrados de gestión que abarcan calidad, medio ambiente, seguridad y salud, cumplimiento normativo y sostenibilidad.

En ISASTUR, por ejemplo, el proceso de homologación se basa en una evaluación técnica y económica que incluye aspectos como la calidad del producto o servicio, los plazos de entrega, la gestión ambiental y de seguridad, la fiabilidad de las comunicaciones contractuales y la solvencia económica. Cada proveedor es calificado individualmente, lo que permite determinar su idoneidad y el nivel de validación requerido para su contratación.

Grupo Central Lechera Asturiana, por su parte, ha desarrollado un sistema de homologación que distingue entre distintos tipos de proveedores (ingredientes, máquinas, servicios, obras, productos auxiliares, etc.), aplicando protocolos específicos

en función del riesgo y del impacto en la cadena de valor. Este enfoque permite una gestión más precisa y eficaz, garantizando el cumplimiento de normativas como IFS, BRC o FSSC 22000, especialmente relevantes en el sector alimentario.

Además, se han establecido mecanismos de control diferenciados según el nivel de riesgo del proveedor (alto, medio o bajo), lo que permite aplicar medidas proporcionales como verificaciones en bases de datos públicas, declaraciones de cumplimiento del código ético o cláusulas contractuales específicas.

Entre los principales **retos** del proceso de homologación destacan la necesidad de mantener la objetividad en la evaluación, la gestión de la diversidad de proveedores y la integración de múltiples normativas sectoriales. Asimismo, la digitalización del proceso, como la integración con sistemas ERP (por ejemplo, SAP), representa una oportunidad para optimizar la recopilación y gestión de datos, mejorar la trazabilidad y facilitar la toma de decisiones.

La homologación también ofrece oportunidades estratégicas: mejora la calidad del suministro, reduce riesgos operativos y reputacionales, fomenta la innovación a través de relaciones colaborativas y refuerza el compromiso con la sostenibilidad y el cumplimiento normativo.

La **homologación de proveedores** no debe entenderse como un trámite administrativo, sino como una herramienta estratégica para **construir una cadena de valor sólida, transparente y resiliente**. La experiencia compartida por ISASTUR y Grupo Central Lechera Asturiana demuestra que la implementación de protocolos homogéneos, adaptados al tipo de proveedor y alineados con un sistema de gestión integral, es clave para alcanzar los objetivos de cumplimiento, eficiencia y competitividad en un entorno empresarial cada vez más exigente.



Segunda reunión: Optimización de la Cadena de Valor: implementación de protocolos homogéneos. 22 mayo de 2025



Tercera reunión: 2 de octubre de 2025

## Auditorías internas y externas en Cumplimiento

Durante la sesión del Grupo de Trabajo de Cumplimiento Normativo y Criterios ASG, se abordó **cómo prepararse para una auditoría de compliance desde una perspectiva práctica y dialogada**, contando con la visión de **PFS Grupo** y **AENOR**. Se destacó que la auditoría de compliance no debe verse solo como un trámite para obtener una certificación, sino como una oportunidad para poner en valor el trabajo realizado en la organización y para identificar áreas de mejora.

Uno de los puntos centrales fue la importancia de la **evaluación de riesgos**, considerada la piedra angular del sistema de compliance. Se insistió en que esta evaluación debe ser un proceso vivo, actualizado periódicamente y alineado con la realidad de la organización, sus cambios y su contexto. No se trata de identificar la mayor cantidad de riesgos posibles, sino de centrarse en los más relevantes y hacer un seguimiento continuo de su evolución. Para ello, es fundamental contar con una metodología clara, homogénea y comprensible para todos los implicados, que permita priorizar riesgos y justificar las decisiones tomadas.

El modelo de prevención penal y las políticas de compliance deben estar aprobados por el órgano de gobierno, comunicados tanto interna como externamente, y ser conocidos y aplicados por toda la organización. Se subrayó la necesidad de que estos documentos sean revisados periódicamente y adaptados a la realidad de la empresa, evitando que se conviertan en meros documentos formales sin aplicación práctica. **La comunicación y la formación son esenciales para crear una verdadera cultura de cumplimiento.**

El liderazgo y la implicación de la alta dirección y del órgano de gobierno son fundamentales para la eficacia del sistema de compliance. No basta con aprobar políticas o asignar recursos; es necesario que la alta dirección lidere con el ejemplo, participe activamente y transmita la importancia del cumplimiento a toda la organización. La cultura de cumplimiento debe ser transversal y estar presente en la toma de decisiones estratégicas.

Respecto al órgano de cumplimiento, se recalcó la importancia de que esté formalmente designado, con funciones y competencias claras, autonomía

y acceso directo a la alta dirección. Debe contar con recursos y formación adecuados, aunque en organizaciones pequeñas estos recursos pueden estar integrados en otras áreas, como formación o asesoría externa. La existencia de un reglamento interno y la evidencia de reuniones y actuaciones son aspectos clave para demostrar la eficacia del órgano de cumplimiento.

En cuanto a los **controles y evidencias**, se destacó que no basta con que existan controles documentados, sino que deben estar sistematizados, ser efectivos y poder demostrarse mediante pruebas periódicas y repositorios accesibles. Los controles deben estar alineados con los riesgos identificados y ser revisados y actualizados conforme evoluciona la organización.

La **formación y la concienciación** son otro pilar fundamental. La formación debe adaptarse a los distintos roles y niveles de riesgo dentro de la organización, incluir tanto formación inicial como periódica, y, cuando sea relevante, extenderse a grupos de interés externos. Se resaltó la importancia de reconocer y recompensar las buenas prácticas, no solo de sancionar los incumplimientos.

El **canal de denuncias** debe cumplir la normativa, ser accesible y generar confianza entre los empleados y otros grupos de interés. El régimen disciplinario debe estar documentado, comunicado y aplicarse con tolerancia cero ante los incumplimientos, integrando también la posibilidad de denunciar incumplimientos de políticas internas a través del canal ético.

Por último, se subrayó la **importancia del seguimiento, la medición mediante indicadores y la mejora continua**. Es esencial medir la eficacia del sistema de compliance a través de indicadores como la formación realizada, la reducción de riesgos o el cumplimiento de los planes de acción. Las revisiones periódicas y la integración con otros sistemas de gestión (como calidad o medio ambiente) permiten optimizar recursos y mejorar la coherencia del sistema.



Tercera reunión: Auditorías internas y externas en Cumplimiento. 2 octubre de 2025





# MEDIO AMBIENTE Y ECONOMÍA CIRCULAR

## GRUPO DE TRABAJO



El Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente, que lleva activo desde el 2019, cuenta con **128 miembros** y cuenta con el apoyo y **patrocinio de COGERSA**.

### REUNIONES 2025

Integración de Sostenibilidad y Finanzas:  
Desafíos y Oportunidades con la Directiva CSRD

1 abril

Jornada: Cómo dar valor a los residuos industriales

3 junio

Nuevo reglamento de envases y residuos de envases

21 octubre



# Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente

con Cogersa



**Paz Orviz Ibáñez,**  
*Gerente de COGERSA*

Ya son 5 años de apoyo por parte de Cogersa al Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente. Desde el año 2021 patrocinamos esta iniciativa que se ha consolidado como un foro indispensable para la transformación del tejido industrial asturiano, fomentando el trabajo en red y la colaboración entre empresas comprometidas con la sostenibilidad.

Desde COGERSA, mantenemos nuestro firme compromiso con este espacio de intercambio, plenamente alineado con nuestro Plan Estratégico 2024-2027. Nuestra participación activa en el grupo busca impulsar la simbiosis industrial y la colaboración público-privada para abordar iniciativas de interés para nuestra organización en particular y para Asturias en general en torno a la economía circular.

Bajo este enfoque de cooperación, durante el año 2025 hemos compartido temas de máxima relevancia que conectan la gestión operativa con la transparencia y el reporte corporativo. Hemos analizado los desafíos de la Directiva CSRD para la integración de sostenibilidad y las finanzas, profundizado en las nuevas vías para dar valor a los residuos industriales y diseccionado las implicaciones operativas del Reglamento Europeo de envases y residuos de envases.

Estas sesiones de trabajo nos permiten compartir inquietudes y retos comunes, fortaleciendo una red de empresas que, de la mano de COGERSA y el Club Calidad, apuestan por liderar la transformación de la economía asturiana hacia un modelo más circular, competitivo y sostenible.

## Grupo de Trabajo de Economía Circular y Medio Ambiente

Primera reunión: 1 abril de 2025

### Integración de Sostenibilidad y Finanzas: Desafíos y Oportunidades con la Directiva CSRD

La integración de la sostenibilidad en el ámbito financiero es un proceso complejo que, aunque esencial para el cumplimiento de las nuevas normativas, plantea numerosos desafíos a las empresas. Con la Directiva CSRD y la exigencia de reportar información alineada con la Taxonomía de la UE, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de **coordinar de manera efectiva los departamentos de finanzas y sostenibilidad**. Sin embargo, esta convergencia no siempre resulta sencilla y ha generado inquietudes en muchas empresas que deben adaptar sus modelos de reporte y gestión. A lo largo de esta sesión, tratamos de identificar los retos que las organizaciones tienen por delante en este sentido. Para ello, contamos con la colaboración de **OSapiens** y **Eudita Suma Auditores**.

Uno de los principales retos radica en la falta de una metodología clara y estandarizada para traducir los criterios de sostenibilidad en términos financieros. La Taxonomía de la UE establece una serie de parámetros técnicos para definir qué actividades pueden considerarse ambientalmente sostenibles, de hecho, durante la sesión revisamos un caso práctico para visualizar de forma sencilla cómo hacerlo, sin embargo, su aplicación práctica dentro de la contabilidad y la planificación financiera de las empresas no siempre es inmediata. Esto requiere que el **área de finanzas adopte una nueva forma de evaluar inversiones, gastos operativos y riesgos, integrando información** que hasta ahora no formaba parte de su estructura habitual de reporte.

A esto se suma la **necesidad de contar con datos fiables y auditables**. La sostenibilidad implica la recopilación de información sobre impactos ambientales, huella de carbono, eficiencia en el uso de recursos y otros factores ESG, que deben ser verificados y cuantificados. Sin embargo, muchas empresas aún no disponen de los sistemas adecuados para la recopilación y análisis de estos



Primera reunión: Integración de Sostenibilidad y Finanzas: Desafíos y Oportunidades con la Directiva CSRD. 1 abril de 2025

datos, lo que genera incertidumbre sobre cómo cumplir con los requisitos de la CSRD de manera eficiente y sin comprometer la coherencia de sus estados financieros.

A todo ello, se suma la incertidumbre generada a raíz de la publicación por parte de la Comisión Europea el pasado febrero del paquete “Ómnibus” de normas de sostenibilidad, una propuesta para simplificar y reducir los requisitos de los reportes de sostenibilidad, pero que aún debe ser aprobada por el Parlamento Europeo y el Consejo, por tanto, aún es posible introducir cambios. Muchos Estados miembros ya han transpuesto la CSRD a la legislación nacional y muchas empresas ya han invertido en informes de sostenibilidad de conformidad con la CSRD. En España, nos hemos quedado a medio camino, en cualquier caso, existe una preocupación sobre cuáles son los siguientes pasos para dar. En este sentido, algunas de las organizaciones que nos acompañaron durante

la sesión comentaron que siguen reportando conforme a EINF y otras, en cambio, han hecho adaptaciones a la CSRD sin perder de vista el informe anterior.

En este contexto, **el reto no es solo técnico, sino también estratégico**. Independientemente de la aprobación final del paquete Ómnibus, adaptarse a la CSRD y a la Taxonomía de la UE no debería percibirse únicamente como un requisito regulatorio, sino como una oportunidad para redefinir la manera en que las empresas crean valor a largo plazo. **La integración de la sostenibilidad en la gestión financiera puede generar ventajas competitivas, mejorar la resiliencia empresarial y facilitar el acceso a nuevas fuentes de financiamiento** alineadas con la transición ecológica. Sin embargo, para que esta integración sea efectiva, es necesario superar las barreras actuales y trabajar en una mayor alineación entre las distintas áreas de la empresa.



Segunda reunión: Cómo dar valor a los residuos industriales. 3 junio de 2025



Segunda reunión: 3 junio de 2025

## Cómo dar valor a los residuos industriales

Esta sesión, organizada en colaboración con **FADE** y **COGERSA** en el marco del Día Mundial del Medio Ambiente, se centró en la valorización de residuos industriales como elemento clave para avanzar hacia un modelo productivo más sostenible y competitivo y contó con la participación de Susana Madera (directora General de Medio Ambiente del Principado de Asturias) y de **ENCE**, **Central Lechera Asturiana** y **COGERSA**. Este enfoque responde a las exigencias normativas europeas y nacionales, que impulsan la transición hacia la economía circular, y plantea la necesidad de convertir los residuos en recursos, reduciendo su impacto ambiental y generando oportunidades económicas.

### Aspectos principales abordados

#### ■ Contexto normativo y estratégico:

Se analizó el marco regulatorio actual, destacando la Ley de Residuos y Suelos Contaminados y la Ley de Calidad Ambiental, que introducen medidas para simplificar trámites, fomentar la trazabilidad y promover la pérdida de condición de residuo. Se subrayó la importancia de la armonización normativa y la incorporación de criterios ambientales en la contratación pública.

■ **Retos para la industria:** Cumplir con la normativa sigue siendo complejo, lo que exige agilizar procedimientos y reducir cargas administrativas. Se identificó la necesidad de avanzar en la valorización material y energética para minimizar el vertido, reducir la huella de carbono y mejorar la competitividad empresarial.

#### ■ Buenas prácticas y líneas de actuación:

- ◊ Reducción en origen mediante optimización de procesos y mejora continua.
- ◊ Certificación de sistemas de gestión orientados a "Residuo Cero", con ratios superiores al 90% de valorización.
- ◊ Transformación de residuos en materias primas secundarias, biogás, biofertilizantes y otros productos de valor.
- ◊ Aprovechamiento de subproductos en sectores como construcción,

fertilización y generación de energía renovable.

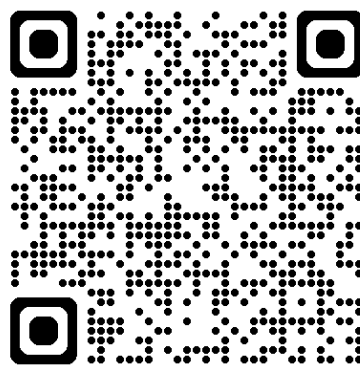
◊ Innovación tecnológica en instalaciones públicas para ampliar capacidades de tratamiento y fomentar la simbiosis industrial-urbana.

■ **Colaboración público-privada:** Se destacó como factor esencial para escalar proyectos, generar sinergias y desarrollar soluciones conjuntas. La cooperación entre empresas, administración y centros tecnológicos se considera clave para impulsar la economía circular y la innovación en la gestión de residuos.

#### ■ Barreras y necesidades de mejora:

- ◊ Exceso de burocracia y falta de agilidad en autorizaciones.
- ◊ Desalineación entre políticas de economía circular y normativas ambientales.
- ◊ Diferencias en criterios para la pérdida de condición de residuo entre comunidades autónomas.
- ◊ Necesidad de incentivos para investigación, desarrollo tecnológico y proyectos de valorización.

La jornada puso de manifiesto que la valorización de residuos industriales es un reto compartido que requiere innovación, colaboración y un marco normativo ágil. Asturias dispone de recursos, experiencia y tejido empresarial para liderar esta transición hacia una economía circular. La clave está en convertir los residuos en oportunidades, alineando sostenibilidad con competitividad y fomentando alianzas estratégicas entre empresas, administración y sociedad.



*Puedes descargarte aquí el resumen completo de la jornada*

Tercera reunión: 21 octubre de 2025

## Nuevo reglamento de envases y residuos de envases

Esta sesión estuvo dedicada al análisis del nuevo Reglamento Europeo de Envases y Residuos de Envases (PPWR), contando con la participación de ponentes de **Ecoembes** y **Linpac**.

Durante la ponencia de Ecoembes se abordaron las claves del nuevo PPWR. Se explicó que el reglamento fue adoptado en diciembre de 2024, publicado en enero de 2025 y entra en vigor en febrero de 2025, aunque sus **obligaciones serán aplicables a partir de agosto de 2026, con una implantación progresiva hasta 2040**.

El Ministerio para la Transición Ecológica está trabajando en un nuevo Real Decreto para adaptar la normativa española al PPWR, de modo que durante el periodo transitorio convivirán ambas normativas, priorizando el reglamento europeo desde agosto de 2026. El PPWR permite a los Estados miembros adoptar medidas más estrictas en prevención, reutilización y sistemas de depósito y retorno (SDDR), siempre que no se obstaculice el mercado único.

Por su parte, Linpac se centró en los retos y oportunidades para la industria. Se destacó que el PPWR exige considerar todos los componentes del envase (bandeja, tapa, etiqueta, absorbente, tintas, etc.) a la hora de evaluar su reciclabilidad, y

que elementos necesarios para la vida útil, como las servilletas, pueden penalizar la reciclabilidad global del envase.

Actualmente existen múltiples certificaciones privadas sin criterios uniformes, por lo que la transición hacia estándares armonizados (JRC, CEN/CENELEC) es positiva, pero aún incierta.

Las tarifas de la Responsabilidad Ampliada del Productor (RAP) se ajustarán según la reciclabilidad real y el contenido reciclado, lo que exige transparencia en el diseño y trazabilidad de materiales. No basta con diseñar para el reciclaje; es imprescindible contar con infraestructura, demanda de mercado y políticas que incentiven el uso de materiales reciclados (PCR).

En conclusión, **el nuevo marco regulatorio supone una transformación profunda en la gestión de envases, exigiendo anticipación, adaptación y colaboración entre todos los agentes de la cadena de valor**.

El acompañamiento de entidades como Ecoembes y la colaboración público-privada serán clave para afrontar con éxito los retos y aprovechar las oportunidades de la economía circular.



Tercera reunión: Nuevo reglamento de envases y residuos de envases. 21 octubre de 2025





# FINANZAS Y COMPRAS

## GRUPO DE TRABAJO



El Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras cuenta con **93 miembros** y cuenta con el patrocinio y colaboración de La Sociedad de Garantía Recíproca de Asturias, **Asturgar** y la Caja Laboral Popular Cooperativa de Crédito (**Laboral Kutxa**).

### REUNIONES 2025

Facturación electrónica: el nuevo marco normativo y casos de empresas  
11 marzo

Licitación y contratación pública  
6 mayo

La automatización como ayuda al proceso de compras  
30 septiembre

# Grupo de Trabajo de Finanzas y compras

con Asturgar y Laboral Kutxa



**Ángel García Vallina**

*Director general de  
Asturgar SGR*

Desde hace más de cuarenta años, en Asturgar estamos al lado de las empresas asturianas. Las hemos visto evolucionar, profesionalizarse, apostar por la calidad y la innovación, y también afrontar momentos complejos en un entorno que no deja de plantear nuevos retos. Conocemos su energía y su ambición, pero también sus necesidades reales. Y, desde esa perspectiva, hemos mantenido siempre clara nuestra misión: ser una herramienta financiera al servicio del tejido empresarial asturiano y convertirnos en un apoyo fiable y cercano. No como una declaración formal, sino como una forma de ser y de relacionarnos con las empresas.

Desde su fundación, Asturgar ha emitido más de 8.300 avales, beneficiando a 1.731 empresas con más de 422 millones de euros movilizados. Son cifras que se traducen en proyectos en marcha, inversión productiva y empleo estable. Nuestra actividad es posible gracias a la solidaridad de 1.693

socios que nutren un capital común destinado a impulsar la economía regional y a reforzar el espíritu de cooperación empresarial.

Como entidad financiera sin ánimo de lucro y referente en la financiación de pymes y autónomos, orientamos nuestros esfuerzos a que las empresas cuenten con estructuras financieras más sólidas y sostenibles. Lo hacemos mediante soluciones financieras específicas, asesoramiento experto y espacios de intercambio de conocimiento, porque la calidad en la gestión también se construye desde unas finanzas bien diseñadas. En 2025, el 32% de las empresas avaladas fueron iniciativas emprendedoras, y cerca del 50% de nuestra actividad estuvo ligada a proyectos de crecimiento empresarial. Además, nuestros acuerdos con 16 entidades financieras permiten facilitar financiación en condiciones ventajosas y con menores costes para nuestros socios.



Nuestro enfoque se apoya en cuatro principios que impregnan nuestra actividad diaria: rapidez, agilidad, proximidad y acompañamiento. Rapidez para no perder oportunidades de inversión; agilidad para adaptar soluciones a cada realidad empresarial; proximidad para estar accesibles y escuchar y acompañamiento para estar presentes más allá de la operación, en todo el proceso de crecimiento y consolidación.

En los últimos años hemos intensificado este compromiso ampliando recursos y herramientas. Autónomo Ágil, las líneas bonificadas AFI, los avales para anticipos de subvenciones, los préstamos AQUISGRAN o la herramienta de avales digitales responden a necesidades detectadas en el mercado. Todo ello se apoya en procedimientos ágiles y digitalizados que reducen trámites y plazos de decisión. Un buen ejemplo es Autónomo Ágil, que permite resolver operaciones de hasta 50.000 euros en solo 24 horas.

Las áreas más dinámicas de nuestra actividad se concentran en el emprendimiento, la innovación y la inversión productiva, con un crecimiento notable del peso de los autónomos. Hemos incrementado los avales destinados a inversión y al crecimiento empresarial, fundamentales para modernizar instalaciones, incorporar tecnología y ganar competitividad. También observamos un fuerte impulso en el sector servicios vinculado a la nueva economía, donde calidad, innovación y gestión avanzada avanzan de la mano.

En este contexto, la colaboración con el Club de Calidad adquiere un valor especial. Compartimos la convicción de que la mejora continua y la profesionalización son palancas de competitividad para Asturias. El Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras es un buen ejemplo: formación, intercambio de experiencias y fortalecimiento de la cultura financiera para tomar decisiones más sólidas y estratégicas.

La digitalización nos ayuda a simplificar procesos, pero seguimos creyendo que cercanía y confianza son insustituibles. Nuestro propósito es mantenernos como aliados de las empresas asturianas: facilitar financiación independiente, reforzar su estructura financiera y contribuir, junto al Club de Calidad, a un tejido empresarial más fuerte, innovador y competitivo. Ese compromiso es, también, nuestro mejor estímulo.



# Grupo de Trabajo de Finanzas y compras

con Asturgar y Laboral Kutxa



**Jesús González**

*Director De Zona Asturias León  
Zamora y Salamanca*

LABORAL Kutxa refuerza su apuesta por las empresas de Asturias y profundiza la colaboración estrecha con el Club de Calidad.

Desde nuestros inicios, nacimos para implicarnos con las empresas. El objetivo ha sido siempre y en todo momento dar crédito a las ideas. Toda nuestra organización está orientada en ayudar a crecer y colaborar de forma profesional con cada proyecto empresarial. Sea del tamaño que sea. Tratamos a cada uno de los negocios como si fuera nuestro. Y lo hacemos hablando claro y de forma honesta.

Los datos avalan esta línea de trabajo, son más de 40.000 empresas las que ya confían en LABORAL Kutxa y saben que somos un buen aliado para lograr llegar, allí donde quieren llegar. Disponemos en Asturias de una red especializada con oficinas en Oviedo, Gijón y Avilés desde donde atendemos a toda la comunidad, con nuestro servicio financiero y de seguros.







El arraigo entre las empresas asturianas, es fruto de la vocación de LABORAL Kutxa por el fomento de la innovación, el emprendimiento, así como por mantener el arraigo y el desarrollo del tejido económico del principado. Centrado en crear riqueza aquí, sin descuidar procesos de internacionalización que reviertan beneficio y bienestar en nuestro entorno. Siempre con el objetivo de dejar un legado mejorado a las siguientes generaciones.

Estamos convencidos que el trabajo en conjunto, entre nuestra entidad y las empresas, para alcanzar un propósito común, es una forma de cooperación provechosa. Estamos abiertos a colaborar con aquellas organizaciones que pretendan un modelo social sostenible.

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





# Grupo de Trabajo de Finanzas y compras

Primera reunión: 11 marzo de 2025

## Facturación electrónica: el nuevo marco normativo y casos de empresas

El primero de los temas abordado por el grupo este 2025 ha sido la facturación electrónica. Para ello, contamos con la participación de **Kreston Iberaudit**, quien nos ayudó a desglosar los principales aspectos legales a tener en cuenta; **Nea Master**, quien expuso algunas funcionalidades clave del software de facturación electrónica; y **Linpac Packaging Pravia**, cuya empresa trabaja con la facturación electrónica desde hace años y compartió su experiencia en la práctica.

### Marco Normativo y Períodos de Adaptación

Uno de los ejes centrales de la discusión fue el marco regulador de la facturación electrónica, destacando la necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos normativos. La Ley 18/2022, de 28 de septiembre (Ley Crea y Crece) establece un periodo de transición en el que las facturas en papel y electrónicas convivirán hasta que todas las empresas estén plenamente integradas en el sistema digital.

Se aclaró que las empresas con una facturación superior a 8 millones de euros disponen de 12 meses desde la aprobación del reglamento para su implementación obligatoria, mientras que aquellas con una facturación inferior cuentan con un plazo de 2 años. Además, durante los primeros 12 meses, y como medida transitoria, las empresas obligadas a emitir facturas electrónicas deberán enviar también un documento en formato PDF para garantizar la legibilidad por parte de aquellos destinatarios que aún no estén obligados a recibir facturas en formato electrónico.

En un plazo máximo de 3 años desde la aprobación del Reglamento, todas las empresas tendrán la obligación de informar a la AEAT o a sus proveedores sobre el estado en que se encuentran sus facturas en un plazo de 4 días naturales, sin contar sábados, domingos o festivos.

### Modalidades de Facturación Electrónica

La ley permite la facturación electrónica a través de tres modalidades:

- Plataformas privadas
- La solución pública de facturación electrónica
- Una combinación de ambas

Si el intercambio de facturas se produce exclusivamente a través de plataformas privadas, una copia generada automáticamente de cada factura deberá ser depositada en la solución pública.

### Transformación Digital y Optimización de Procesos

La facturación electrónica no solo responde a una obligación legal, sino que también supone una oportunidad para optimizar procesos internos. La digitalización permite una mayor trazabilidad y transparencia, reducción de errores en la gestión documental y una mejora en los tiempos de procesamiento. Asimismo, se destacó la importancia de la automatización de tareas administrativas para incrementar la eficiencia operativa y reducir costos.

### Diferencias entre la Ley de Facturación Electrónica y la Ley Antifraude

Un aspecto clave abordado en la sesión fue la comparación entre la Ley Crea y Crece y la Ley Antifraude. Mientras que la Ley Antifraude se centra en prevenir la evasión fiscal mediante mecanismos de control más estrictos, la normativa sobre facturación electrónica busca principalmente reducir la morosidad comercial y mejorar la relación entre clientes y proveedores.

Además, se mencionó que la factura electrónica es considerada un medio de información ágil y fiable en la lucha contra la morosidad. Como parte de esta iniciativa, se prevé la publicación anual de un listado de empresas que hayan incumplido los plazos de pago establecidos en la normativa sobre morosidad.

### Desafíos y Consideraciones Prácticas

La implementación de la facturación electrónica conlleva ciertos desafíos, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que deben adaptar sus procesos a las nuevas exigencias. Se discutieron cuestiones técnicas, como la integración con sistemas ERP existentes, la capacitación del personal y la inversión en tecnología adecuada para cumplir con los requisitos legales.

La sesión concluyó con un consenso sobre la importancia de prepararse adecuadamente para

la transición a la facturación electrónica. Aunque supone un reto para muchas organizaciones, los beneficios a medio y largo plazo en términos de eficiencia operativa, reducción de costos y cumplimiento normativo justifican plenamente la inversión en esta tecnología.



Primera reunión: Facturación electrónica: el nuevo marco normativo y casos de empresas. 11 marzo de 2025

Segunda reunión: 6 mayo de 2025

## Licitación y contratación pública

En esta ocasión, el Grupo se reunió para abordar cuestiones en torno a licitaciones y contratación pública. Uno de los temas centrales de la sesión fue la Ley de Contratación del Sector Público, donde desde el **Ayuntamiento de Llanera**, nos ayudaron a desgranar los principales aspectos de esta ley, destacando tanto sus aspectos positivos como negativos.

Durante la sesión, se discutió sobre la integridad y transparencia que promueve la ley, así como las mayores posibilidades de control a través del recurso especial y la alzada impropia. Se mencionó la mejora en los plazos de pago y la importancia de la competencia en el mercado de contratación pública. Sin embargo, también se abordaron las dificultades que enfrentan las PYMES para participar en licitaciones debido a la complejidad normativa y tecnológica.

Se mencionaron también las diferentes plataformas de licitación utilizadas, como la del Estado, Tender, Sirex, y otras autonómicas. Se destacó la importancia de tener los registros y solvencias al día para poder participar en las licitaciones, así como la dificultad que esto representa para las empresas de reciente creación.

Asimismo, un aspecto comentado con un importante impacto sobre las empresas fue la falta de revisión de precios en contratos a largo plazo y las dificultades que esto genera. En este sentido, se destacó la **importancia de los acuerdos marco y sistemas dinámicos para actualizar precios y racionalizar la contratación**.

La sesión concluyó con un consenso sobre la importancia de la **colaboración entre la administración y las empresas** para mejorar la contratación pública y la ejecución de contratos.

Además, la experiencia compartida por **Acuña y Fombona** fue especialmente valiosa para entender los desafíos y oportunidades en la presentación a contratos públicos.



Segunda reunión: Licitación y contratación pública. 6 mayo de 2025



Tercera reunión: 30 septiembre de 2025

## La automatización como ayuda al proceso de compras

En esta sesión, el Grupo de Trabajo de Finanzas y Compras profundizó en el impacto de la automatización en los procesos de compras, con la participación de **Futuver** y **Masymas supermercados**.

Futuver compartió el caso de uno de sus clientes, el Banco Nacional de Panamá, para quienes la digitalización y automatización ha supuesto una transformación radical en la gestión de compras. Se pasó de procesos manuales y en papel a una tramitación 100% electrónica, con documentos originales firmados digitalmente y plena trazabilidad. Entre los beneficios, destacan la reducción del 80% en los tiempos de tramitación, la eliminación del papel y una mayor seguridad jurídica y protección de datos. Se subrayó la **importancia de planificar la transición, gestionar el cambio cultural y mantener la intervención humana en decisiones clave**, especialmente en el sector público.

Masymas expuso cómo la automatización y la inteligencia artificial han optimizado su aprovisionamiento. Gracias a **algoritmos de IA, pueden ajustar los pedidos a la demanda real, reducir excedentes y caducidades, y mejorar la rotación de productos**. El sistema permite prever necesidades según la vida útil de los productos y factores externos, lo que se traduce en ahorros, menos devoluciones y un mejor control del stock. Destacaron como reto principal el cambio de mentalidad y la adaptación de los equipos a los nuevos sistemas.

Ambos casos coincidieron en que **la automatización aporta eficiencia, control y ahorro, pero requiere una estrategia clara, una gestión adecuada del cambio y una combinación equilibrada entre tecnología y factor humano**. La sesión concluyó con un intercambio de experiencias entre los asistentes, que pusieron en común sus propios avances y retos en la automatización de compras.



Tercera reunión: La automatización como ayuda al proceso de compras. 30 septiembre de 2025



## Actividades complementarias **Colaboración con la Oficina Acelera Pyme del COIIAS**

Durante el año 2025 también se mantuvo una estrecha colaboración con la oficina acelera pyme del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Asturias, diseñando talleres y visitas tecnológicas y cuyos destinatarios principales formaban parte de algunos de nuestros Grupos de Trabajo.

*Taller práctico: metodologías ágiles para impulsar tu pyme*

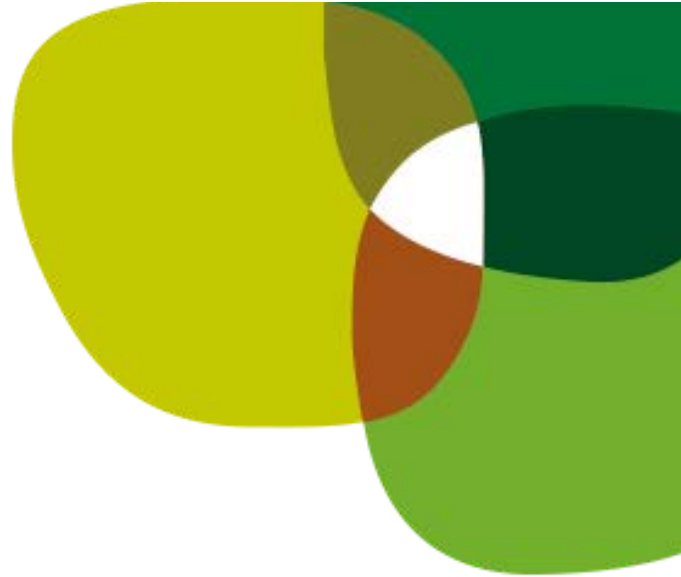


*Jornadas para comerciales: automatización y análisis de resultados.*



*Visita tecnológica: Asincar*





# MARKETING Y VENTAS

## GRUPO DE TRABAJO

El Grupo de Trabajo de Marketing y Ventas cuenta con **68 miembros** y lleva activo desde el 2020.

### REUNIONES 2025

Reunión fundacional y análisis del perfil comercial en 2025  
18 marzo

Comunicación interna enfocada en la generación de equipo y cultura empresarial  
13 mayo

Alineación Comercial y Motivación Interna: Estrategias para la Sinergia de Equipos  
7 octubre



## Grupo de trabajo de Marketing y Ventas

*Primera reunión: 18 marzo de 2025*

### Reunión fundacional y análisis del perfil comercial en 2025

Desde su creación, el grupo ha evolucionado y ha ido atrayendo a nuevos miembros, de perfiles y responsabilidades muy diversas. En la primera reunión anual fue **generar sinergias y conexión** entre todos los miembros del Grupo, para definir cuáles eran las áreas prioritarias y de interés comunes para poder planificar sesiones con alto valor añadido.



*Primera reunión fundacional. 18 marzo de 2025*

*Segunda reunión: 13 mayo de 2025*

### Comunicación interna enfocada en la generación de equipo y cultura empresarial

En un entorno empresarial en constante transformación, las organizaciones buscan nuevas formas de **fortalecer su cultura interna, mejorar la comunicación y fomentar la participación activa de sus equipos**. En este contexto, iniciativas como las jornadas de formación, la redefinición de valores corporativos y proyectos colaborativos han demostrado ser herramientas clave para impulsar la cohesión y el compromiso.

En esta reunión del grupo de trabajo de marketing y ventas, se compartieron experiencias inspiradoras sobre comunicación interna y transformación cultural. En esta ocasión contamos con la visión y buenas prácticas de **Seresco y Eurofins**.

En primer lugar, Seresco compartió una experiencia de transformación organizacional basada en la redefinición del propósito y los valores corporativos. Este proceso se llevó a cabo de manera participativa, sin intervención directa de la dirección, lo que permitió una mayor implicación de los empleados. La iniciativa se apoyó en una metodología estructurada que promovía fases

de conocimiento, interiorización y contribución, con el objetivo de alinear la cultura interna con los retos actuales y futuros de la organización. Entre los valores renovados se destacaron la innovación, el compromiso con las personas, la creación de valor sostenible o la bonhomía o la promoción de relaciones afables y cercanas, un concepto para muchos de los presentes nuevo.

Por su parte, Eurofins EcoGestión presentó una iniciativa de comunicación interna orientada a fortalecer el sentimiento de pertenencia entre empleados de distintas ubicaciones. A través de una dinámica lúdica y emocional, "camiseta viajera", se incentivó la participación del personal, promoviendo la conexión entre equipos y aumentando la visibilidad de la cultura corporativa. Esta acción, que ha tenido un impacto positivo en la cohesión del equipo, continuará evolucionando con nuevos enfoques centrados en el entorno local y en actividades colaborativas.

Uno de los aprendizajes clave fue la **importancia de establecer canales de comunicación efectivos**.

El uso de herramientas digitales de mensajería instantánea y la realización de reuniones periódicas se identificaron como prácticas útiles para mantener a los equipos informados y alineados. No obstante, se subrayó la necesidad de encontrar un equilibrio en la frecuencia de estas reuniones para evitar la sobrecarga y mantener la motivación.

**La implementación de estas iniciativas requiere un compromiso colectivo.** La participación activa en procesos de cambio, la creación de espacios

de reconocimiento mutuo y la promoción de una comunicación abierta son fundamentales para construir una cultura organizacional sólida.

En este sentido, la confianza, la autonomía y la responsabilidad compartida emergen como pilares esenciales para afrontar los desafíos del presente y del futuro.



Segunda reunión: Comunicación interna enfocada en la generación de equipo y cultura empresarial. 13 mayo de 2025

Tercera reunión: 7 octubre de 2025

## Alineación Comercial y Motivación Interna: Estrategias para la Sinergia de Equipos

La última reunión del Grupo de Trabajo de Marketing y Ventas, en la que contamos con la participación de **Uría Ingeniería**, permitió extraer una serie de conclusiones prácticas sobre la alineación entre los equipos comercial y técnico, así como sobre las estrategias que favorecen la sinergia interna en las organizaciones.

### 1. La alineación comercial-técnica es clave para la competitividad.

La coordinación entre los departamentos comercial y técnico se revela como un factor esencial para garantizar que las ofertas y servicios sean viables, realistas y ajustados a las capacidades de la empresa. La falta de alineación puede derivar en compromisos difíciles de cumplir, afectando la satisfacción del cliente y la reputación de la organización.

## 2. La comunicación interna debe ser sistemática y bidireccional.

Es imprescindible establecer canales de comunicación fluidos y constantes entre los equipos. La información relevante sobre capacidades técnicas, plazos y recursos debe estar disponible para el área comercial, mientras que el equipo técnico debe conocer las expectativas y compromisos adquiridos con los clientes. La transparencia y la anticipación en la comunicación previenen errores y refuerzan la confianza interna.

## 3. El perfil comercial requiere conocimientos técnicos básicos.

En sectores donde la oferta es compleja o personalizada, se concluye que el perfil comercial debe contar con una base técnica suficiente para comprender el producto o servicio y transmitirlo de forma clara y veraz al cliente. Esto facilita la interlocución, reduce malentendidos y permite adaptar el discurso comercial a las necesidades reales del cliente.

## 4. El equipo técnico debe participar en la fase de diseño de la oferta.

La implicación del área técnica en la elaboración de propuestas comerciales es fundamental para asegurar que lo que se vende puede ser ejecutado en los términos acordados. La revisión técnica previa de las ofertas y la colaboración en la presentación al cliente son prácticas recomendadas para evitar desviaciones y garantizar la calidad del servicio.

## 5. El seguimiento postventa y la retroalimentación son esenciales.

La relación con el cliente no termina con la venta. El seguimiento posterior, tanto desde el área comercial como técnica, permite evaluar la satisfacción, detectar oportunidades de mejora y consolidar la relación a largo plazo. La retroalimentación obtenida debe ser compartida internamente para ajustar procesos y reforzar la alineación entre equipos.

## 6. La flexibilidad y la adaptación a cada cliente marcan la diferencia.

Se concluye que la capacidad de adaptar la oferta y el servicio a las particularidades de cada cliente es un elemento diferenciador. Esto exige una estrecha colaboración entre comercial y técnico, así como una actitud proactiva para identificar soluciones específicas y comunicar sus ventajas de manera comprensible.

## 7. La coordinación en la gestión de recursos y plazos es crítica.

La gestión eficiente de los recursos y la planificación de los plazos de ejecución requieren una coordinación precisa entre ambos departamentos. La alineación en este aspecto evita sobrecargas, incumplimientos y tensiones internas, favoreciendo la entrega de proyectos en tiempo y forma.



Tercera reunión: Alineación Comercial y Motivación Interna: Estrategias para la Sinergia de Equipos. 7 octubre de 2025





# CIOS

## GRUPO DE TRABAJO

El Grupo de Trabajo de CIOS cuenta con **59 miembros** y lleva activo desde el 2019

### REUNIONES 2025

Intercambio de fortalezas y necesidades  
28 febrero

Sentando las bases de un protocolo interno  
de uso de IA  
25 marzo

Decálogo de uso de la Inteligencia Artificial  
7 mayo

Presentación del Protocolo de uso de  
Inteligencia Artificial  
20 octubre

## Grupo de trabajo de CIOS

*Primera reunión: 28 febrero de 2025*

### Intercambio de fortalezas y necesidades

En nuestra primera reunión del año, partimos de un diagnóstico compartido: **la ciberseguridad y la inteligencia artificial son dos ejes estratégicos para nuestras organizaciones.** Analizamos nuestras fortalezas y necesidades, y surgieron propuestas concretas como la creación de itinerarios formativos en ciberseguridad, el intercambio de materiales y experiencias, y la importancia de compartir indicadores y buenas prácticas.

Esta reunión puso el foco y sentó las bases para avanzar en el ámbito de la IA, planteándose la necesidad de ser concretos y prácticos: evitar debates demasiado teóricos y centrarnos en entregables útiles, como un decálogo de uso o un protocolo sencillo, que responda a las inquietudes reales de nuestros equipos. Para ello, también se propuso involucrar a los grupos de Trabajo de Compliance y realizar un sondeo de necesidades para priorizar acciones.

*Tercera reunión: 7 mayo de 2025*

### Decálogo de uso de la Inteligencia Artificial

En esta ocasión, presentamos un decálogo de buenas prácticas y un manifiesto de uso responsable de la IA. El decálogo recoge principios clave como la privacidad y seguridad, la responsabilidad, la transparencia, la supervisión humana, la evaluación y formación continua, la colaboración interdisciplinaria, la justicia e inclusión, la promoción de la ética y el consentimiento informado. Cada principio va acompañado de ejemplos prácticos para facilitar su aplicación en el día a día de nuestras organizaciones.

El manifiesto, por su parte, busca que las organizaciones que lo ratifiquen demuestren un compromiso colectivo y visible con el uso ético y responsable de la Inteligencia Artificial.

*Segunda reunión: 25 marzo de 2025*

### Sentando las bases de un protocolo interno de uso de IA

En esta segunda reunión, abordamos la idea de crear un protocolo interno de uso de IA. Analizamos qué es un protocolo de IA, su importancia para el cumplimiento normativo, la reducción de riesgos, la generación de confianza y su valor como herramienta educativa para empleados.

Sin embargo, pronto nos dimos cuenta de que el contenido era demasiado amplio para abordarlo en el marco del grupo, y que necesitábamos empezar por algo más sencillo y tangible. Así nació la idea de elaborar un decálogo de buenas prácticas y un manifiesto de uso responsable de la IA que presentamos en la tercera reunión.



*Segunda reunión: Sentando las bases de un protocolo interno de uso de IA. 25 marzo de 2025*

Cuarta reunión: 20 octubre de 2025

## Presentación del Protocolo de uso de Inteligencia Artificial

Nuestro Grupo de Trabajo de CIOS lleva tiempo reflexionando sobre cómo incorporar la inteligencia artificial en nuestras organizaciones de forma segura, ética y útil. Fruto de esa necesidad compartida, y con el apoyo de la Consejería de Ciencia, Industria y Empleo, hemos trabajado en la elaboración de un documento que compartir con todos los miembros del Grupo en octubre de 2025.

Se trata del Protocolo de Uso de la Inteligencia Artificial en el Entorno Empresarial, que recoge recomendaciones prácticas, principios éticos, casos de uso accesibles y un marco común para avanzar en la adopción de estas tecnologías sin perder el norte y, principalmente, poniendo el foco en las pymes.

Durante esta sesión, tuvimos la oportunidad de conocer el contenido del documento así como descubrir cómo puede aplicarse en distintos contextos empresariales. La jornada la llevamos a cabo en las instalaciones de **IDONIAL** y sirvió para conocer de primera mano lo que están haciendo en el Centro Tecnológico.

La sesión comenzó destacando la importancia de contar con un marco normativo y estratégico que facilite la integración de la inteligencia artificial en las organizaciones. Se subrayó que la IA no debe entenderse únicamente como una herramienta tecnológica, sino como un vector de transformación empresarial capaz de redefinir modelos de negocio y generar nuevas oportunidades. Este enfoque se relaciona con la teoría de la “destrucción creativa”, que plantea cómo la innovación puede impulsar el crecimiento y, al mismo tiempo, obligar a replantear procesos y estructuras.

Entre los aspectos más relevantes abordados se encuentran:

- **Estrategia y visión de negocio:** La adopción de IA debe partir de una reflexión sobre el impacto en la propuesta de valor y en la estrategia global. No se trata solo de digitalizar procesos existentes, sino de innovar y crear nuevas fuentes de ingresos.
- **Protección del conocimiento y gestión del dato:** Más allá de la protección de datos personales, se destacó la necesidad de salvaguardar el conocimiento interno y garantizar la interoperabilidad mediante

espacios de datos sectoriales y ontologías coherentes.

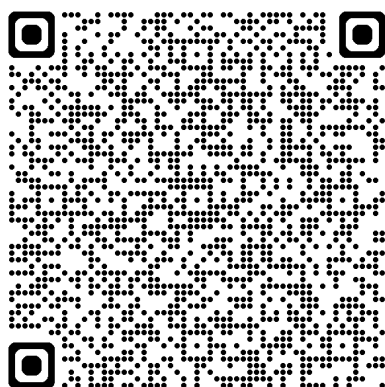
- **Nivel de madurez y barreras:** Las encuestas realizadas previas al documento reflejan una alta percepción del valor de la IA, pero una baja implementación real. Las principales barreras identificadas son la falta de conocimiento técnico, la escasez de tiempo y la percepción de costes elevados.
- **Casos de uso prioritarios:** Se identificaron oportunidades en áreas como administración y finanzas, producción y operaciones, con especial foco en procesos internos. Ejemplo destacado: automatización y control inteligente de facturas, albaranes y órdenes de compra para reducir errores y mejorar eficiencia.
- **Protocolo propuesto:** El documento se estructura en cinco bloques fundamentales:
  - ◊ Estrategia de negocio.
  - ◊ Estrategia de IA y casos de uso.
  - ◊ Datos y gobierno del dato.
  - ◊ Organización y cultura (gestión del cambio y formación).
  - ◊ Gobierno responsable (ética, sostenibilidad y cumplimiento normativo).
- **Gestión del cambio y formación:** Se resaltó la importancia de la comunicación interna y la hiperpersonalización en la formación para reducir resistencias. La IA puede ser utilizada para diseñar contenidos adaptados a patrones cognitivos y roles específicos.
- **Aspectos éticos y sostenibilidad:** Se debatieron dilemas éticos en el uso de IA en contextos sensibles y la correlación entre tecnología y consumo energético, insistiendo en la necesidad de alinearse con los valores y regulaciones europeas.

La adopción de la inteligencia artificial no es solo una cuestión tecnológica, sino estratégica y cultural. Las organizaciones deben reflexionar sobre cómo esta tecnología impacta en su modelo de negocio, garantizar la protección del conocimiento y establecer protocolos claros que incluyan gobernanza ética y sostenible. El éxito dependerá de combinar visión estratégica, gestión del cambio y uso responsable de los datos, asegurando que la IA se convierta en un motor real de competitividad y creación de valor.





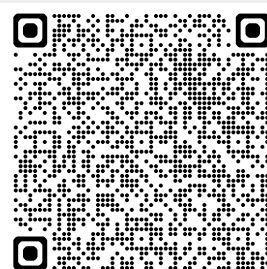
Cuarta reunión: Presentación del Protocolo de uso de Inteligencia Artificial. 20 octubre de 2025



Puedes descargar aquí el Protocolo de Inteligencia Artificial

## Guía de Ciberseguridad para pymes

En el marco de este Grupo de Trabajo de CIOS, durante este 2025 también se ha llevado a cabo una Guía de Ciberseguridad dirigida a responsables y equipos de pequeñas y medianas empresas asturianas que busquen mejorar su seguridad digital mediante medidas prácticas, accesibles y adaptadas a distintos niveles de madurez, sin necesidad de conocimientos técnicos avanzados, y con especial atención a los riesgos reales que enfrentan en su día a día.



Puedes descargar aquí la Guía de Ciberseguridad para pymes





# GESTIÓN MEJORA Y TRANSFORMACIÓN INTERNA

## GRUPO DE TRABAJO

El Grupo de Trabajo de Gestión de la Mejora y Transformación Interna cuenta con **71 miembros** y cuenta con la colaboración de PFS Grupo y la Universidad de Oviedo.

### REUNIONES 2025

Implementación de equipos auto organizados y liderazgo rotativo  
8 abril

Herramientas de gestión de Lean y Agile  
20 junio



**Lucía Avella  
Camarero**

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

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

Asimismo, la Universidad de Oviedo y el Grupo PFS hemos continuado colaborando con el Club de Calidad en la dinamización del Grupo de Trabajo (GT) inicialmente denominado GT de Producción y que ya en el año 2024 fue rebautizado como GT de Gestión de la Mejora y Transformación Interna. La finalidad de este cambio de denominación fue reflejar más fielmente el interés de integrar en este grupo a profesionales y expertos en la gestión del cambio, la mejora continua y la optimización de procesos en las diferentes áreas de organizaciones que realizan cualquier tipo de actividad.

Las reuniones de nuestro grupo de trabajo han facilitado, además, la interacción entre profesionales interesados en la mejora continua, compartiendo inquietudes y dudas a la hora de afrontar los procesos de transformación cultural

y la gestión del cambio en nuestras propias organizaciones. Estas reuniones han cristalizado en proyectos de colaboración concretos entre algunas de las organizaciones participantes en las reuniones.

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

*-Lucía Avella Camarero*



**Gema Granado  
Fueyo**

*Directora de  
Transformación  
Empresarial en  
PFS Grupo*

Un año más, desde PFS Grupo, consultora asturiana con más de 25 años de trayectoria y especializada en acompañar a las empresas en sus procesos de transformación, con un enfoque claro en la Mejora Operativa, la Automatización y la Medición para la toma de decisiones basadas en datos, y promoviendo en todos nuestros proyectos una cultura empresarial de colaboración, nos complace hacer balance de nuestra participación activa en el Grupo de Trabajo de “Gestión de la Mejora y Transformación Interna”, en el que colaboramos de forma continuada desde el año 2019.



## Las personas como motor real del cambio

Uno de los principales consensos alcanzados en 2025 por las organizaciones que participan activamente en este grupo de trabajo ha sido la necesidad de abordar de forma decidida la gestión de los equipos de personas. Sin su implicación, las mejoras simplemente no son posibles.

Para favorecer una participación más activa y una mayor motivación, resulta imprescindible avanzar hacia modelos en los que sean los propios equipos los que lideren el cambio de forma autónoma, con un compromiso compartido y un sentido claro de la responsabilidad colectiva. La experiencia demuestra que la participación activa de las personas es el verdadero motor del cambio.

No obstante, aunque este enfoque aporta beneficios evidentes en términos de agilidad y eficiencia, su implantación sigue suponiendo un reto relevante para muchas organizaciones. La transición hacia dinámicas más descentralizadas exige cambios culturales y estructurales profundos, que no siempre resultan sencillos de llevar a la práctica.

## La mejora de los procesos transversales y de apoyo

Otro de los aspectos clave puestos de manifiesto durante este año ha sido la necesidad de trabajar de forma específica la mejora de los procesos transversales y de apoyo, y no únicamente los procesos operativos, que ya habían sido abordados de manera más amplia en ejercicios anteriores.

En numerosas organizaciones, procesos como la atención al cliente, el mantenimiento o las tecnologías de la información (IT), etc. desempeñan un papel crítico. Cuando estos procesos no están suficientemente optimizados o no se adaptan con agilidad al cambio, pueden convertirse en focos de ineficiencia que dificultan respuestas flexibles y afectan directamente al desempeño de los procesos operativos.

## Decisiones basadas en datos: un campo a seguir explorando

Aunque en 2025 el foco del grupo de trabajo se ha puesto especialmente en la gestión de las personas y en la mejora de los procesos transversales, sigue siendo un ámbito de gran interés y un campo abierto a seguir investigando, el de las metodologías para la toma de decisiones basadas en datos.

Más allá de las tecnologías de captación de información, cada vez más accesibles para todas las organizaciones, el verdadero reto reside en las sistemáticas internas de análisis y uso del dato. Conocer cómo trabajan las empresas de referencia en este ámbito permite entender cómo consiguen focalizarse en una gestión del cambio constante, bien fundamentada, correctamente orientada y, por ello, con un elevado porcentaje de éxito.

## Mirando hacia el futuro

Sin duda, aún quedan muchas cuestiones por investigar, contrastar y poner en práctica en las organizaciones que forman parte de este grupo de trabajo, con el objetivo de que puedan actuar como referentes y tractores del entorno empresarial asturiano.

Con esta mirada de aprendizaje continuo y mejora compartida, nos emplazamos a seguir avanzando en las próximas reuniones del Grupo de Trabajo de Gestión de la Mejora y Transformación Interna a lo largo del año 2026.

Gracias al CAC por ser referente y tractor del cambio en el entramado empresarial asturiano con ésta y otras muchas iniciativas de éxito.

*-Gema Granado Fueyo*

## Grupo de trabajo de gestión de la mejora y transformación interna

Primera reunión: 8 abril de 2025

### Implementación de equipos autoorganizados y liderazgo rotativo

En un entorno empresarial en el que prima la mejora continua, las organizaciones buscan formas de gestionar sus equipos de manera más eficiente y colaborativa. En este contexto, los enfoques de equipos autoorganizados y liderazgo rotativo han cobrado relevancia como estrategias para mejorar la autonomía, la responsabilidad compartida y la adaptabilidad en la ejecución de proyectos. En la primera reunión del Grupo de Trabajo contamos con la participación de **ICUBE** e **IDONIAL** para tratar de reflexionar sobre ello.

**Un equipo autoorganizado se distingue por su capacidad de gestionar el trabajo sin una estructura jerárquica rígida, fomentando la toma de decisiones colectiva y la mejora continua.** En paralelo, el liderazgo rotativo permite distribuir el rol de liderazgo entre los miembros del equipo según las necesidades del proyecto, promoviendo un entorno más equitativo y fortaleciendo la capacidad de liderazgo en distintos niveles.

Si bien estos modelos ofrecen múltiples beneficios en términos de agilidad y eficiencia, su implementación en las organizaciones supone un desafío significativo. La transición hacia una dinámica más descentralizada requiere cambios culturales y estructurales que no siempre son fáciles de aplicar en la práctica.

A lo largo de esta reunión de trabajo, exploramos las experiencias de ICUBE e IDONIAL trabajando con equipos multidisciplinares en proyectos concretos, compartiendo los retos, aprendizajes y beneficios que han encontrado al adoptar estos enfoques. A través de su testimonio y del resto de participantes, analizamos la brecha entre la teoría y la práctica, proporcionando una visión realista sobre los desafíos y oportunidades que implica la evolución hacia modelos de trabajo más autónomos y colaborativos.

Uno de los puntos más relevantes comentados durante la reunión fue la **comunicación fluida**.

La capacidad de los equipos para mantener una comunicación abierta y transparente es esencial para la toma de decisiones colectiva y la resolución de problemas. Se enfatizó la importancia de establecer canales de comunicación efectivos y fomentar un ambiente donde todos los miembros se sientan cómodos compartiendo sus ideas y preocupaciones.

Las **reuniones periódicas** se mantienen como una herramienta necesaria para asegurar la eficiencia y el seguimiento adecuado de los proyectos, sin embargo, es crucial evitar el exceso de estas para no sobrecargar al equipo. La clave está en encontrar un equilibrio que permita evaluar el progreso, identificar obstáculos y ajustar estrategias de manera continua, sin perder agilidad y autonomía.

Otro aspecto crucial es el **compromiso de todos los miembros del equipo**. La autoorganización requiere que cada integrante asuma responsabilidad por su trabajo y por el éxito del equipo en su conjunto. Este compromiso se fortalece mediante la **figura del coordinador**, quien actúa como catalizador para facilitar la autoorganización. El coordinador no impone decisiones, sino que guía y apoya al equipo en la gestión de sus tareas y en la resolución de conflictos.

Además, el uso de **grupos de trabajo multidisciplinares** fomenta la participación de perfiles que, normalmente, no actúan como líderes y no asumen la toma de decisiones, enriqueciendo el proceso con diversas perspectivas y habilidades. En este sentido, el **empoderamiento del equipo** es otro factor clave. Involucrar a la gente adecuada y proporcionarles las herramientas y la confianza necesarias para tomar decisiones fortalece la autonomía y la responsabilidad compartida.

Además, el **refuerzo de los efectos positivos de las decisiones** tomadas por el equipo ayuda a consolidar la confianza y la motivación.

Por su parte, **la implementación de sistemas de reconocimiento entre iguales** fue identificada como una estrategia efectiva para fomentar el compañerismo y la participación. Reconocer y celebrar los logros de los miembros del equipo contribuye a crear un ambiente de apoyo y colaboración. En todo caso, es fundamental **saber gestionar el error** asegurando que éstos se vean como responsabilidad del equipo y no de individuos específicos.

La transición hacia modelos de trabajo más autónomos y colaborativos requiere un cambio significativo en la **cultura organizacional**. Este cambio implica adoptar nuevas formas de pensar y actuar, donde la autonomía y la responsabilidad compartida se convierten en pilares fundamentales. Es esencial fomentar un ambiente de confianza y apoyo mutuo, donde los miembros del equipo se sientan empoderados para tomar decisiones y contribuir activamente al éxito del proyecto.



Primera reunión: Implementación de equipos auto organizados y liderazgo rotativo. 8 abril de 2025



Segunda reunión: 20 junio de 2025

## Herramientas de gestión de Lean y Agile en procesos transversales

Las metodologías Lean y Agile son enfoques de gestión que buscan optimizar procesos, mejorar la eficiencia y adaptarse rápidamente a los cambios. Lean se centra en la eliminación de desperdicios y la mejora continua, utilizando herramientas como 5S, Kaizen, Value Stream Mapping y Kanban. Agile, por otro lado, se enfoca en la entrega continua de valor mediante iteraciones cortas y colaborativas, utilizando marcos de trabajo como Scrum y herramientas como User Stories y Burndown Charts. Ambos enfoques son esenciales en procesos transversales, donde la colaboración entre diferentes departamentos es crucial para alcanzar objetivos comunes y mejorar la eficiencia organizacional.

Durante la reunión, conocimos las experiencias de implementación de Lean y Agile en **TotalEnergies** y **Samoa Industrial**.

Por parte de TotalEnergies, se destacó cómo se han utilizado herramientas Lean para **mejorar procesos en diferentes departamentos, comenzando con pequeños pilotos y luego expandiendo la metodología a otras áreas**. La importancia de la cultura de mejora continua y el apoyo de la dirección fueron subrayados, así como la necesidad de comunicación y motivación del personal para el éxito de estas iniciativas.

En el departamento de Atención al Cliente de TotalEnergies, la metodología Agile ha permitido una **mayor flexibilidad y rapidez en la entrega de proyectos**. Después de un proyecto de reestructuración del área de clientes, Agile ha facilitado ver resultados más rápidos y ha motivado al equipo. La planificación y la interacción constante entre los miembros del equipo para resolver problemas y ajustar los objetivos según sea necesario fueron aspectos clave mencionados.

En Samoa Industrial, la implementación de Agile ha sido gradual y adaptada a las limitaciones de tiempo y recursos. Se enfatizó **la importancia de la estimación precisa del tiempo dedicado a los proyectos y la necesidad de gestionar la capacidad limitada de los equipos**. Se mencionó el uso de herramientas sencillas como listas de Teams para gestionar proyectos y la importancia de la mejora continua en la eficiencia de los procesos.

En resumen, la implementación de Lean y Agile en procesos transversales ha demostrado ser **efectiva en la mejora de la eficiencia y la adaptación al cambio**. La experiencia compartida por TotalEnergies y Samoa Industrial resalta la importancia de la cultura de mejora continua, la flexibilidad en la entrega de proyectos y la adaptación de las metodologías a la realidad de cada organización. Estas prácticas no solo optimizan los procesos, sino que también fomentan la colaboración y la motivación del personal, contribuyendo al éxito organizacional.



Segunda reunión: Herramientas de gestión de Lean y Agile en procesos transversales. 20 junio de 2025



# LIDERAZGO Y PERSONAS

## GRUPO DE TRABAJO

El Grupo de Liderazgo y Personas cuenta con **135 miembros** y lleva activo desde el 2014.

### REUNIONES 2025

Liderazgo y colaboración: Mejorando la comunicación entre departamentos  
23 abril

Bienestar Laboral: Estrategias para Combatir el Absentismo y el Burnout  
11 junio

Aplicaciones prácticas de IA en la gestión de personas  
4 noviembre

## Grupo de trabajo de liderazgo y personas

Primera reunión: 23 abril de 2025

### Liderazgo y colaboración: Mejorando la comunicación entre departamentos

En un contexto organizativo marcado por la necesidad de adaptarse a entornos cambiantes y exigentes, las empresas buscan modelos de gestión que favorezcan la eficiencia, la colaboración y el bienestar de sus equipos. En este marco, **la reflexión sobre estructuras organizativas más flexibles y la promoción de la polivalencia funcional emergen como estrategias clave para afrontar los retos actuales del mercado laboral.**

En esta sesión, contamos con las experiencias de **La Nueva Rula de Avilés** y de **Corteva Agriescense**.

Durante la reunión, se destacó la **importancia de la polivalencia funcional** como herramienta para optimizar recursos y mejorar la comunicación

entre áreas. Esta estrategia permite que los trabajadores asuman múltiples funciones, lo que no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también favorece el desarrollo profesional. Para ello, diseñar planes de formación individualizados y ofrecer incentivos puede ser una buena forma de promover la participación activa en este modelo. Sin embargo, la transición hacia una estructura más flexible no está exenta de dificultades. Uno de los principales obstáculos identificados es la resistencia de los mandos intermedios, quienes tienden a preservar estructuras jerárquicas tradicionales y muestran reticencias ante la movilidad de personal. Esta actitud, en ocasiones, limita el desarrollo profesional de los equipos y dificulta la implementación de nuevas dinámicas organizativas.

La **comunicación interna** fue otro de los temas centrales abordados. Se evidenció la necesidad de acortar los canales de comunicación y fomentar



Primera reunión: Liderazgo y colaboración: Mejorando la comunicación entre departamentos 23 abril de 2025



un entorno donde la información fluya de manera más ágil y transparente. La falta de cohesión entre departamentos y la escasa participación de los mandos en la transmisión de información fueron señaladas como barreras que deben ser superadas para avanzar hacia un modelo más colaborativo.

Asimismo, se subrayó la importancia de establecer mecanismos claros y ágiles para la movilidad de personal durante los picos de actividad. Aunque existen herramientas para facilitar esta movilidad, su uso efectivo requiere una mayor implicación de los mandos intermedios y una cultura organizativa que valore la flexibilidad y la cooperación.

*Segunda reunión: 11 junio de 2025*

## **Bienestar Laboral: Estrategias para combatir el absentismo y el burnout**

Las organizaciones se enfrentan a un entorno laboral cada vez más complejo, marcado por la hiperconectividad, la incertidumbre y la presión por ser más productivos. Ante estas situaciones, el bienestar de las personas trabajadoras se ha convertido en un eje estratégico para las organizaciones. **La gestión del absentismo y la prevención del síndrome de burnout no solo son cuestiones de salud laboral, sino también factores clave para la sostenibilidad y competitividad empresarial.**

Desde una perspectiva teórica, el absentismo laboral puede entenderse como la ausencia no planificada del trabajador en su puesto de trabajo, y puede tener causas tanto físicas como psicosociales. Su impacto económico y organizativo es significativo, por lo que su abordaje requiere una lectura integral de los datos y una intervención coordinada entre áreas de RRHH, PRL y dirección.

Por su parte, el síndrome de burnout, reconocido por la OMS como un fenómeno ocupacional, se manifiesta a través del agotamiento emocional, la despersonalización y la baja realización personal. Suele aparecer en contextos de alta demanda emocional, falta de control, escaso reconocimiento o conflictos de valores. Su prevención exige liderazgos empáticos, estructuras organizativas flexibles, espacios de escucha activa y políticas que favorezcan el equilibrio entre vida personal y profesional.

Durante la sesión, analizamos cómo están desarrollando estrategias integrales para promover entornos laborales saludables en **Orange España**, **Servicios de Telemarketing** y en **Laboral Kutxa**,

En definitiva, la reunión puso de manifiesto que la evolución hacia modelos de trabajo más flexibles y colaborativos exige un cambio profundo en la cultura organizacional. Este cambio implica repensar el rol de los mandos intermedios, empoderar a los equipos y dotar a la organización de herramientas que permitan gestionar el talento de forma más dinámica y eficiente. La apuesta por la polivalencia, el bienestar y la comunicación interna se presenta como una vía estratégica para consolidar una cultura de mejora continua y sostenibilidad a largo plazo.

**Las experiencias compartidas pusieron de manifiesto la importancia de adoptar un enfoque holístico que contemple el bienestar físico, emocional y social de las personas trabajadoras.**

Las organizaciones participantes coincidieron en que el bienestar no puede abordarse como una acción puntual, sino como una **estrategia transversal** que impregne la cultura corporativa. Entre las iniciativas destacadas, se encuentran:

- **Programas estructurados de salud y bienestar**, como planes corporativos que integran actividad física, nutrición, salud emocional y comunicación interna.
- **Certificaciones en gestión psicosocial**, como la ISO 45003, que refuerzan el compromiso con la salud mental en el entorno laboral.
- **Servicios de apoyo psicológico**, tanto internos como externos, que ofrecen atención personalizada y confidencial a empleados y familiares.
- **Talleres y formaciones en gestión emocional**, que abordan temas como la motivación, el estrés, la gestión del tiempo o el duelo.
- **Fomento de hábitos saludables**, mediante acciones como la distribución de fruta, la mejora de la oferta en máquinas vending o la promoción de la movilidad activa.

- **Espacios de ejercicio físico**, tanto presenciales como virtuales, que facilitan la práctica regular de actividad física adaptada.
- **Brigadas psicosociales y coaching individual**, que permiten actuar de forma preventiva y reactiva ante situaciones de crisis emocional.
- **Acciones de reconocimiento y cohesión social**, que refuerzan el sentido de pertenencia y la motivación del equipo.

Estas medidas, además de mejorar el clima laboral, han demostrado tener un impacto directo en la reducción del absentismo, especialmente en casos relacionados con trastornos musculoesqueléticos, sedentarismo o salud mental.

La sesión puso de relieve que el bienestar laboral no es solo una cuestión de salud, sino también de estrategia empresarial. Las organizaciones que apuestan por cuidar a sus personas no solo reducen el absentismo y el burnout, sino que también mejoran su capacidad de atraer y fidelizar talento, incrementan la productividad y fortalecen su cultura corporativa.

El reto está en pasar de las buenas intenciones a la acción sostenida, con programas bien diseñados, evaluables y alineados con los valores de la organización. El bienestar, como se evidenció en esta jornada, es una inversión con retorno garantizado.



Segunda reunión: Bienestar Laboral: Estrategias para combatir el absentismo y el burnout 11 junio de 2025

Tercera reunión: 4 noviembre de 2025

## Aplicaciones prácticas de IA en la gestión de personas

La inteligencia artificial (IA) ha irrumpido con fuerza en el ámbito de la gestión de personas, ofreciendo nuevas posibilidades para automatizar procesos, mejorar la toma de decisiones y aumentar la eficiencia en los departamentos de Recursos Humanos. Aunque la IA lleva décadas desarrollándose, su aplicación práctica en este campo ha cobrado especial relevancia con la aparición de herramientas generativas que permiten interactuar con datos, generar contenido y asistir en tareas complejas. En este contexto, el Grupo de Trabajo de Liderazgo y Personas ha dedicado su última sesión del año a explorar casos reales de implementación de IA en procesos de selección, gestión administrativa y experiencia del empleado y para ello ha contado con la colaboración de **Grupo Adecco** y de **Fundación CTIC**.

### Principales aspectos abordados

Durante la sesión, tanto The Adecco Group como Fundación CTIC expusieron algunas experiencias concretas de aplicación de IA en procesos de selección, destacando el uso de herramientas para:

- **Generación automatizada de ofertas de empleo:** A partir de información básica sobre el perfil buscado, se crean descripciones atractivas y adaptadas al canal de publicación, reduciendo significativamente el tiempo de elaboración.
- **Criba curricular asistida:** Se emplean generadores de resúmenes que analizan los currículums recibidos, identifican la adecuación al perfil buscado y proponen guiones de entrevista competencial, lo que permite a los consultores centrarse en la evaluación humana.
- **Integración con sistemas corporativos:** Las herramientas de IA están conectadas con los sistemas CRM y suites ofimáticas, lo que permite operar en entornos seguros y protegidos, respetando la gobernanza de datos y la privacidad.
- **Uso de asistentes conversacionales internos:** Se han desarrollado chatbots que permiten a los empleados consultar información sobre vacaciones, horarios, normativa interna o trámites administrativos, liberando tiempo de los equipos de RRHH.

### ■ Automatización de tareas

**administrativas:** Se han implementado flujos automáticos para la gestión de nóminas, registros de entrada/salida y cambios de datos personales, reduciendo la carga operativa y los errores humanos.

Asimismo, se subrayó la importancia de operar en entornos seguros, evitando el uso de herramientas públicas no controladas. En este sentido, se recomienda apostar por infraestructuras locales o privadas que garanticen la soberanía de los datos.

La sesión evidenció que la inteligencia artificial está transformando la gestión de personas, no como sustituto del factor humano, sino como complemento que permite centrar los esfuerzos en lo que realmente importa: las personas. La clave está en aplicar la IA con criterio, en entornos seguros y con supervisión humana, aprovechando su potencial para mejorar la eficiencia sin perder de vista la dimensión humana del trabajo. Las experiencias compartidas muestran que la adopción de estas tecnologías es ya una realidad en algunas organizaciones, y que su evolución dependerá de la capacidad de cada empresa para integrar, formar y adaptar sus procesos a esta nueva era.



Tercera reunión: Aplicaciones prácticas de IA en la gestión de personas 4 noviembre de 2025





Actividad complementaria

### **Colaboración con Adecco e Ikea: Gestión de buenas prácticas en atención al cliente**

En un mundo cada vez más competitivo, la calidad de la atención al cliente se ha convertido en un factor diferenciador clave para las empresas.

En la jornada que organizamos junto a Adecco e Ikea el pasado 14 de enero tuvo como objetivo abordar algunos de los retos más importantes en la gestión del talento y el entorno laboral como son: la integración de la cultura empresarial, la gestión del absentismo y la rotación laboral o la coordinación de equipos híbridos.



# LOGÍSTICA

## GRUPO DE TRABAJO

El Grupo de Logística se creó a finales de 2025 y ya cuenta con **31 miembros**.

Este Grupo nace con el objetivo de impulsar la mejora en la gestión logística, principalmente para las pequeñas medianas empresas socias del Club, así como para fomentar la innovación y la colaboración empresarial en este ámbito estratégico. Asimismo, el Grupo de Logística pretende responder a la creciente importancia de la logística en la competitividad empresarial, especialmente en un contexto marcado por la digitalización, la sostenibilidad y los desafíos globales en la cadena de suministro.

### REUNIONES 2025

Visita al centro logístico de Amazon  
30 octubre

Innovación y tecnología al servicio de una  
gestión logística eficaz  
20 noviembre



## Grupo de trabajo de Logística

*Primera actividad: 30 octubre 2025*

### Visita al centro logístico de Amazon

Desde el Club de Calidad organizamos la visita al centro logístico de Amazon en Asturias, el primero robotizado en la región y uno de los más innovadores de España.

Durante la jornada, descubrimos la tecnología avanzada que impulsa la eficiencia en la cadena de suministro y pudimos comprobar cómo Amazon gestiona la demanda y la automatización en sus procesos. También tuvimos la oportunidad de intercambiar impresiones con responsables del centro sobre retos y tendencias logísticas.



*Primera actividad: visita a Amazon 30 octubre de 2025*



Primera reunión: 20 noviembre 2025

## Innovación y tecnología al servicio de una gestión logística eficaz

En esta sesión hemos contado con la experiencia de dos referentes: el **Puerto de Gijón**, clave en la logística regional y nacional, y **Central Lechera Asturiana**, ejemplo de innovación en operaciones logísticas.

En el Puerto de Gijón, el sector afronta retos estratégicos que marcan su evolución. La **digitalización** es prioritaria para simplificar procedimientos, agilizar operaciones y anticipar las necesidades de los clientes. A ello se suma la **descarbonización**, que exige reducir emisiones de CO<sub>2</sub> mediante soluciones sostenibles y avanzar en intermodalidad, conectando transporte marítimo y ferrocarril para disminuir la dependencia del transporte por carretera, que quedaría reservado para la última milla. Este cambio también contribuiría a mejorar la empleabilidad en el sector, evitando jornadas prolongadas en carretera. El contexto global, marcado por aranceles internacionales y la presión del sudeste asiático, configura una “tormenta perfecta” que obliga a **innovar**. El Puerto se posiciona como una infraestructura confiable, eficiente y sostenible, trabajando para ofrecer un servicio excelente y adaptado a las necesidades de sus clientes.

CAPSA ha desarrollado un **ecosistema tecnológico avanzado para optimizar su logística**, integrando sistemas automatizados que gestionan la rotación de stock según criterios de vida útil y silos robotizados que evitan la manipulación manual desde la fabricación hasta la carga. La trazabilidad se garantiza mediante

etiquetas GS1-128, que incluyen datos completos del lote, y herramientas que permiten desplegar árboles de trazabilidad ante incidencias. Además, la facturación se automatiza 48 horas después de la carga y se gestionan procesos como logística inversa.

En transporte, CAPSA utiliza soluciones que en dos horas generan **rutasy optimizadas** y contratan automáticamente proveedores, reduciendo kilómetros en vacío y mejorando la eficiencia en un 8%, lo que contribuye a la reducción de la huella de carbono. Actualmente, trabaja en proyectos de **robotización** para carga y picking, prueba AGVs para precargas nocturnas y analiza la automatización del picking para garantizar continuidad operativa ante la escasez de personal, aunque la alta personalización de pedidos sigue siendo un reto.

**La logística se ha consolidado como un pilar estratégico para la competitividad empresarial y territorial.** Tanto el Puerto de Gijón como CAPSA reflejan cómo la innovación tecnológica, la sostenibilidad y la eficiencia operativa son claves para afrontar los retos actuales y futuros. La digitalización, la automatización y la colaboración entre actores del ecosistema logístico no son opcionales, sino imprescindibles para garantizar resiliencia y crecimiento en un entorno global cada vez más exigente.

Este espacio de diálogo y aprendizaje es una oportunidad para que nuestras empresas compartan experiencias, identifiquen sinergias y construyan soluciones que impulsen la competitividad y la sostenibilidad del tejido empresarial asturiano.



Primera reunión: innovación y tecnología al servicio de una gestión logística eficaz 20 noviembre de 2025





*Primera reunión: innovación y tecnología al servicio de una gestión logística eficaz 20 noviembre de 2025*



# INNOVACIÓN

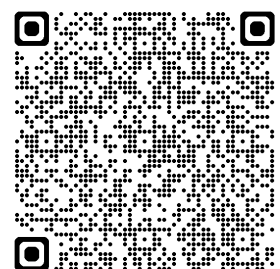
## GRUPO DE TRABAJO

El Grupo de Innovación del Club de Calidad se creó también a finales del 2025 y pretende ser un espacio de intercambio de conocimiento y buenas prácticas sobre la gestión de la innovación.

También busca ser una cantera que nos permita identificar y visibilizar los proyectos e iniciativas más innovadoras, impulsando su participación en las competiciones nacionales e internacionales especializadas en destacar proyectos innovadores de empresas y organizaciones.

Si quieres impulsar la innovación en tu empresa, conocer y compartir las mejores prácticas, y darle la visibilidad que merecen tus iniciativas de innovación, inscríbete a este nuevo Grupo de Trabajo que hemos puesto en marcha.

*Formulario de  
Inscripción a los  
Grupos de Trabajo  
del Club de Calidad*







Gracias por  
formar parte de  
nuestras redes de  
conocimiento.



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

Consulta aquí la agenda de  
actividades para 2026

