

Documento guía de gestión

Para la Evaluación Externa según Modelo de Gestión Avanzada 2015



Índice

Presentación A&B laboratorios de Biotecnología SAU

Elemento 1 ESTRATEGIA

- E1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia
- E2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia
- E3 Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia

Elemento 2 CLIENTES

- C1 Cómo se gestionamos las relaciones con clientes
- C2 Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia los clientes
- C3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios
- C4 Cómo gestionamos las relaciones con los proveedores

Elemento 3 PERSONAS

- P1 Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas
- P2 Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de las personas
- P3 Cómo comprometemos a las personas con la organización
- P4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Elemento 4 SOCIEDAD

- S1 Cómo gestionamos el compromiso con nuestro entorno social
- S2 Cómo impulsamos las sostenibilidad ambiental

Elemento 5 INNOVACIÓN

- I1 Cómo medimos nuestros objetivos y estrategia para innovar
- I2 Cómo creamos el contexto interno para innovar
- I3 Cómo aprovechamos el potencial de nuestro entorno
- I4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

Elemento 6 RESULTADOS

- R1 Resultados estratégicos
- R2 Resultados en clientes
- R3 Resultados en personas
- R4 Resultados en la sociedad
- R5 Resultados en la innovación

Glosario

Anexos

Presentación A&B laboratorios de Biotecnología SAU

A&B Laboratorios de Biotecnología es una pequeña empresa familiar con 25 trabajadores que se dedica a la **investigación, diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos químicos y biotecnológicos (detergentes, desinfectantes, productos de mantenimiento, etc...)** de aplicación profesional.

Desde el comienzo de nuestra actividad en 2001 el factor de sostenibilidad forma parte de los planteamientos básicos que se reflejan en nuestra política de compromiso de progreso. Además A&B Laboratorios de Biotecnología pertenece a un sector al que afecta una ingente cantidad de normativa y que va en esta línea de sostenibilidad. También cabe mencionar numerosas tendencias internacionales como el Responsible Care (Compromiso de Progreso) o la metodología Product Stewardship (Tutela de Producto), que implican el control de los aspectos ambientales de los productos en todo su ciclo de vida.

En este contexto y fieles a nuestro compromiso, obtuvimos las certificaciones de las normas ISO 9001, ISO 14001 y UNE 166002. Aun así echábamos de menos el concepto de sistema de producto y de ciclo de vida para la Ecoinnovación, por lo que decidimos certificar también nuestro sistema de gestión de Ecodiseño bajo ISO 14006 convirtiéndonos en la primera empresa del sector que lo lograba. Para ello desarrollamos nuestro propio método de evaluación ambiental y creamos un sistema de cuantificación que nos permite evaluar el impacto ambiental asociado a cada uno de nuestros productos. Este sistema de evaluación ha sido automatizado en los últimos años incorporando al mismo el cálculo de huella de carbono así como de costes asociados al producto en todo su ciclo de vida. De este modo la información disponible en el momento de la toma de decisión en la fase de diseño se ha optimizado. Todo ello nos ha permitido minimizar el impacto ambiental de planta así como a lo largo del ciclo de vida de nuestros productos, traccionar a nuestros proveedores y concienciar a los clientes para el uso correcto de los productos.

Con estas herramientas hemos generado una nueva gama de productos de mínimo impacto ambiental, registrados bajo norma ISO 14006 y en muchos casos con Ecoetiqueta Europea lo que avala además sus grandes resultados en eficacia muy superior a los químicos tradicionales y la reducción de los costes del producto en todo su ciclo de vida. Estos nuevos productos han resultado ser muy competitivos y han contribuido a la sostenibilidad de la organización no sólo ambientalmente sino también económica y socialmente, lo que supone todo un reto dada la coyuntura actual. Además estos productos se han convertido en llave para la apertura de nuevos mercados y para la exportación.

Todo esto encaja perfectamente con estrategias tanto locales como globales como Europa 2020 o Ecoeuskadi 2020 y demuestra que con un claro compromiso una pequeña empresa con una clara apuesta por la sostenibilidad puede conseguir ser competitiva con las herramientas adecuadas.

MISIÓN:

Proporcionar a la sociedad soluciones innovadoras, con productos químicos y biotecnológicos ambientalmente más favorables y seguros.

VISIÓN:

“Conjunto de personas satisfechas, que con su trabajo permiten una empresa innovadora, rentable, cercana al cliente y referente del mercado en productos sostenibles”

VALORES: “Creatividad e innovación, mejora continua, respeto y satisfacción personal, participación y trabajo en equipo, aportar valor al cliente y responsabilidad empresarial”

A&B Laboratorios de Biotecnología se gestiona por procesos bajo un **Sistema Integrado de Gestión (SIG)** y garantiza su revisión (interna y externa), mejora continua y actualización a través de los cuatro sistemas de gestión certificados por AENOR: gestión de calidad, gestión ambiental de la organización, gestión ambiental de producto y gestión de la I+D+i.



A&B Laboratorios de Biotecnología basa su filosofía de trabajo en tres pilares consolidados dentro de la organización: la innovación, la aplicación de tecnologías limpias y la excelencia empresarial.

Desde A&B se ha tratado de apostar desde sus orígenes por la mejora continua y por una constante apuesta por promover cambios que aporten valor añadido a todos sus procesos y además integrar inquietudes ambientales y sociales junto con factores económicos en la estrategia de la organización.



| AÑO | Hitos y logros en gestión más destacables de nuestra historia |
|------|--|
| 2001 | A&B Laboratorios de Biotecnología comienza su actividad con la ilusión de un grupo de personas comprometidas y motivadas. El Comité de Dirección de A&B decide avanzar hacia la Excelencia Empresarial bajo el modelo EFQM. Se comienza a comercializar los primeros productos diseñados bajo tecnologías limpias. AENOR certifica el Sistema de Aseguramiento de la Calidad implantado. |
| 2002 | Catálogo corporativo. Nuevos productos con registro para el sector de la industria alimentaria. |
| 2003 | Participación en la primera feria celebrada en Hannover (Alemania) BIOTÉCNICA '03. Certificación Sistema de Gestión de la Calidad bajo UNE EN ISO 9001:2000, ER-1475/2001, comienza la gestión por procesos. |
| 2004 | Gran reconocimiento Premios Europeos de Medio Ambiente (accésit Premio al producto). Inauguración junto a la red comercial de las nuevas instalaciones. Comienza la fermentación industrial en nuestras instalaciones utilizando nuestros microorganismos. |
| 2005 | Se certifica el Sistema de Gestión Ambiental bajo UNE EN ISO 14001:2004. Entrega oficial certificados de AENOR y presentación nuevo catálogo con nueva imagen corporativa. Certificación del Sistema de Gestión de la I+D+I bajo Norma UNE 166002. Ganadores "Premio Prevención" de la Mutua Cyclops. |
| 2006 | Compromiso de la dirección y equipo directivo de incorporar el ECODISEÑO bajo Norma UNE 150301:2003. Incorporación de la nueva herramienta de comunicación: "EL FORO". Redefinición de la MISIÓN de la organización con la participación de todos. |
| 2007 | Obtención de Ecoetiqueta Europea en el producto "multiusos enzimático DD 456", primer producto del País Vasco que la obtiene. Certificación del Sistema de Gestión de Ecodiseño bajo UNE 150301:2003 siendo la primera empresa Sector Químico a nivel nacional. Incorporación a IZAITE "Asociación de Empresas vascas por la Sostenibilidad". Premio Europeo de Gestión y accésit en el Premio de producto de desarrollo sostenible (sección vasca). |
| 2008 | Accésit en los "Premios Europeos de Medio Ambiente" a nivel nacional. Incorporación a ACLIMA "Clúster de Empresas Medioambientales". |
| 2009 | Integración iniciativa Stop CO2 Euskadi como Asociado Plus. 1er Premio Fundación San Prudencio a las Buenas Prácticas Empresariales en Medio ambiente. 1er Premio al Mejor Producto de la Asociación de Empresas de limpieza de Vizcaya. |
| 2010 | Premios europeos de Medio ambiente a la Empresa 2009-2010, sección nacional, accésit "Limpiador desinfectante DD 465". Hito de comunicación. El desarrollo de la herramienta ARS ("Acuerdo Responsable de Suministro"). |
| 2011 | Premios Europeos de Medio Ambiente 2011-2012, sec. País Vasco: accésit en "Ecodetergente máquina DD 474" y en categoría Gestión. Participación Congreso Internacional de Ecodiseño, "Ecodesign Meeting": ponencia sobre "Ecodiseño y competitividad". |
| 2012 | 1er Informe de Sostenibilidad 2010-2011, que constata nuestro compromiso RSE. 1er Premio Fundación San Prudencio a las Buenas Prácticas Empresariales en Sostenibilidad. 1er cálculo de huella de carbono en un producto (DD 488). Comienzo de internacionalización de nuestros productos. |
| 2013 | Incorporación nueva herramienta Análisis de Costes en el ciclo de vida de productos: apuesta por los superconcentrados. Líderes en química ambiental sostenible: Creciendo en número de productos de ecodiseño y 2 nuevas ecoetiquetas europeas. |
| 2014 | Premios Europeos de Medio Ambiente 2013-2014, a nivel nacional, en la categoría de Gestión. Participación Congreso Internacional de Ecodiseño, "Ecodesign Meeting" como ejemplo de buenas prácticas. Adopción del Modelo de Gestión Avanzada (6 elementos) como base de gestión de la organización. |
| 2015 | Reestructuración total en sectores y productos y nueva gestión de datos para la optimización de la información y generación de conocimiento (Navision). Publicación Caso práctico IHOBE ejemplo de excelencia ambiental. |

Elemento 1 ESTRATEGIA

La estrategia base de A&B laboratorios de Biotecnología es ser una organización responsable en el mercado de los productos químicos y en base a la **M/V/V** (definidos por todas las personas) estructuramos nuestros procesos y creamos una organización rentable y sostenible siendo actualmente un referente en el sector.

| Año | Fuente de aprendizaje | Mejora realizada | Nuevos Resultados obtenidos |
|-----------|--|--|--|
| 2003 | Reingeis | Incorporación de gestión por procesos, aplicación flujogramas | Mejora en la comunicación y entendimiento de los procesos de la organización |
| 2005 | Normas de gestión en calidad, medio ambiente e I+D+i | Incorporación de herramienta para la gestión de indicadores | Mejora en la visualización y control de los indicadores de procesos y subprocesos |
| 2006 | Contraste Euskalit | Proceso participativo consenso M/V/V de la organización | Participación y motivación del personal, M/V/V asumida por la organización |
| 2007 | Modelo Gestión ambiental de producto | Implantación y certificación Norma de referencia | Optimización de recursos, imagen de empresa, mejora de procesos y actualización de indicadores |
| 2009 | Norma modelo seguridad de la información ISO 27.001 | Implantación y certificación SGSI | Estructuración de los procesos para la mejora de la seguridad de la información |
| 2009 | Formación estrategia y procesos Euskalit | Revisión proceso interno planificación estrategia | Mejora sistemática análisis de base para la estrategia y mejoras en despliegue |
| 2010 | Formación KnowlInn módulo estrategia y despliegue a procesos | Plan de marketing y DAFO condicionantes mercado | Planificación y estructuración de acciones de despliegue estratégico comercial |
| 2011 | Reflexión interna M/V/V | Redefinición con la participación del 100% personal M/V/V | Motivación, consensuar estrategia, definición conjunta de los pilares de la organización |
| 2012 | Contraste externo orientación al cliente mercado | Concreción de las aportaciones de valor al cliente en proceso de venta | Aumento de satisfacción del cliente, mejora en la visualización de la orientación al cliente |
| 2001-2015 | Revisiones de la dirección a los sistemas de gestión | Revisiones de la política, marcado objetivos y ajustes de los sistemas | Mejora continua de los procesos y subprocesos. |
| 2001-2015 | Encuestas satisfacción clientes y personal | Mejoras en comunicación | Mejoras continuas en procesos de información y comunicación interna y con los clientes |

• E1 Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia

La organización tiene identificados los grupos de interés con sus necesidades actuales y futuras. Estas necesidades son revisadas y actualizadas por diferentes mecanismos y anualmente dentro del marco de la revisión de la dirección al SIG.

| Grupo Interés | Información requerida | Fuente información | Gestión de la información |
|-------------------------|---|--|--|
| Cientes | Tendencias de mercado. Calidad producto servicio. Competencia. Ideas nuevos productos. | Red comercial, Directores Regionales (DDRR) y departamento técnico (continuo). Encuestas anuales. | Reuniones mensuales de seguimiento comercial. Revisión anual dirección al SIG Vigilancia tecnológica AB-045.PQM Análisis interno y externo AB-047.PQM |
| Personal interno | Ideas de mejora Satisfacción | Personal en grupos de mejora (continuo) Encuesta satisfacción | Revisión anual dirección al SIG |
| Red comercial | Tendencias de mercado. Calidad producto servicio. Consideraciones competencia. Ideas nuevos productos. | Red comercial, DDRR y departamento técnico (continuo). Seguimiento indicadores comerciales. | Reuniones mensuales de seguimiento comercial. Revisión anual dirección al SIG Vigilancia tecnológica AB-045.PQM Análisis interno y externo AB-047.PQM |
| Proveedores | Tendencias de mercado. Ideas nuevos productos. | Reuniones con proveedores (continuo) | Gestión de proveedores AB-026.PQM. Análisis interno y externo AB-047.PQM |
| Administración | Legislación futura. Programas de apoyo y proyectos subvencionables | Evolución legislación vigente, reuniones sectoriales y convocatorias de proyectos. | Estudio internos y externos anuales Vigilancia tecnológica AB-045.PQM Análisis interno y externo AB-047.PQM |
| Sociedad | Acciones de aporte de valor a la sociedad | Reuniones Izaite (varias anuales) DAFO estrategia RSE | Desarrollado a través de la estrategia RSE |
| Asociaciones y alianzas | Tendencias de mercado. Ideas nuevos productos. | Reuniones con aliados y centros tecnológicos (continuo) Informes prospectiva | Vigilancia tecnológica AB-045.PQM Análisis interno y externo AB-047.PQM Gestión de alianzas AB-003.PRO |

A través del proceso de Innovación y su desarrollo en el subproceso “**Vigilancia Tecnológica AB-045.PQM**”, se desarrolla vigilancia tecnológica, comercial, competitiva y socio-económica, la información es recogida semestralmente a través de diferentes fuentes de información en estos ámbitos. Estos canales son evaluados y revisados con informes anuales de valoración. El análisis, estructura y distribución de la información recopilada permite un apoyo fiable en la toma de reflexiones estratégicas.

Las competencias existentes y el rendimiento operativo de la organización se lleva a cabo a través del proceso de “**Planificación estratégica AB-043.PQM**”, y en el subproceso “**Análisis externo e interno AB-047.PQM**” que analiza los factores de éxito y fracaso en los proyectos desarrollados.

• E2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

Dentro del Sistema de Gestión Integrado (SGI) se cuenta con el proceso de “**Planificación estratégica AB-043.PQM**” que establece la metodología para el desarrollo del Plan estratégico trienal y su despliegue en los Planes de Gestión anuales y a partir de ahí desarrollar un estilo de dirección que permite a la organización mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente cambio.

Para el desarrollo de la Planificación estratégica se lleva a cabo regularmente un análisis de la situación interna (incluye revisiones, estudio de eficiencia y estado de las diferentes áreas de la organización de acuerdo a la estrategia definida). Este análisis se completa con el análisis de la situación externa (contempla la evolución del entorno, clientes, proveedores y definición de factores claves de éxito en el mercado). Con ambos análisis se lleva a cabo el diagnóstico de situación y de ahí se concluyen las decisiones estratégicas y el plan de gestión anual.

En la reflexión llevada a cabo en 2006 y 2011 por toda la plantilla y la participación de la red comercial se revisaron y actualizaron los elementos clave de largo plazo de la organización como son **M/V/V** que son utilizados como base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.

De la combinación de la **M/V/V**, Política Integrada de Progreso, las expectativas de los grupos de interés y el diagnóstico de situación se desarrollan los sucesivos Planes Estratégicos (cada tres años) con los objetivos estratégicos de largo plazo, cuyos pilares básicos definen nuestro modelo actual de negocio y nuestra propuesta de valor:

- Diseño de todos los productos a partir del estudio del impacto ambiental de los mismos en todo su ciclo de vida para lograr productos más respetuosos con el medio ambiente y con quien los fabrica, los distribuye, los manipula y los utiliza. Incorporación indicador ambiental asociado a productos químicos a partir de la cuantificación del impacto del mismo en su ciclo de vida (Número ABRA). Incorporado al 100% de los productos de catálogo.
- Uso y desarrollo de tecnologías limpias como la biotecnología ambiental, para minimizar el uso de sustancias químicas o técnicas peligrosas y ambientalmente desfavorables y así reducir el impacto.
- Alta implicación, participación, sensibilización y formación del 100% de la plantilla en las actividades de mejora de producto, lo que supone un aumento de su satisfacción interna.
- Mejora en la comunicación de la información ambiental a través de la cadena de suministro con la incorporación de tres herramientas activas: Foro, Ficha de producto y Acuerdo Responsable de Suministro.
- Reducción de costes en el diseño y fabricación de nuestros productos.
- Anticipación a los nuevos requisitos en materia de evaluación y restricción de sustancias y preparados químicos e ir eliminando las materias primas más peligrosas de forma sistemática.
- Obtención de validaciones externas, con nuevos certificados y homologaciones en productos

El modelo organizativo es la gestión por procesos y a través de los diferentes elementos del SIG se garantiza la mejora continua y la revisión anual mediante auditorías internas y externas de AENOR de todo el **Sistema Integrado de Gestión**. Dentro del propio sistema se identifican los elementos, medios y recursos necesarios para materializar el desarrollo de las estrategias definidas, estando identificados en el mapa de procesos aquellos que son claves y los que son de apoyo. También quedan definidas las responsabilidades del personal y se cuenta con el subproceso “**Recursos Humanos AB-018.PQM**” que permite aumentar la capacitación del personal y mejorar la motivación y sensibilización de las personas de la plantilla de la organización.

La planificación y la gestión de las alianzas externas en apoyo de la política y estrategia de la organización se desarrollan bajo el subproceso “**Gestión de Alianzas AB-003.PRO**” en el que se genera un mapa de alianzas con las competencias claves, la sinergia buscada y la incorporación de valor para la organización. Este mapa es revisado anualmente en la Revisión de la dirección y actualizado consecuentemente.

- **E3 Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia**

Uno de los retos de la organización es actuar en el ámbito de la comunicación, para transmitir a los grupos de interés la estrategia de la organización y aportar valor añadido a todos ellos, para ello desplegamos diferentes mecanismos:

| Grupo de Interés | Elementos de Comunicación utilizados |
|------------------|---|
| CLIENTES | Las principal vía de comunicación es a través de nuestra red comercial con contactos continuos y permanentes desde el propio proceso de comercialización (primer contacto con el cliente, seguimiento, puesta en marcha de productos...). También a través del departamento técnico se resuelven diariamente dudas y consultas con acceso a información sobre aplicación de los productos y nuevas posibles problemáticas. Diferentes herramientas de marketing y comunicación despliegan aspectos de la mejora de productos y de su ciclo de vida (ARS, cartelería). |
| PERSONAL INTERNO | La comunicación interna entre el personal es muy abierta, la dirección comunica anualmente las estrategias, resultados y nuevos objetivos. En el txoko se informa sobre temas de interés y se muestran indicadores de evolución de la empresa. El departamento de comunicación utiliza emails regularmente para avisos y temas de interés, también abierta la herramienta foro y sugerencias. |
| RED COMERCIAL | La conexión con la red comercial se realiza de forma diaria a través de llamadas y emails. Los DRRR también obtienen el feedback en su acompañamiento semanal. Las estrategias, enfoques de producto-mercado, legislación y marcado de objetivos y seguimiento de sus resultados se realiza de forma periódica en las jornadas técnico comerciales (2-3 al año) y con el volcado de indicadores en el programa de gestión. |
| PROVEEDORES | Los proveedores son evaluados regularmente en función del grado de cumplimiento de las especificaciones de compra y en base a sus compromisos de calidad y ambientales. Todos son informados directamente de nuestra Política de Compromiso de Progreso y de su importancia por nuestro departamento de compras. |
| ADMINISTRACIÓN | Con la administración mantenemos un flujo de información fluido y según los mecanismos habituales, compartimos información a través del Eustat y garantizamos el cumplimiento legal de toda nuestra actividad-producto con los subprocesos involucrados. |
| SOCIEDAD | Nuestro elemento de comunicación con la sociedad son los informes y buenas prácticas publicados así como las jornadas de puertas abiertas y visitas que regularmente recibimos. |
| ALIANZAS | Con nuestros aliados mantenemos una comunicación de forma directa con los responsables involucrados de la organización que trabajan con ellos de primera mano aportando valor a nuestra estrategia. |

De forma anual la dirección revisa la **Política de Compromiso de Progreso** (base de la estrategia) que es actualizada y comunicada internamente y queda dispuesta al público en general que lo solicite y publicitada a través de la web.

El despliegue de la estrategia se desarrolla a través de los planes de gestión anuales y se apoyan en la gestión de procesos que incorpora indicadores de eficacia y eficiencia para el desempeño de sus actividades. Estos indicadores presentan objetivos y son revisados de forma continua a través del Banco de Indicadores y evaluados en la Revisión anual de la Dirección al SIG, todo ello gestionado a través del subproceso “**Sistema de Indicadores AB-008.PQM**”, los objetivos y metas anuales se gestionan adecuadamente a través del subproceso “**Programas de Objetivos y Metas AB-019.PQM**”

Elemento 2 CLIENTES

"Hemos tenido que cambiar nuestra forma de trabajar, antes ofrecíamos productos, ahora pensamos en soluciones ... esto nos obliga a estar muy cerca de los clientes, observarles, hablar con ellos, entender sus usos, sin olvidar el seguimiento de la competencia, los cambios en las materias primas o los procesos de creatividad entre nosotros"

Jon Kepa Izaguirre Goyoaga
Director de Calidad e I+D+I

"Nos hemos visto obligados a formar a los vendedores para que a su vez, sean capaces de formar a los clientes, porque en el 90% de los casos estos desconocían las implicaciones de los productos que estaban utilizando ... ahora nos comprometemos a explicarles las mejoras y las implicaciones medioambientales de los productos que les suministramos"

José Luis Gutiérrez
Director General

AB Laboratorios fabrica y distribuye productos de limpieza de uso profesional. Su orientación básica se ha centrado en crear productos óptimos desde un punto de vista medioambiental.

De la guía
"Orientación al cliente y al mercado, un método para mejorar las relaciones con los clientes actuales y futuros"
Euskalit 2012

A&B Laboratorios de biotecnología presenta una clara orientación al cliente. La aportación de valor diferencial en producto y servicio nos ha posicionado como una organización referente del mercado de los productos ecológicos.

| Año | Fuente de aprendizaje | Mejora realizada | Nuevos Resultados obtenidos |
|-----------|---|--|---|
| 2001-2015 | Auditorías al sistema de calidad | Revisiones de subprocesos | Mejora continua del sistema y optimización de recursos |
| 2001-2015 | Jornadas técnico-comerciales | Formación específica en productos y desarrollo de herramientas de valor añadido | Apoyo a la prestación de servicios y para el uso correcto de los productos, aumento de ventas. |
| 2007 | Berrikuntza Agenda Innovación | Determinar factores de competitividad | Mejorado el enfoque de productos y servicios aportando valor a los clientes según el posicionamiento futuro de la organización |
| 2007 | Jornadas técnico comerciales | Desarrollo herramientas de comunicación comercial | Zona Merlín para compartir conocimiento, productos y maestro del mes con gran participación agentes. |
| 2009 | Mejoras ciclo de vida de producto | Acuerdos Responsables de Suministro (ARS) | Fidelización de clientes, aporte de valor en la cadena de suministro, motivación red comercial |
| 2009 | Auditoria externa AENOR | Mejora indicador satisfacción clientes | Uso de indicador compuesto más fiable y con aporte de mayor información |
| 2010 | Berrikuntza Agenda Comercial | Herramienta Manual comercial | Estructuración comercial eficiente, desarrollo de nuevas etiquetas y mejora marketing de productos. Manual comercial de Ventas |
| 2010 | Grupo interno de comunicación | Nueva web corporativa Herramienta Foro | Mejora en comunicación, enfoque al cliente y puesta en común de aplicaciones de producto |
| 2012 | Contraste externo orientación al cliente y al mercado | Mejora en el enfoque de valor al cliente | Desarrollo de nuevas herramientas jornadas de trabajo |
| 2012 | Reflexiones en el marketing de productos | Cartelería de empleo y ventajas de productos superconcentrados | Aumento de ventas de productos superconcentrados |
| 2013 | Consultoría programa Innova | Desarrollo de planes de Marketing | Argumentario de productos, mejora fichas técnicas, apartados beneficios |
| 2014 | Contraste Kudeabide | Planificación estructura en Marketing y desarrollo nuevas Herramientas apoyo comercial | Cierre del año 2014 con crecimiento Crecimiento consolidado en 2015 (1 semestre) |
| 2015 | Reflexiones en marketing y comercial | Sesiones formativas "Reglamento CLP" | Satisfacción de clientes, motivación comercial, fidelización, nuevos clientes |
| 2015 | Gestión interna de datos | Implantación plataforma Navision | Mejora y actualización de los datos para generar información y mejorar en el conocimiento de los resultados obtenidos. |

• C1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes

A&B Laboratorios de Biotecnología cuenta con una red de agentes comerciales en contacto directo con los clientes que es supervisada por las figuras de los DRR (Directores Regionales) y bajo la tutela del Director Comercial. El contacto comercial con los clientes es directo y diario lo que nos permite conocer de primera mano las necesidades y expectativas de los clientes, esta información es puesta en común en las reuniones comerciales realizadas mensualmente. La información es completada con la que se recibe a través del departamento técnico y con las encuestas a clientes que realizamos anualmente y que permiten evaluar la satisfacción por nuestro producto y servicio y en comparación con nuestra competencia. Las sugerencias o quejas son atendidas de forma diligente. Todo este

proceso de atención al cliente se sistematiza a través del Proceso Comercial y del subproceso **“Satisfacción del cliente AB-002.PRO”**.

Tras diferentes procesos de aprendizaje y mejora se han desarrollado nuevas herramientas para nuestros comerciales y que aportan un importante valor para los clientes: planes de limpieza y desinfección, carteles de marketing, acuerdos responsables de suministro (ARS), comparativas de productos..., estas herramientas nos permiten crear vínculos a largo plazo con los clientes.

- **C2 Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia los clientes**

En la actual coyuntura de mercado consideramos como un sector estratégico el sector alimentario, por lo que las actuaciones estratégicas buscan una mayor introducción en este sector. Además consideramos que estamos óptimamente posicionados y que somos competitivos en los futuros mercados verdes y de economía sostenible que se esperan a medio plazo.

Dentro de los subprocesos de **“Vigilancia tecnológica AB-045.PQM”** y el de **“Análisis interno y externo AB-047.PQM”**, se lleva a cabo un seguimiento regular sobre los competidores más directos a nivel nacional. Algunos ejemplos de los aspectos a vigilar son: evolución en certificaciones y homologaciones, uso de tecnologías, nuevos productos incorporados al mercado, valoración del cliente sobre su servicio-producto, noticias relevantes sobre el competidor, resultados económicos... Toda esta información es tenida en cuenta para definir nuevas líneas estratégicas, ajustar el plan de marketing o redirigir nuestra oferta al mercado.

A través de la reflexión profunda realizada en el proyecto **Berrikuntza-Agenda de Innovación** en 2007, se definieron los perfiles de negocio de la organización en base al análisis del entorno y del microentorno de los clientes analizando razones de compra y necesidades de los clientes. Ello nos permitió apreciar las debilidades y potenciar nuestro factores de competitividad en la estrategia y en la definición de productos y servicios.

El subproceso **“Control del Diseño, producto IDI AB-021.PQM”** permite involucrar a clientes y proveedores además de otros grupos de interés (aliados, centros tecnológicos) dentro del enfoque del ciclo de vida de los productos y bajo el sistema de **“Gestión Ambiental del Proceso de Diseño y Desarrollo de los Productos”**, ecodiseño, certificado bajo la norma UNE EN ISO 14.006, proceso sometido a revisiones anuales internas y externas y con importantes mejoras en su desempeño.

Por contrato mercantil de la organización con los agentes comerciales el principal canal de venta es la venta directa a través de la propia red comercial. Esta venta se ve apoyada por la información en la web y la reciente presencia en redes sociales.

Los premios y galardones recibidos en los últimos años (varios galardones **Premio Europeo de Medio Ambiente**, entre otros) avalan el buen enfoque realizado y repercuten en una buena imagen de marca dentro de nuestro sector, este hecho es considerado tradicionalmente una fortaleza.

- **C3 Cómo se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios**

A&B Laboratorios de Biotecnología cuenta desde 2001 con un **Sistema de Gestión de la Calidad certificado por AENOR bajo norma UNE-EN-ISO 9001** con el alcance de todas las actividades de investigación, producción y comercialización de los productos, este sistema se basa en la gestión por procesos con indicadores de eficacia y eficiencia con objetivos marcados y cuyo seguimiento y actualización se realiza a través del subproceso **“Sistema Indicadores AB-008.PQM”**. La certificación nos asegura una mejora continua del sistema y ser revisado bajo auditorías internas y externas de forma anual.

La gestión de almacenes, el mantenimiento de instalaciones y equipos así como la estructura logística para el suministro de productos es sistematizada bajo el subproceso **“Manipulación, almacenamiento, embalaje, conserva y entrega AB-005.PQM”**.

El último proyecto de cálculo de costes en el ciclo de vida de productos y el nuevo programa informático ha permitido mejorar la asignación de costes de los productos y desarrollar una contabilidad ajustada a los costes de los productos y mejorar en la eficiencia de los procesos involucrados.

Desde A&B Laboratorios se pone gran interés en la atención comercial al cliente. Por ello se desarrollan de dos a tres jornadas técnico-comerciales al año con toda la red comercial, los DRRR, la dirección y el departamento técnico para impulsar la estrategia de la organización y promover una formación óptima en productos, legislación aplicable y herramientas de valor añadido para los clientes, ello permite mejorar en el servicio integral de posterior a la venta y a la prestación del servicio.

| Años | Valor añadido promovido en jornadas con la red comercial |
|------|---|
| 2009 | Ventajas ecoetiqueta y ciclo de vida, prevención riesgo químico, etiquetado de productos y mejoras de la puesta en servicio para minimización del riesgo, Reglamento REACH y evolución y aporte de valor de los ARS |
| 2010 | Aporte de valor a los clientes: responsabilidad social en el diseño y comercialización de los productos, reconocimientos externos y nuevas homologaciones de productos, sistemas APPCC para clientes de industria alimentaria |
| 2011 | Campaña de aniversario, presentación de nuevos envases, mejora del ciclo de vida, talleres de trabajo de los productos, aporte de valor a los clientes con los planes de limpieza y desinfección, apuesta por las nuevas tecnologías herramientas TICs. |
| 2012 | Acciones de mejora en la comercialización, nuevas legislaciones del sector, nuevos formatos de productos, talleres de trabajo de los productos, huella de carbono de productos y nuevas ecoetiquetas. |
| 2013 | Uso del iPad y de nuevas tecnologías, mensaje continuidad y proyecto de futuro, presentación nueva gama de productos superconcentrados de menor impacto y menor huella de carbono. |
| 2014 | Nuevas herramientas comerciales de apoyo a la venta y mejora del servicio al cliente, sesiones de creatividad para afrontar retos, talleres de productos, nueva App, ideas de ventas por sectores, enfoque Manual de Ventas. |
| 2015 | Formación y práctica nuevo Reglamento CLP, nuevo enfoque de segmentación por sectores y CNAE, reestructuración del catálogo de productos. |

• C4 Cómo gestionamos las relaciones con los proveedores

El subproceso **“Aprovisionamiento y subcontratas AB-026.PQM”** identifica las actividades clave con los proveedores y asegura una sistemática para evaluar y homologar a los proveedores dentro de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad. De esta forma todos los proveedores son evaluados regularmente respecto a su capacidad para cumplir nuestros requisitos de calidad y ambientales relacionados con el análisis del ciclo de vida de productos, priorizando las compras sobre aquéllos que pueden cumplir con estos requisitos con una mayor valoración.

A&B Laboratorios de Biotecnología es una pyme con bajo potencial de compra respecto de la mayoría de proveedores que son grandes multinacionales del sector químico que ya cuentan con sistemas de calidad y eficiencia muy exigentes en sus propias compañías. Aun así somos rigurosos en el cumplimiento de nuestros propios requisitos de homologación y en cumplimiento de las especificaciones de compra que se marcan para los productos adquiridos.

Todos los proveedores son evaluados regularmente en el ámbito de calidad y medio ambiente y son informados de su rendimiento y de nuestra satisfacción con ellos según los criterios de homologación establecidos en AB-026.PQM.

A&B Laboratorios de Biotecnología es consciente de que el éxito quizá esté condicionado por las alianzas que se establezcan, y más aún en los tiempos actuales de constante cambio y de crisis económica. Por ello, hemos establecido alianzas y colaboraciones basadas en el beneficio mutuo, alcanzando objetivos comunes y aprendiendo constantemente de su experiencia y conocimiento.

Así, trabajamos conjuntamente con Izaitte, Asebio, APD, Euskalit, Biobasque, Aclima, AVEQ-Kimika, Ihobe, AENOR, Foarse, Corporación Tecnalia, Corporación IK4, Generalitat de Catalunya, etc.

Elemento 3 PERSONAS

Las personas de A&B Laboratorios de Biotecnología son el pilar clave de la organización y gracias a la mejora de sus competencias en el tiempo y al desarrollo de sus capacidades, permiten aportar un elemento diferenciador a la propia organización. Desde su origen se ha creado un proyecto común en el que el personal es ampliamente partícipe.

| Año | Fuente de aprendizaje | Mejora realizada | Nuevos Resultados obtenidos |
|-----------|--|---|---|
| 2005 | Mejora de proceso | Herramienta informática para el seguimiento del Plan de formación | Mejora en el seguimiento de acciones y eficiencia en su control |
| 2006 | Enfoque de mejora continua de los sistemas de gestión certificados | Programa "Juntos hacia la mejora" | Aumento de participación del personal 90% en grupos de mejora en diferentes ámbitos |
| 2006 | Auditoría de información | Definición de nuevos cauces de comunicación interna y externa | Mejoras en la eficiencia de la comunicación |
| 2007 | Revisión del proceso por grupos de mejora | Adecuación sistemática y flujos de comunicación | Actualización acciones de comunicación en SIG |
| 2009 | Reflexión dirección a través de las revisiones anuales | Mejora encuestas | Encuestas más sencillas, aumento del nivel de participación |
| 2009 | Auditoría externa Calidad | Plan de Acogida | Mejorar la adaptación del nuevo personal |
| 2010 | Formación KnowlInn Estrategia | Reflexión M/V/V | M/V/V consensuada en toda la organización |
| 2012 | Auditorías sistemas de gestión | Cuestionario acciones de formación | Actualización y mejora en el proceso de formación |
| 2007-2011 | Encuesta satisfacción interna Formación líderes Euskalit Autoevaluaciones y contrastes | Reflexión interna liderazgo | Motivación y acciones en equipos Mejora en la nota encuesta anual liderazgo |
| 2015 | Encuesta de satisfacción, reflexiones internas departamentos | Estructuración de la información y activación de los canales | Medidas en curso 2015 |

• P1 Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

La organización cuenta con un joven equipo humano interdisciplinar comprometido con la organización y con vocación de servicio al cliente, compuesto por Economistas, Informáticos, Administrativos, Operarios de Producción, Almacenistas, Responsables de Expediciones, así como, Técnicos-Investigadores con una larga experiencia profesional, formado por Químicos, Biólogos, Ingenieros y Analistas especializados en las diferentes líneas de productos. Completa el equipo humano una Red de Agentes Técnico-Comerciales implantados a nivel nacional, supervisados por un Director Comercial y por un equipo de Directores Regionales, que aportan un tratamiento personalizado y cercano a todos nuestros clientes.

El subproceso "**Recursos Humanos AB-018.PQM**" identifica los perfiles de las personas necesarias para el buen desempeño del trabajo y la contribución al logro de los objetivos estratégicos. El propio subproceso establece un **Plan de Acogida** (recoge aspectos de comunicación y tutoría), para las nuevas incorporaciones en las que se seleccionan a las personas bajo igualdad de oportunidades.

La organización ha mantenido tradicionalmente varios beneficios sociales que son establecidos para toda la plantilla con equidad y sin distinción de género.

Los diferentes procesos y subprocesos implantados bajo el **Sistema Integrado de Gestión**, así como el cumplimiento de todas las normativas aplicables en seguridad y prevención garantizan la prevención de accidentes y la mejora de la salud de todo el personal de la organización, habiendo recibido varios reconocimientos externos al respecto por las políticas desarrolladas en este ámbito.

Desde hace muchos años, y por petición de los propios trabajadores, el horarios de trabajo es de forma continua durante todo el año lo que permite conciliar la vida laboral y la familiar. Además, la dirección está siempre abierta a adoptar planteamientos flexibles a situaciones particulares.

Además de posibles entrevistas personales, la dirección evalúa el grado de satisfacción de la plantilla y recoge información de primera mano sobre la propia satisfacción de trabajar en la organización mediante el uso de encuestas anuales a todo el personal. Un resumen de estas encuestas son comunicadas posteriormente a todo el personal dentro de un enfoque de transparencia y confianza.

• P2 Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de las personas

El subproceso “**Recursos Humanos AB-018.PQM**” identifica los conocimientos y competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos y se contrastan con los disponibles. A partir de ello se establece cada dos años el **Plan de Formación**, que en base a las competencias actuales y las deseadas del personal, establece las acciones para la mejora de la capacitación para permitir a las personas desarrollar las competencias requeridas para el mejor desempeño de su trabajo y poder evolucionar en su desarrollo profesional.

El Plan de Formación es actualizado de forma sistemática y todas las acciones desarrolladas son evaluadas desde el punto de vista de su utilidad final tanto por el participante en la acción como por el responsable del departamento o proceso involucrado.

Todas las acciones desarrolladas tienen el fin último de impulsar la autonomía y la polivalencia de las personas y nos permiten una flexibilidad para adaptarnos a las nuevas situaciones de mercado (ejemplo en la Unidad I+D+i, almacenes, administración comercial, laboratorio...)

• P3 Cómo comprometemos a las personas con la organización

Un ejemplo de hacer partícipes a las personas en el proceso de reflexión estratégica fue la reflexión llevada a cabo en toda la organización en 2011 para definir conjuntamente la **M/V/V** de la organización, el proceso culminó también con la aportación de toda la red comercial.

Dentro de la organización se cuenta con el subproceso “**Comunicación AB-014.PRS**” que gestiona la comunicación interna y externa de la organización para que sea ágil y eficaz en todos los niveles de la organización, manteniendo para ello diferentes canales establecidos en comunicación ascendente, descendente y horizontal.

La estructura del Sistema Integrado de Gestión (Calidad, Medio Ambiente, Innovación y Ecodiseño), vigente desde 2007, garantiza a través de los procedimientos establecidos y de su desempeño que el personal de la organización dispone de la información necesaria (técnica, económica, proyectos...) para dar sentido a su trabajo y contar con una visión global. En este ámbito se comunican los objetivos y sus resultados evidenciando cómo el trabajo de cada persona contribuye al logro de los resultados generales. El Sistema de Gestión Integrado permite que las personas realicen el seguimiento de sus actividades y que puedan tomar decisiones para la mejora en eficacia y eficiencia del propio sistema y de los procesos y subprocesos involucrados.

• P4 Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Entendemos como líderes las personas identificadas con nuestra Misión, Visión y Valores y que sean capaces de desarrollar, motivar y dinamizar los equipos de trabajo para gestionar procesos y proyectos necesarios para alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

Actualmente la organización tiene identificados a los líderes que componen los responsables de proceso, de departamento y componentes de grupos de mejora.

A través del **Plan de Formación** se han desarrollado las capacidades de liderazgo del personal de la organización con acciones concretas para el desarrollo de estas capacidades, así como para adquirir nuevas competencias para mejorar en comunicación y toma de decisiones.

La organización evalúa anualmente el ítem de liderazgo a través de la encuesta de satisfacción de personas.

Elemento 4 SOCIEDAD

La sociedad juega un papel fundamental en nuestros planteamientos ya que, a pesar de dirigir nuestros esfuerzos a la satisfacción de nuestros clientes, los beneficios ambientales de los mismos repercuten en la sociedad y en el medio ambiente, tal y como se expresa en nuestra misión.

| Año | Fuente de aprendizaje | Mejora realizada | Nuevos Resultados obtenidos |
|-----------|--|---|---|
| 2004 | Ekoscan y Legescan | Implantación de indicadores y evaluación de aspectos ambientales de la actividad | Mejoras en la gestión ambiental y base para un Sistema bajo ISO 14001, objetivos cumplidos de minimización. Generación de grupos de mejora ambiental. |
| 2005 | BIA Ekoskan, Ihobe | Incorporación banco indicadores BIA | Mejora en la gestión de los indicadores de consumo y en el registro de los residuos generados |
| 2005-2014 | Manuales y formación Ihobe | Mejora continua de proceso, incluyendo evaluación costes análisis de vida de productos | Liderazgo ambiental en ecodiseño y ecoetiquetas |
| 2006 | UNE 150.301 | Diseño de una sistemática para el cálculo de impacto ambiental de producto en todo su ciclo de vida | Integración de aspectos ambientales de organización y producto simplificando la toma de decisiones y la elaboración de objetivos comunes. |
| 2007 | Sistema ecodiseño y mejora de proceso | Incorporación criterios Ecoetiqueta en el diseño de productos | Primer fabricante vasco con productos Ecoetiqueta Europea |
| 2009 | Iniciativa Stop CO2 | Plan de minimización de emisiones | Cálculos de huella de carbono y cumplimiento objetivos |
| 2010-2011 | Contrates RSE Euskalit Buenas prácticas socios IZAITE | Plan estratégico RSE 2011-2013 | Elaboración de líneas estratégicas Premio FLSP en sostenibilidad Edición memoria Informe Sostenibilidad |
| 2012 | Reglamento CLP | Adecuación criterios de evaluación con aspectos de peligrosidad | Nueva evaluación de productos y mejora criterios número ABRA para la optimización del proceso de diseño de productos |
| 2013 | Auditoria AENOR | Inclusión de nuevos indicadores | Mejora en el seguimiento y evolución de los aspectos ambientales de organización y productos |
| 2014 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Matriz identificación y evaluación aspectos de producto | Mejora en la toma de datos y mejora eficiencia del proceso para la toma de decisiones |
| 2014 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Desarrollo del indicador "Termómetro ambiental" | Incorpora la huella de carbono de productos permitiendo indicadores más fiables y completos |

• S1 Cómo gestionamos el compromiso con nuestro entorno social

A&B Laboratorios de Biotecnología, en base a su compromiso activo con el entorno social, viene desarrollando numerosas actividades en el marco de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible en colaboración con distintas organizaciones, centros de formación y ONG's (Cáritas, Tierra de Hombres, Parroquia de Santa María de Vitoria, Jesús Obrero, Marianistas, Unamuno, Colegio Zabalburu, Universidad País Vasco...)

También contribuimos con otras actuaciones que aportan valor a la sociedad como son la difusión de nuestras buenas prácticas en ponencias, charlas y foros, participación en el programa Innoempresa de ASEBIO, evaluaciones externas, asesoramiento de empresas y agrupaciones empresariales, participación en IZAITE, etc. Por todo ello, nos hemos convertido en un importante agente tractor para proveedores, clientes, competidores y otros grupos de interés.

A&B Laboratorios de Biotecnología forma parte de la "**Asociación de empresas vascas por la Sostenibilidad IZAITE**" desde 2010. A través de esta asociación se ha participado activamente en el desarrollo de proyectos de tracción para las empresas, foros de debate, jornadas divulgativas e intercambio de buenas prácticas con otras organizaciones y otros grupos de interés del entorno social.

Todas estas actividades se desarrollan desde 2011 dentro del **Plan de RSE** que se realiza cada dos años y que estructura a través de la política definida en este ámbito y de un DAFO las actuaciones a realizar dentro del compromiso adquirido por la organización en su **M/V/V**. Este Plan permite definir los objetivos a alcanzar alineados con el resto de objetivos y gestionarlos adecuadamente a través de las líneas estratégicas planteadas.

En 2010 la organización marca un nuevo hito y realiza un importante esfuerzo en la edición del **1º Informe de Sostenibilidad**, que hace público y que recoge las buenas prácticas de la organización en el ámbito de personas, valor añadido a los clientes y sobre la protección del medio ambiente.

Nuestro personal se involucra dentro de los planes establecidos con nuestro entorno social y regularmente se comparten nuestras buenas prácticas de éxito en foros y jornadas desarrollando así una labor tractora hacia otras organizaciones.

| Año | Iniciativa social | Participación activa A&B |
|-----------|--|--|
| 2009 | Stop CO2 | Foros e intercambio de buenas prácticas |
| 2009 | Woka Euskadi | Promoción y participación activa en proyecto movilización social |
| 2009-2015 | Izaite | Intercambio buenas prácticas en publicaciones y foros anuales (ver memorias editadas anuales) |
| 2010-2014 | Programa ecoeficiencia empresa vasca | Acción tractora, publicación buenas prácticas, participación en foros y debates |
| 2010 | Congreso ISTAS y CONAMA10 | Ponencias sobre ecodiseño y minimización de riesgo químico en el uso de los productos |
| 2010-2015 | Acogida personal en prácticas | Disposición de tutor e instalaciones a personal en prácticas de centros educativos |
| 2010-2015 | Puertas abiertas y charlas en empresa | Compartir buenas prácticas con visitas y centros educativos del País Vasco |
| 2011 | Informe de Sostenibilidad | Información pública de datos y estrategias para avanzar en sostenibilidad |
| 2012 | Congreso Internacional Green Business de AJE | Participación en ponencia y taller "Pienso luego Ecoexisto" |
| 2014 | Casos de éxito Innobasque | Publicación de buenas prácticas en innovación y sostenibilidad |
| 2014 | Basque Ecodesign Meeting | Participación activa en congreso con dos ponencias sobre sostenibilidad y ecodiseño |
| 2015 | Ekosteguna-Ihobe | Presentamos buenas prácticas en liderazgo, estrategia, producto y comunicación en el marco de la gestión ambiental |
| 2015 | Patrocinador Iron Man Vitoria-Gasteiz | Recaudación para el banco de alimentos de Álava |
| 2015 | Campaña ALBOAN móviles | Campaña de recogida de móviles con ONG para ayuda al Congo |
| 2015 | Kilometroak | Donación de producto para eventos deportivos |

• S2 Cómo impulsamos las sostenibilidad ambiental

La organización cuenta desde 2007 con un **Sistema de Gestión Ambiental bajo la Norma UNE-EN-ISO 14001**, certificado por AENOR. Este sistema y su implementación permite concienciar y formar a las personas en el uso sostenible de recursos, reciclaje y prevención de la contaminación. El sistema es auditado internamente y externamente cada año y sometido continuamente al proceso de mejora continua. A través del subproceso "**Programa de Objetivos y Metas AB-019.PQM**" se definen los objetivos del sistema de forma anual y se definen las metas, recursos y responsables.

El compromiso de mejorar ambientalmente y desde el punto de vista de seguridad de los productos fabricados se desarrolla teniendo en cuenta todo el ciclo de vida a través del **Sistema de Gestión Ambiental del proceso de Diseño y Desarrollo de Producto certificado bajo norma UNE-EN-ISO 14.006**. La organización trabaja bajo este sistema de gestión desde 2007, cuando se convirtió en la primera empresa del sector a nivel nacional que obtenía la certificación. También desde 2007 trabaja en el desarrollo de productos ecológicos con "**Ecoetiqueta Europea**". A&B fue la primera empresa vasca que obtuvo estos registros para sus productos. Las innovaciones ambientales y mejoras introducidas han permitido que la organización haya sido galardonada en varias ocasiones con los **Premios Europeos de Medio Ambiente**.

Los impactos ambientales de la organización se evalúan a través del subproceso "**Aspectos ambientales AB-010.PRS**" tanto para la organización como para aspectos de productos y manteniendo objetivos anuales para la minimización de estos impactos.

A&B Laboratorios de Biotecnología ha desarrollado numerosas herramientas para comunicar a clientes, proveedores y grupos de interés los beneficios ambientales de sus actuaciones, destacando entre otros el "**Acuerdo responsable de suministro ARS**", cartelería de marketing, jornadas divulgativas de concienciación y de comunicación de buenas prácticas, fichas de productos, información ambiental sobre superconcentrados...

Elemento 5 INNOVACION

“Si piensas que eres demasiado pequeño como para hacer una diferencia, es que no has dormido nunca con un mosquito en la habitación”. **Proverbio Africano**

En A&B Laboratorios de Biotecnología S.A.U. somos sensibles a la realidad y necesidad presente y futura de los clientes. El departamento de I+D+i desarrolla tanto estrategias de mejora del rendimiento y calidad de los productos y procesos ya existentes, como nuevos productos a partir del uso de Tecnologías Limpias y de la Biotecnología Ambiental enfocados a resolver de una manera satisfactoria las problemáticas de diferentes sectores industriales y así contribuir a la sostenibilidad del entorno. En A&B somos conscientes de que el futuro se hace con cada decisión del presente, por ello, el compromiso con el Medio Ambiente y la seguridad de los clientes se recoge día a día en cada una de las acciones, investigaciones y desarrollos de la organización.

| Año | Fuente de aprendizaje | Mejora realizada | Nuevos Resultados obtenidos |
|------|--|--|--|
| 2005 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Mejoras proceso I+D+i para adecuación modelo UNE 166.002 | Implantación sistema de innovación que nos permite mejorar la eficiencia para el desarrollo de nuevos productos |
| 2006 | Ecoindicadores Manual Ecodiseño lhobe | Creación de indicadores propios sector químico: número ABRA | Minimización del impacto de los productos en su ciclo de vida, disponibilidad de datos objetivos y cuantificados |
| 2007 | Auditoria AENOR | Ficha de producto | Ficha esquemática y gráfica con las mejoras incorporadas a los productos |
| 2007 | Berrikuntza Agenda | Definición de líneas de actuación, estudio y reflexión del perfil de negocio y elaboración plan de acción con propuestas innovadoras | Nuevos enfoques comerciales para responsables de Medio Ambiente y Prevención. Optimización de la organización comercial Elaboración de planes de marketing |
| 2010 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Informe valoración fuentes de información | Desarrollo de herramienta para valorar las fuentes de información en base a los factores críticos de vigilancia, mejorando la eficiencia del sistema |
| 2010 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Cartera de proyectos | Desarrollo de herramienta que mejora la eficiencia en el seguimiento de los diferentes proyectos en marcha |
| 2010 | Formación FEDIT y web Neuronilla | Metodología creatividad | Incorporación de nuevas técnicas para generación de ideas |
| 2012 | Informe prospectiva | Desarrollo de ideas de productos superconcentrados | Nueva gama de productos con mayor valor añadido, menor huella de carbón y más competitivos |
| 2012 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Mejora de proceso: Inclusión de aspectos ambientales de producto | Mejora en los datos de partida de nuevos productos incluyendo los aspectos significativos de productos para evitar traslados de impactos en el ciclo de vida |
| 2013 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Herramienta informática para la Inclusión base de datos de proyectos | Desarrollo de herramienta para el control y seguimiento de proyectos de colaboración que mejora la eficiencia en el seguimiento de los proyectos subvencionables |
| 2014 | Informe prospectiva | Diseño y registro de nuevos productos sanitarios | Nueva gama de productos desinfectantes para el nuevo sector sanitario |

• I1 Cómo medimos nuestros objetivos y estrategia para innovar

Desde el año 2007, para orientar la innovación en la organización, se implanta un **“Sistema de Gestión de la I+D+i bajo norma UNE 166002”**, certificado y auditado por AENOR de forma anual y sometido a mejora continua de forma permanente y con objetivos y estrategias específicas para el desarrollo de productos de éxito comercial. Este sistema implantado permite una eficiencia significativa de todas las actuaciones en el ámbito de la innovación y permite, asimismo, asumir menos riesgos al disponer de mayor información y conocimiento del entorno actual y futuro así como optimizar las líneas de trabajo de los productos del futuro.

El análisis del entorno local y global se desarrolla a través del subproceso **“Vigilancia Tecnológica AB-045.PQM”** que permite una captación de información y el aporte de valor a otros subprocesos involucrados en el sistema para identificar posibles retos presentes y futuros y mejorar en la toma de decisiones. De este proceso derivan **“Informes de Alerta”** base del desarrollo de nuevos productos.

El subproceso **“Análisis externo e interno AB-047.PQM”** analiza sistemáticamente nuevos mercados o segmentos de mercado con los atributos clave para ser competitivos en ellos. De este análisis cada dos años se elabora el **Informe de**

Prospectiva que permite estudiar las tendencias de los próximos años y también se desarrollan estudios sobre las actividades y productos de la competencia así como comparativas de productos para identificar posibles nuevas tecnologías emergentes.

La estrategia en innovación nos ha permitido diferenciarnos en el mercado con productos con un marcado beneficio ambiental y de seguridad de uso. Este hecho ha supuesto un reto en nuestro sector y se ha podido desarrollar con la combinación del sistema de I+D+i junto al **“Sistema de Gestión Ambiental de la Organización” o “Ecodiseño”**, permitiendo marcar objetivos rupturistas y retadores al tener en cuenta el ciclo de vida de los productos (de la cuna a la tumba). Como ejemplo de éxito en este ámbito tenemos la gama de biodetergentes (incluyen microorganismos descontaminantes), los productos biológicos, los desinfectantes de bajo impactos o más recientemente los productos superconcentrados.

• I2 Cómo creamos el contexto interno para innovar

El Subproceso **“Análisis y Selección de Ideas AB-046.PQM”** crea el contexto para las aportaciones y el pensamiento crítico, así como para la búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y la generación de ideas. En este contexto se identifican y analizan problemas y oportunidades y mediante la creatividad y la vigilancia tecnológica se propicia la generación de nuevas ideas de productos y servicios de la organización. Todo ello en un entorno colaborativo que propicia el propio **“Sistema de Gestión de la I+D+i”**.

Contamos con una estructuración de recursos en el ámbito de la innovación y las personas que conforman la **Unidad de I+D+i** son las personas designadas por la dirección con dedicación y medios para desarrollar acciones y propuestas innovadoras. Las actitudes innovadoras son reconocidas a través de los encuentros con la dirección y en las reuniones de presentación de productos en las **Jornadas técnico-comerciales** anuales que se desarrollan.

El subproceso **“Control del diseño producto I+D+i AB-021.PQM”**, garantiza el cumplimiento de las normativas, instrucciones de trabajo y el ensayo y experiencias piloto para el desarrollo de los nuevos productos bajo el marco del propio sistema de I+D+i.

| Año | Fuente de aprendizaje | Mejora realizada | Nuevos Resultados obtenidos |
|------|--|--|--|
| 2005 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Mejoras proceso I+D+i para adecuación modelo UNE 166.002 | Implantación sistema de innovación que nos permite mejorar la eficiencia para el desarrollo de nuevos productos |
| 2007 | Auditoría AENOR | Ficha de producto | Ficha esquemática y gráfica con las mejoras incorporadas a los productos |
| 2010 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Cartera de proyectos | Desarrollo de herramienta que mejora la eficiencia en el seguimiento de los diferentes proyectos en marcha |
| 2010 | Formación FEDIT y web Neuronilla | Metodología creatividad | Incorporación de nuevas técnicas para generación de ideas |
| 2010 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Herramienta informática de Ranking de ideas | Mejora la eficiencia en el seguimiento de las ideas que pueden dar lugar a nuevos productos |
| 2012 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Mejora de proceso: Inclusión de aspectos ambientales de producto | Mejora en los datos de partida de nuevos productos incluyendo los aspectos significativos de productos para evitar traslados de impactos en el ciclo de vida |
| 2013 | Reflexiones internas equipo de mejora de proceso | Herramienta informática para la Inclusión base de datos de proyectos | Desarrollo de herramienta para el control y seguimiento de proyectos de colaboración que mejora la eficiencia en el seguimiento de los proyectos subvencionables |

• I3 Cómo aprovechamos el potencial de nuestro entorno

A&B Laboratorios de Biotecnología está en contacto directo con los clientes a través de la relación directa de su red comercial. Las aportaciones a través de la **“Herramienta Foro”** permiten un lugar de encuentro para disponer de ideas de aplicaciones y de productos compartidas por toda la red comercial. Asimismo, la participación activa del personal de la organización en eventos, foros, congresos, asociaciones, etc. permite estimular e intercambiar ideas con otras organizaciones, lo que enriquece el propio proceso de I+D+i y proporciona alertas y la creación de nuevas ideas.

La observación tecnológica para la captura, análisis, difusión y explotación de informaciones científicas se lleva a cabo a través del subproceso “**Vigilancia Tecnológica AB-045.PQM**”, en el que se recogen los factores críticos de vigilancia. La unidad de I+D+i en base a la previsión tecnológica que valora las tecnologías actuales y futuras utilizables, elabora cada dos años el “**Informe Prospectiva**” dentro del subproceso “**Análisis Externo e Interno AB-047.PQM**”. Gracias al conocimiento generado mediante estas herramientas la organización se ha convertido en un referente en el campo de la biotecnología y del empleo de la química verde y presenta una competitividad en el mercado importante por el valor añadido de los productos que representan mejoras sensibles respecto del impacto ambiental y de la seguridad de uso.

Dentro de nuestras alianzas, sistematizadas en el subproceso “**Gestión de Alianzas AB-003.PRO**”, y registradas en el “**Mapa de Alianzas**” buscamos complementariedad con otras organizaciones que nos aportan valor para impulsar nuestra innovación, destacando por ejemplo los proyectos de innovación de colaboración que llevamos activos todos los años y que nos han permitido la generación de nuevos biodetergentes y el uso de microorganismos para aplicaciones industriales.

Contamos con numerosas herramientas que son un ejemplo del uso de las TICs para mejorar nuestros productos y servicios. Actualmente hemos dado un nuevo paso hacia adelante con la implantación del ERP Navision que nos permitirá la aplicación de nuevas herramientas en el ámbito del BI. También con nuestra red comercial se ha trabajado para incorporar las TICs y mejorar su desempeño, como ejemplo las acciones de promoción de iPads para todos los comerciales y la aplicación App desarrollada para los clientes.

| Año | Proyecto | Consortio | Nuevos Resultados obtenidos |
|-----------|--|-----------------|---|
| 2010 | Desarrollo nuevos ingredientes biológicos | Empresa y RVCTI | Nuevas enzimas para la degradación de residuos de queratina |
| 2011-12 | Nuevos biodetergentes eco diseñados con biosurfactantes | Empresa y RVCTI | Reemplazo de productos tensoactivos químicos por biosurfactantes en productos detergentes |
| 2013-14 | Obtención de lipasas psicrófilas para eliminación residuos por biorremediación | Empresa y RVCTI | Nuevas enzimas para la degradación de residuos de combustibles activas a bajas temperaturas |
| 2015-2016 | Nuevos bioplaguicidas fitosanitarios | Empresa y RVCTI | Proyecto en curso |

• I4 Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

Dentro del proceso de Innovación y bajo los requisitos del “**Sistema de Gestión de la I+D+i bajo norma UNE 166002**”, están definidas las responsabilidades de la **Unidad de I+D+i** que dinamiza todos los aspectos relacionados con la innovación. Este equipo específico de personas tiene capacidad, recursos y tecnologías para el desarrollo de la creatividad dentro de la organización con el resto del personal y para gestión de proyectos innovadores.

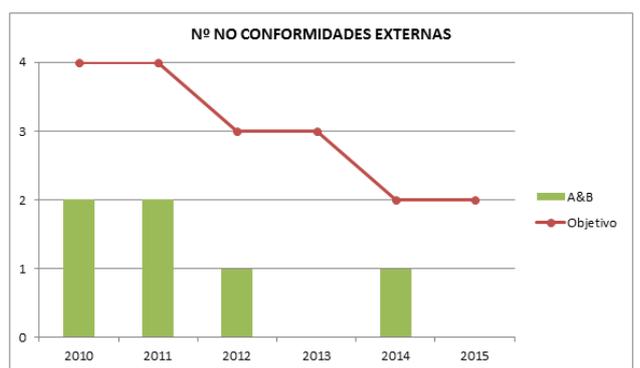
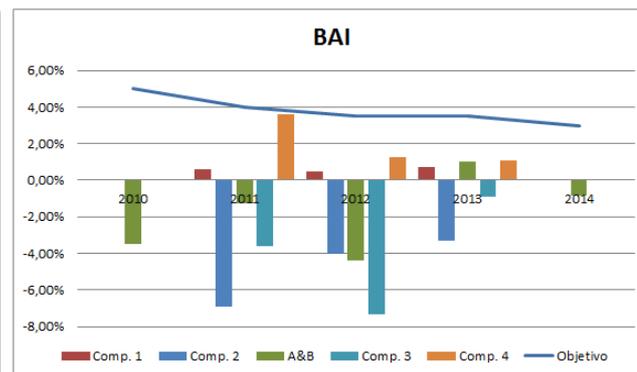
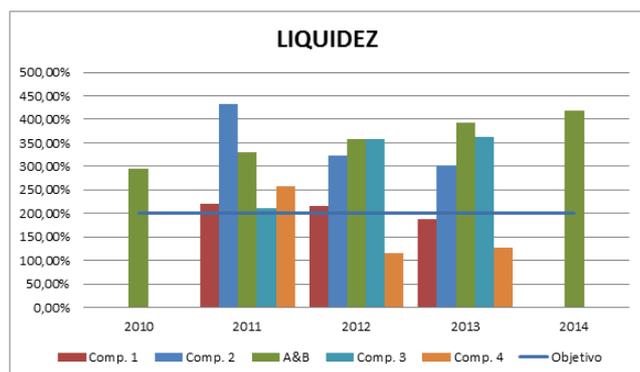
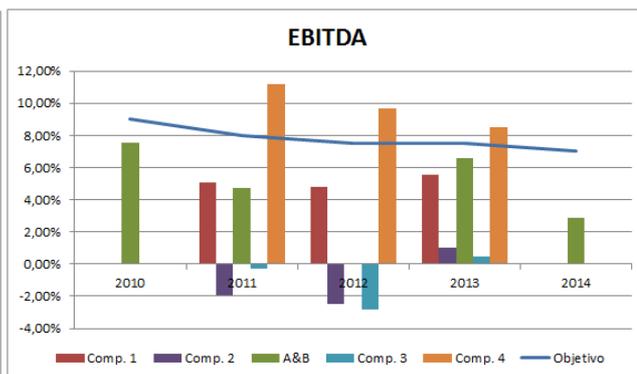
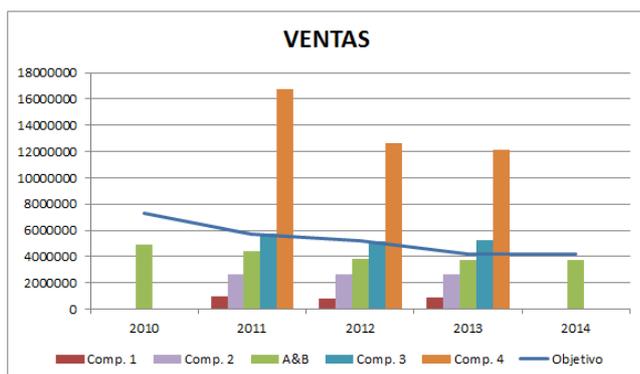
En la organización se cuenta con el subproceso “**Análisis y selección de Ideas AB-046.PQM**” que permite la recogida estructurada de ideas y de su análisis, evaluación y priorización de todas ellas, a través de la herramienta “**Matriz de Selección y priorización de ideas**”. Las ideas una vez evaluadas y priorizadas se pasan a la base de datos del “**Ranking Banco de Ideas**” que nos permite una gestión óptima y actualizada de las potenciales ideas para productos o servicios.

Para la gestión de la I+D+i la dirección aprueba un presupuesto anual para las inversiones en acciones innovadoras y para la propia gestión de proyectos. Estos presupuestos se ven complementados con las subvenciones que reciben los proyectos presentados a programas de innovación, lo que ratifica el carácter innovador de los mismos. El presupuesto establecido anualmente en estas partidas conlleva una cifra de riesgos asumibles calculada en base a los recursos propios y generación de ingresos que se estiman anualmente.

Personal de A&B Laboratorios de Biotecnología ha participado activamente en los últimos años en charlas y jornadas difundiendo el modelo propio de innovación y su experiencia en el mismo para que pueda servir de ejemplo a otras organizaciones.

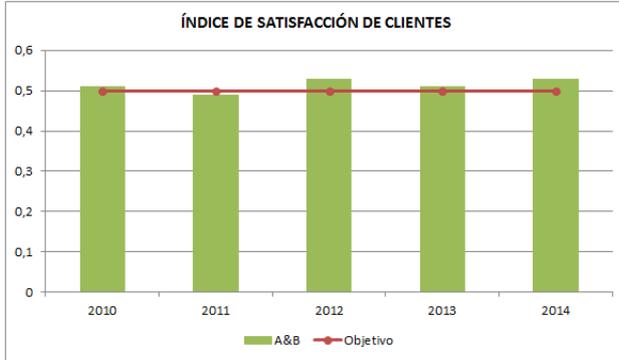
Elemento 1 ESTRATEGIA

| | |
|----------------------|---|
| OBJETIVOS | Los objetivos están fijados en función de los planes de gestión anuales de la organización y en base a los resultados del año anterior. |
| COMPARACIONES | Las comparaciones de que disponemos en este elemento corresponden a cuatro de los competidores directos en el mercado. |

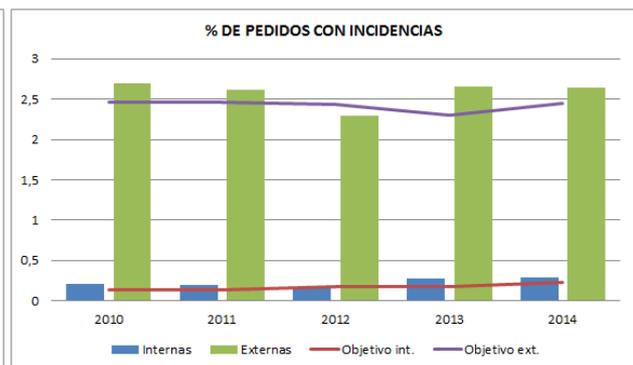
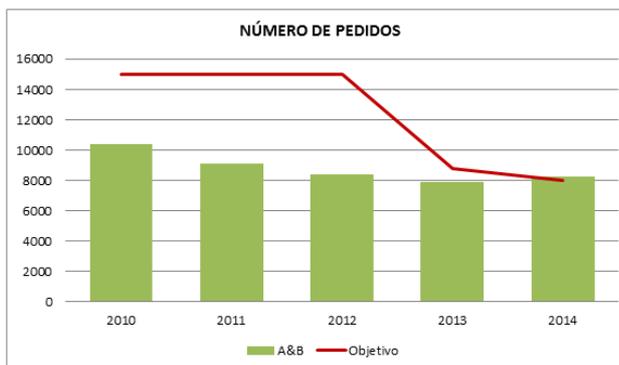
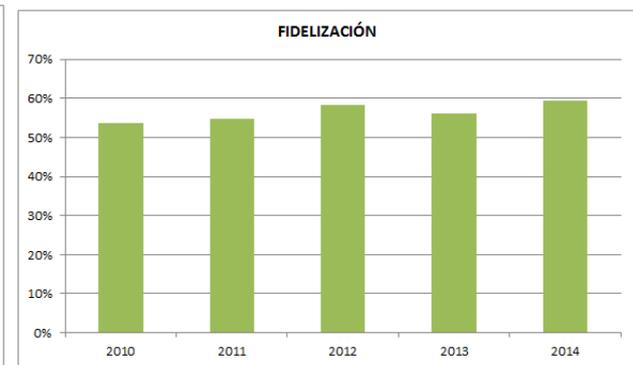
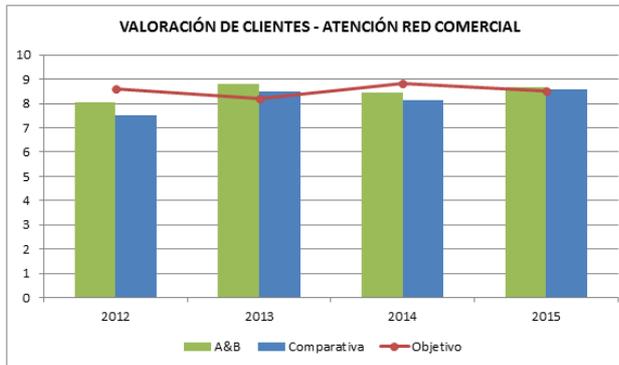
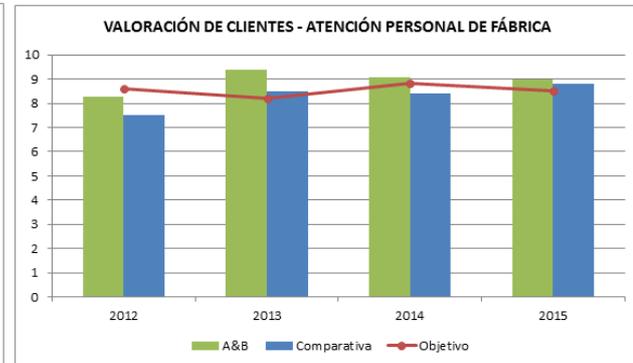
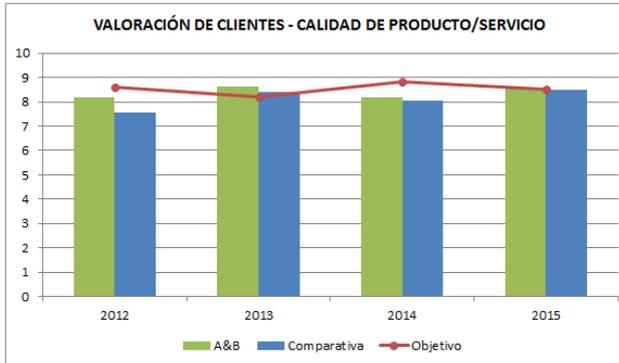


Elemento 2 CLIENTES

| | |
|----------------------|--|
| OBJETIVOS | Los objetivos están fijados en función de los planes de gestión anuales de la organización y en base a los resultados del año anterior. |
| COMPARACIONES | Las comparaciones de que disponemos en este elemento corresponden a la valoración nuestros clientes hacen de nuestra competencia en los distintos ítems de la encuesta anual que les realizamos. |

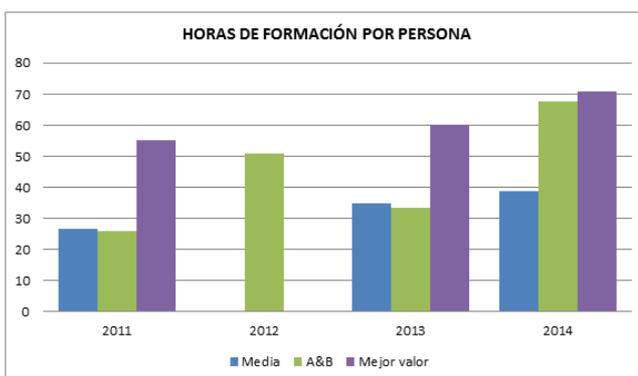
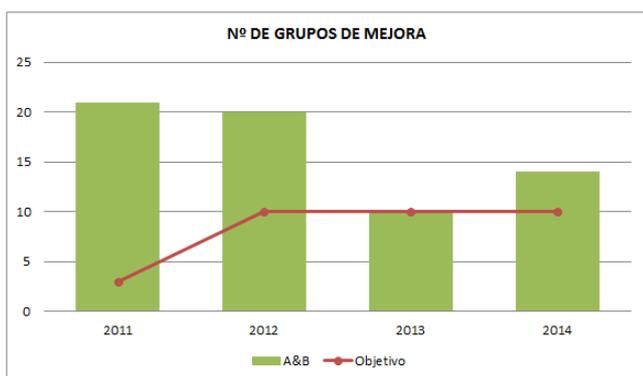
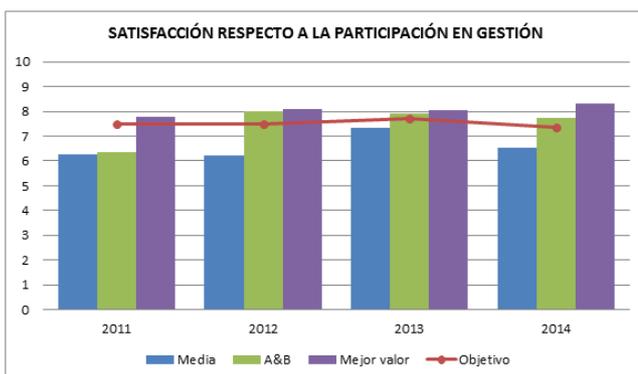
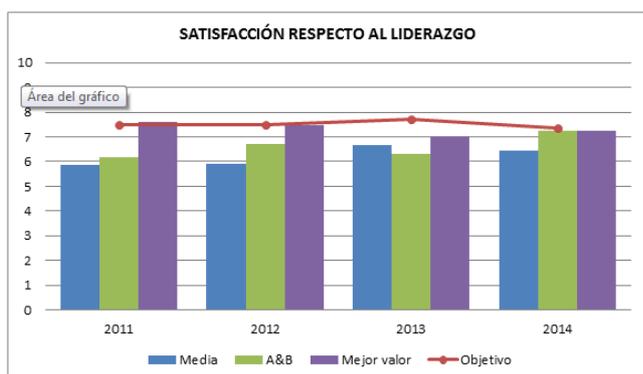
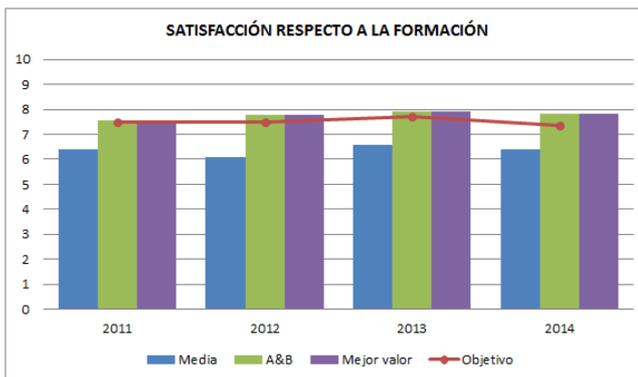
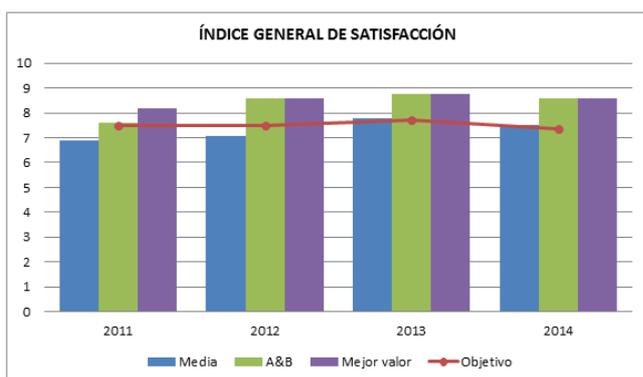


$$IS = (3,3(\text{valoración encuesta} + \% \text{ fidelización}/10 + \text{suma fidelización ABC}/10))/100$$



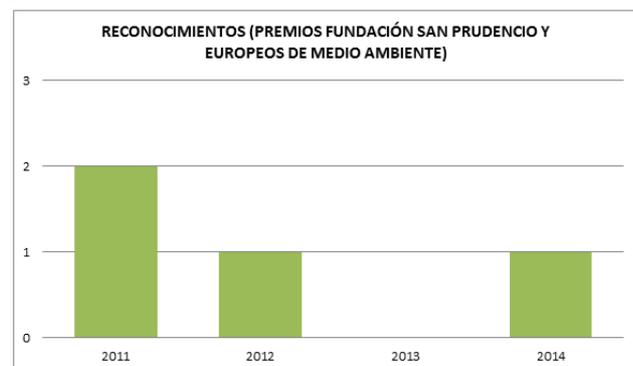
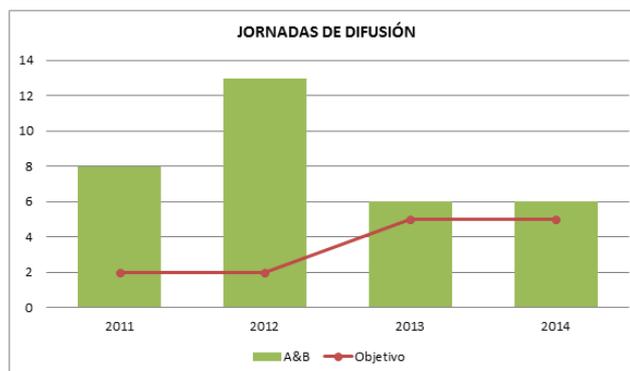
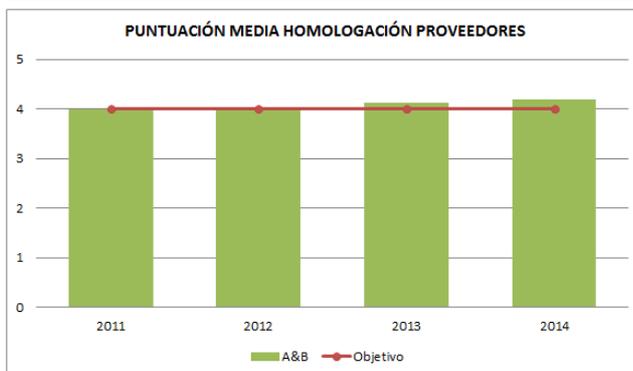
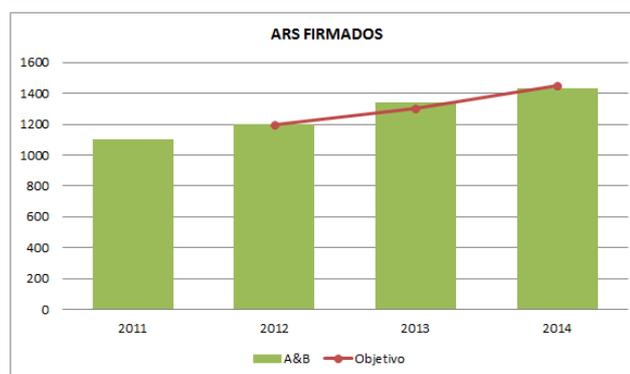
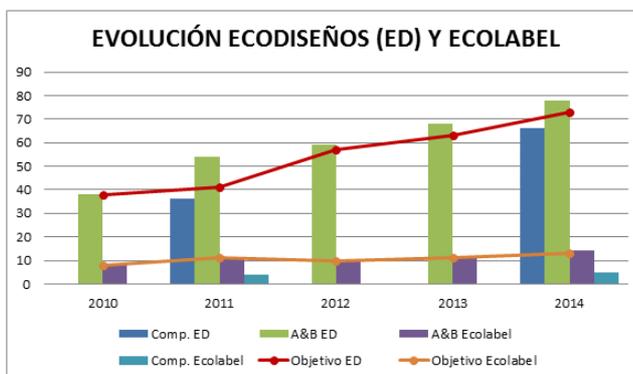
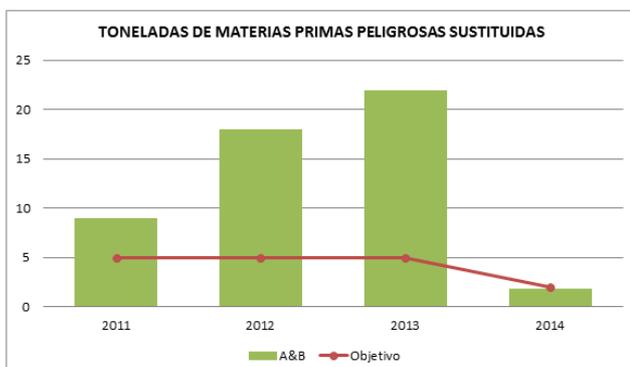
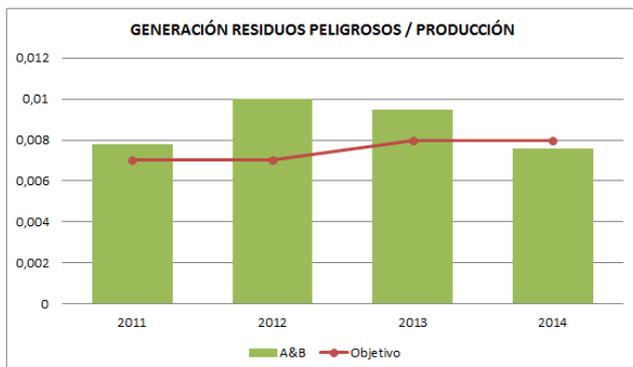
Elemento 3 PERSONAS

| | |
|----------------------|--|
| OBJETIVOS | Los objetivos están fijados en función de los planes de gestión anuales de la organización y en base a los resultados del año anterior. |
| COMPARACIONES | Las comparaciones de que disponemos en este elemento corresponden al banco de indicadores de Euskalit y nos comparamos tanto con la media del sector industrial como con el mejor valor. |



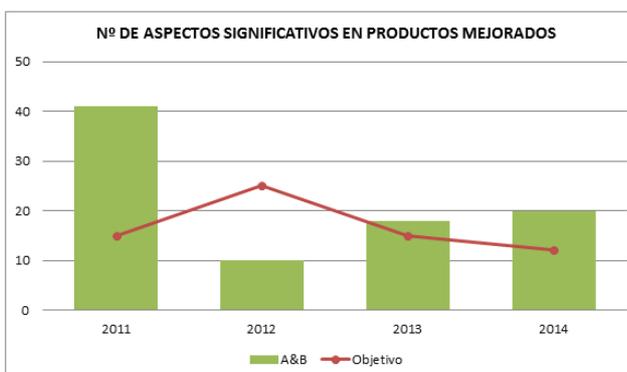
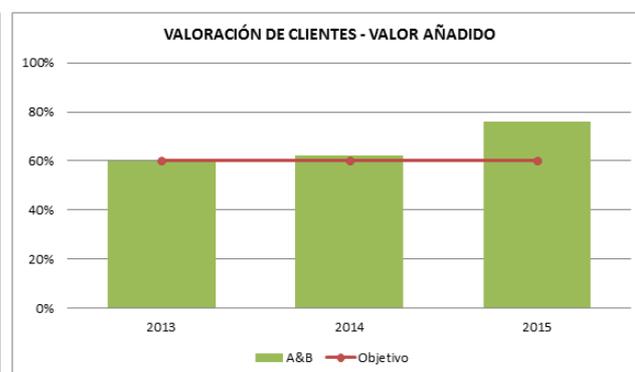
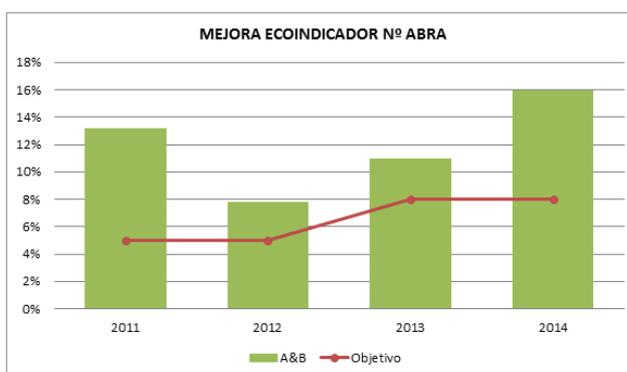
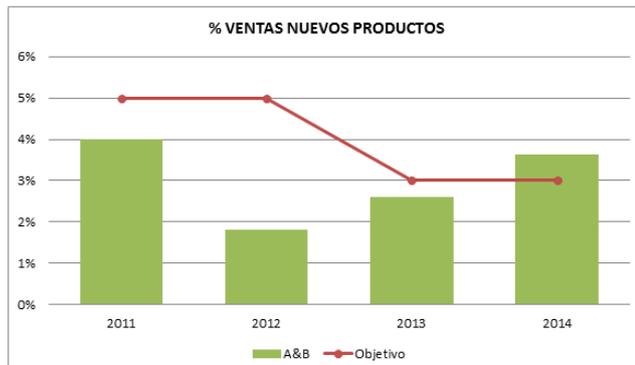
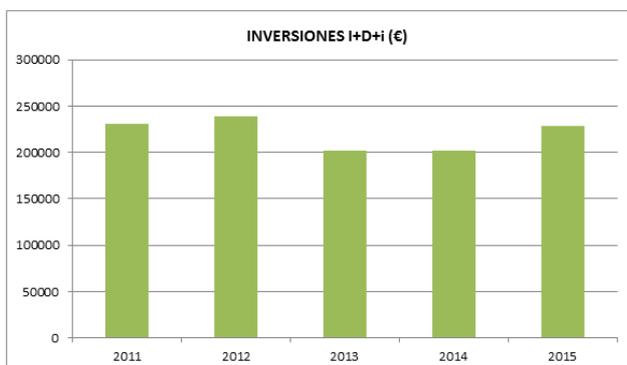
Elemento 4 SOCIEDAD

| | |
|----------------------|---|
| OBJETIVOS | Los objetivos están fijados en función de los planes de gestión anuales de la organización y en base a los resultados del año anterior. |
| COMPARACIONES | En este elemento únicamente contamos con comparaciones de un competidor directo en materia de productos ecodiseñados – Ecolabel. |



Elemento 5 INNOVACIÓN

| | |
|----------------------|---|
| OBJETIVOS | Los objetivos están fijados en función de los planes de gestión anuales de la organización y en base a los resultados del año anterior. |
| COMPARACIONES | No disponemos de comparaciones en este elemento. |



GLOSARIO

CONCEPTOS

| | |
|--|--|
| Análisis de ciclo de vida | Metodología para la evaluación del impacto ambiental de un producto, proceso, servicio, etc. teniendo en cuenta todas las etapas de su existencia (extracción de las materias de las que se compone, producción, transporte, uso y desecho) centrándose en el uso de recursos (materias, agua, energía, etc.) y en las emisiones, vertidos o residuos. |
| Biotecnología | Es un conjunto de conocimientos técnicos que se basan en los mecanismos e interacciones biológicas de los seres vivos para crear bienes y/o servicios. |
| Ecodiseño | Es el diseño de productos o servicios que considera la variable ambiental en todo su ciclo de vida, obteniendo un resultado menos impactante en el medio ambiente y ventajas competitivas y económicas, valor añadido, etc. |
| Ecoetiqueta Europea - Ecolabel | Símbolo otorgado por la Comisión Europea que reconoce el cumplimiento de unos estándares con los cuales se reduce el impacto ambiental del producto en todo su ciclo de vida. |
| Ecoinnovación | Introducción de novedades y cambios que considera el impacto que las actividades tienen en el medio ambiente y explora nuevas vías de un desarrollo más sostenible y menos impactante. |
| Feedback | Es la reacción, respuesta u opinión que da el receptor de una información. Ese mensaje va al emisor que obtiene datos positivos o negativos sobre dicha información y, así, poder cambiar, ajustar o mantener el mensaje. |
| Flujograma o diagrama de flujo | Representación visual de las acciones de un proceso, a través de símbolos que muestran las relaciones entre dichas acciones y situaciones del proceso. |
| Huella de carbono | Cantidad de gases de efecto invernadero emitido directa o indirectamente por una actividad, producto, etc. en todo el ciclo de vida. Es una medida de impacto ambiental con unidades transformadas en cantidad de CO ₂ equivalente. |
| Product Stewardship (Tutela de Producto) | Gestión responsable de un producto con alcance a todo su ciclo de vida (investigación, desarrollo, producción, distribución, uso y desecho), integrando los aspectos de seguridad, salud, medio ambiente con los económicos y técnicos garantizando la calidad. |
| Química verde | La química verde se centra en el desarrollo de productos y procesos químicos que reducen o eliminan el uso y generación de sustancias peligrosas. |
| Reglamento CLP | Reglamento europeo sobre clasificación, etiquetado y envasado de sustancias y mezclas químicas, basado en el sistema para clasificar y etiquetar productos químicos del Sistema Globalmente Armonizado de las Naciones Unidas. Se centra en los peligros de las sustancias y mezclas químicas y de cómo informar a otras personas sobre los mismos. |
| Reglamento REACH | Reglamento europeo relativo al registro, la evaluación, la autorización y la restricción de las sustancias y mezclas químicas. |
| Responsible Care (Compromiso de Progreso) | Iniciativa voluntaria de la industria química para la mejora continua en la seguridad, la protección de la salud y el medio ambiente. |
| Traslado de impacto en el ciclo de vida | Fenómeno en el que la introducción de acciones en el ciclo de vida de un producto ocasiona una disminución de impacto en una etapa de dicho ciclo de vida pero el aumento en otro. |

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

| | |
|--------------------|---|
| APPC | Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control: proceso preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria. Es de aplicación en industria alimentaria aunque también se aplica en la industria farmacéutica, cosmética y en industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. |
| ARS | Acuerdo Responsable de Suministro: documento que A&B firma con cada cliente comprometiéndose a comunicar periódicamente las mejoras llevadas a cabo en los productos que consume. |
| BAI | Beneficios antes de impuestos. |
| BI | Inteligencia empresarial (del inglés: Business Intelligence): habilidad para transformar los datos en información, y la información en conocimiento, de forma que se pueda optimizar el proceso de toma de decisiones en los negocios. |
| BIA | Banco de Indicadores Ambientales de IHOBE. |
| SGSI | Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información. Norma ISO 27001. |
| CNAE | Clasificación Nacional de Actividades Económicas. |
| DAFO | Metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto. Proviene de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. |
| DDRR | Directores Regionales. |
| EBITDA | Beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones (proviene de las siglas en inglés: earnings before interests, taxes, depreciation and amortization). |
| ERP | Planificación de recursos empresariales (proviene de las siglas en inglés: enterprise resource planning). |
| Eustat | Instituto Vasco de Estadística. Organismo autónomo del Gobierno Vasco. |
| I+D+i | Investigación, desarrollo e innovación. |
| M/V/V | Misión, visión y valores. |
| Modelo EFQM | Modelo para impulsar y estimular la mejora continua, obteniendo una visión global de la organización y de su funcionamiento. Las siglas provienen de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (en inglés European Foundation for Quality Management). |
| Número ABRA | A&B Resultado Ambiental: resultado de una metodología para evaluar el impacto ambiental y de seguridad de los productos en su ciclo de vida, utilizando junto a los datos del índice ambiental de materias primas (ecoindicador, toxicidad, ecotoxicidad, procedencia y desecho), otros como la magnitud de cada ingrediente, producción, transporte y uso. |
| RSE | Responsabilidad Social Empresarial: contribución voluntaria que concilia el crecimiento y competitividad con el desarrollo social y ambiental. |
| RVCTI | Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación. |
| SIG | Sistema integrado de gestión: corresponde a la integración de los 4 sistemas homologados por AENOR (Calidad, Medio Ambiente, Ecodiseño e I+D+i). |
| TICs | Tecnologías de la Información y la Comunicación: conjunto de tecnologías para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Ejemplos: internet, teléfonos móviles, código de barras, tarjeta de crédito, etc. |