

CASO LANTEGI BATUAK: CREANDO NUEVOS NEGOCIOS PARA GENERAR OPORTUNIDADES LABORALES PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

Aritza López de Guereño Zarraga
Universidad del País Vasco (España)

Álvaro Gracia
Agane Pinar
Daniel Cristóbal
Ainhize Pérez

Resumen:

Este documento trata de presentar la realidad de una empresa como Lantegi Batuak. Esta empresa se caracteriza por ser única en el mundo ya que desempeña su actividad de una forma muy peculiar. En la sociedad actual donde cada vez se da mayor importancia al trato digno y al derecho a tener una vida plena nace un creciente sentido hacia empresas que realizan actividades como las que realiza Lantegi Batuak. Esta empresa pretende conseguir que las personas discapacitadas de Vizcaya sean capaces de llevar a cabo vidas plenas con responsabilidades y con retribución económica que les ayuden a realizarse como individuos. Además de también ocuparse de su desarrollo físico mediante el desarrollo de planes de envejecimiento activo para personas con discapacidades.

Lantegi Batuak se caracterizaba por ser una empresa con un marcado carácter industrial pero que poco a poco y con la ayuda del departamento de nuevos negocios cada vez se introducen más en el área de servicios. En definitiva, el objetivo de este escrito es presentar el caso de Lantegi Batuak como referente de empresa que se responsabiliza y ayuda a las personas con discapacidad a completarse. Es una empresa que prioriza la vida por encima del negocio y que representa los valores más puros de la RSC. En concreto, se hablará sobre el área de nuevos negocios que se dedica a hacer todo esto posible por medio de la búsqueda de oportunidades de negocio que puedan reportar beneficios a la empresa. Pero en esta búsqueda, por encima del potencial beneficio económico, prima la capacidad de emplear a las personas discapacitadas de Vizcaya.

Abstract:

The following document aims to show the reality of a business such as Lantegi Batuak. This business is known for being a one-of-a kind due to the way it carries out its activity. In a society where the importance of a respectful treatment and the right of having a fulfilling live for all individuals is gaining more and more importance, a new necessity for businesses such as Lantegi Batuak is born. The goal of this enterprise is to manage to give to disabled people the chance of living meaningful and fulfilling lives, with responsibilities and economical retribution that would help them to self-develop as individuals at the same time that they take care of their physical development through the creation of active aging plans.

Lantegi Batuak was also known for being a business with a remarkable industrial leaning. However, and thanks to the efforts of the new businesses department, it is progressively dipping into the service market. To sum up, the goal of this text is to present the case of Lantegi Batuak as a business reference in the field of helping disabled people to self-develop. Lantegi Batuak is a business that prioritizes life in front of economic income, and that represents the most pure values of Corporate Social Responsibility. The document will focus on the department of new businesses, which is the department that works day and night unrelentingly through an unstoppable process of business opportunity search that would create income for the business. Nonetheless, and even though creating new streams of income is one of the main priorities, the capability of the business to create new jobs for disabled people in Vizcaya is of paramount importance.

1. Introducción

En este trabajo presentamos el caso de Lantegi Batuak como referente de empresa que se responsabiliza y ayuda a las personas con discapacidad a completarse plenamente. Es una empresa que prioriza la vida por encima del negocio y que representa los valores más puros de la RSC. En concreto se hablará sobre el área de nuevos negocios que se dedica a hacer todo esto posible por medio de la búsqueda de oportunidades de negocio que puedan reportar beneficios a la empresa. Pero en esta búsqueda por encima del potencial beneficio económico prima la capacidad de emplear a las personas discapacitadas de Vizcaya. Téngase en cuenta, en todo caso, que no se trata de replicar “literalmente” la información de internet u otros documentos, sino de seleccionar los datos o hechos más relevantes y presentarlos de forma coherente.

Para conocer una empresa en profundidad debemos remontarnos hasta su origen. En el caso de Lantegi Batuak nos remontamos hasta 1962, cuando dan comienzo las primeras experiencias de trabajo protegido por parte de Gorabide. Esta organización se define como una asociación sin ánimo de lucro formada por familias de personas con discapacidad intelectual de Bizkaia, orientada a dar apoyo a ese colectivo, sus familias y personas o entidades tutoras. Para ello crearon centros de asistencia, los cuales no existían, con la intención de despertar la conciencia pública sobre este problema. En 1983 adoptan el nombre comercial de Lantegi Batuak, con el objetivo de centralizar la gestión y coordinar la red de talleres creados en Bizkaia. Dotando de este modo a dichos talleres de una estructura empresarial que facilitaba a la persona con discapacidad psíquica oportunidades de formación, ocupación y empleo. Más tarde, en 1998 se constituyó como Fundación, adoptando forma jurídica propia.

En la actualidad es una organización no lucrativa cuya misión es generar oportunidades laborales adaptadas a las personas con discapacidad, preferentemente intelectual y de Bizkaia, con el fin de lograr su máximo desarrollo y calidad de vida. Para lograr estos objetivos crean y gestionan iniciativas sostenibles y competitivas, promueven la empleabilidad de las personas con discapacidad, a las que posibilitan diferentes itinerarios de inserción socio laboral, abarcando desde la orientación y la formación, a los programas ocupacionales y especiales de empleo, hasta la intermediación para favorecer la consecución de empleo normalizado.

2. Desarrollo del caso

Cuando hablamos de Lantegi Batuak estamos hablando sin ninguna duda de una empresa única y con experiencia que cubre necesidades sociales mediante el mundo laboral. Pero además estamos hablando de una empresa grande, sin lugar a dudas. Sin olvidarnos de que solo realiza labores en la provincia de Bizkaia, en la actualidad da trabajo a más de 2.600 personas con discapacidad. Sin embargo, esta empresa tiene en torno a 3.000 trabajadores. Como observamos en la imagen el número de personas varones es mayor que el de las mujeres.



La organización de la Fundación queda estipulada en los Estatutos de la misma, con la estructura del organigrama de la imagen. A nivel organizativo, el Patronato es el máximo órgano de gobierno y representa la voluntad fundacional. Además, los Estatutos contemplan otro órgano de gobierno denominado Consejo Ejecutivo, al que compete todo lo concerniente al gobierno, administración y representación de la Fundación. El presidente del Patronato lo es del Consejo Ejecutivo y de la asociación fundadora, Gorabide.

Como hemos comentado anteriormente, Lantegi Batuak desarrolla su actividad únicamente en el territorio histórico de Bizkaia dando cobertura a más de setecientas empresas del sector público y privado y realiza actividades en el campo de la externalización industrial y los servicios auxiliares, basándose en la diversificación, la innovación, la responsabilidad y la colaboración con BBK y las diferentes instituciones concernidas (Diputación Foral de Bizkaia, Gobierno Vasco y Ayuntamientos), así como con diversos

agentes sociales. Para ello cuenta con 20 centros industriales que dan trabajo a 2.104 personas y 4 bases logísticas que dan trabajo a 774 personas.

Llegado a este punto a nadie le entra la duda al pensar que estamos hablando de una gran empresa que, aunque su labor sea social su actuación es muy profesional. Además, sus cuentas así lo reflejan, con un beneficio de 1.109.963€, lo que es el 0,0033% del PIB de Bizkaia. Todo esto gracias a 76.803.336€ de ingresos de los cuales 59.923.292€ son de las ventas y 15.203.574€ provienen de las subvenciones, como partidas destacadas.

Figura 1. Organigrama de LB hasta 2017



Fuente: Información cedida por LB.

Para generar las oportunidades laborales, la oferta de servicios de Lantegi Batuak se ha ido diversificando, adaptándose a los diversos sectores que componen el tejido empresarial vizcaíno:

- Industrial: Desarrollando tecnologías de transformación metálica, mecanizado, calderería, soldadura, montajes eléctricos, electrónica y servicios de producción y logística, enfocadas a sectores tan exigentes como los de energías renovables, bienes de equipamiento eléctrico, automoción y material de transporte y gran consumo.
- Servicios: Prestando servicios medioambientales (jardinería y limpieza), mantenimiento de mobiliario urbano, logística dedicada, *vending*, alquiler de ayudas técnicas para la autonomía personal (Laguntek), comida a domicilio para personas mayores (Etxejan), hostelería (Restop), turismo (BBK Bilbao Good Hostel), distribución de comunicaciones, interviniendo, como operadores postales en actividades de marketing directo, impresión, distribución publicitaria, digitalización y gestión documental (Dokudea) o destrucción confidencial de documentos (Hondata).

Además de una empresa que ofrece productos y servicios para generar empleo para personas con discapacidad, Lantegi Batuak también participa con centros de investigación e innovación, aprende de otras entidades y camina con organizaciones e instituciones para conseguir una sociedad mejor. Ya que la innovación es un eje estratégico de su intervención, para seguir generando oportunidades laborales para las personas con discapacidad y para contribuir a su desarrollo socio laboral.

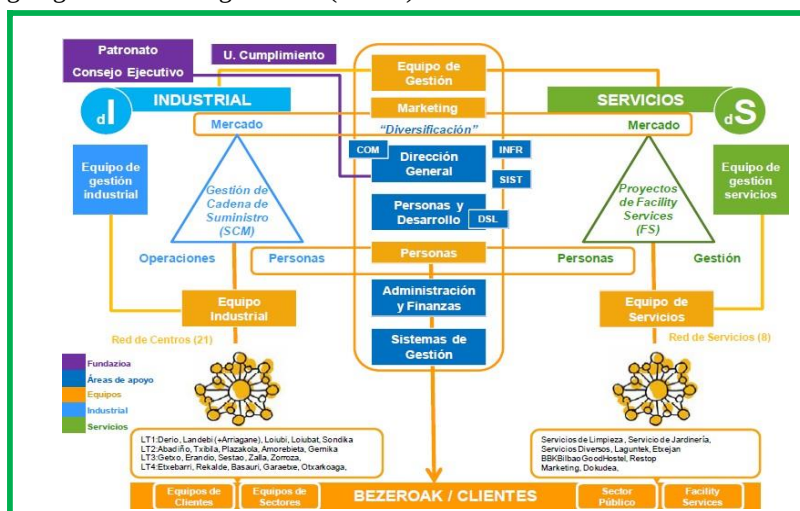
La Fundación adopta un modelo de gestión avanzada que le ha permitido posicionarse en un nivel de excelencia con un enfoque centrado en las personas y los clientes. Lantegi Batuak fundamenta su gestión en valores centrados en las personas, la sostenibilidad y la búsqueda de la excelencia, tanto en servicios a sus clientes como en la atención a las personas.

Descripción del área de NN

El Departamento de Nuevos Negocios de Lantegi Batuak (en adelante DNN) es la unidad organizativa que se dedica a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, al margen de los que actualmente explota y donde también se puedan emplear a personas con discapacidad. Para alcanzar su meta, el departamento lleva a cabo actividades de vigilancia y análisis de mercado que le permiten identificar y diseñar negocios de acuerdo con la información recibida, pero siempre adaptado a las características especiales de sus trabajadores. Debe hacerse notar que, aunque el beneficio económico es un factor clave no es el principal, cualquier negocio que no pueda ser adaptado a las necesidades o capacidades de las personas con discapacidad será descartado independientemente de su potencial de rentabilidad.

Desde la primera incorporación al DNN en el año 2012, el departamento ha crecido en recursos y protagonismo. De esta manera, en 2018, Lantegi Batuak pondrá en funcionamiento un nuevo organigrama en el que el DNN, además de notoriedad, gana una mayor cuota de responsabilidad en relación al cumplimiento de los objetivos generales de la compañía. Además, el DNN deja de estar vinculado al área de Innovación de la empresa pasando a depender directamente de la Dirección General.

Gráfico 1. Nuevo organigrama de Lantegi Batuak (2018-)



Fuente: Información cedida por Lantegi Batuak

Como se puede observar en la diferencia entre el organigrama actual (Figura 1) y el que se presenta para 2018 (Gráfico 1), el DNN espera vivir un proceso de fortalecimiento y reorganización. Este departamento estará, además, estrechamente relacionado con los de industria y de servicios, por medio de los “responsables de mercado” de dichas áreas. Además, el DNN pretende no solo encargarse de los procesos de prospección y evaluación de los proyectos, si no de ser responsables los procesos de implantación y aceleración de los mismos. Hasta 2017, las responsabilidades del DNN acababan con el diseño del Plan de Negocio de la nueva oportunidad, pero llegado ese momento, el nuevo proyecto pasa a ser parte del área de Industria o de servicios, dependiendo del tipo de negocio que sea.

En el año 2017, el DNN cuenta con 3 personas que configuran un equipo compensado, coordinado y compenetrado: **Director del departamento:** Tareas que desempeña: Líder del equipo, Prospección y estudios de viabilidad. Licenciado en Dirección y Administración de Empresas. Ante quien responde: Dirección General. **Técnico de apoyo:** Tareas a desempeñar: Prospección y estudios de viabilidad, tareas administrativas. Licenciada en Dirección y Administración de Empresas. Ante quien responde: Dirección del DNN. **Responsable de proyecto:** Tareas a desempeñar: Desarrollo de proyecto (Productos ecológico de 4ª gama). Técnico agrícola. Ante quien responde: Dirección del DNN.

El DNN cuenta con unas instalaciones de referencia en el centro LA OLA propiedad de la Fundación BBK (Sondika, Bizkaia), diseñadas a partir del concepto de espacio abierto para fortalecer la cooperación interdepartamental, la creatividad y el trabajo en equipo.

Figura 2. Instalaciones del DNN en el Centro LA OLA



Fuente: Información cedida por Lantegi Batuak

Su financiación ha sido tradicionalmente mediante subvenciones de carácter público, pero recientemente han empezado a contar con un presupuesto propio asignado para soportar la estructura creciente del departamento.

A continuación, mencionamos varios de los proyectos más destacados en los que ha participado el DNN:

- BBK hostel: En BBK Bilbao Good Hostel está formado por un equipo de profesionales de gran calidad, proactivos, llenos de ilusión y confianza, 100% capaces que trabajan sin descanso para ofrecer un servicio de alta calidad.
- 3D Lan: Se dedica a la desinfección, desinsectación, desratización, tratamientos de madera, fumigaciones y limpiezas industriales. La alta calidad profesionalidad de 3DLAN, permite realizar un completo servicio de diagnóstico contando con un gran equipo humano y técnico.
- Restops: Entre otros servicios, el equipo de Lantegi Batuak se encarga de la gestión de la tienda, cafetería, comedor, cocina y terraza del área de servicio, habiendo recibido para ello formación específica en hostelería que incluye, entre otros, aspectos como la atención y el servicio en barra y mesa, o la manipulación de alimentos. Además de la oportunidad laboral que supone, la gestión del restop de Repsol permite, al ser de cara al público, visibilizar socialmente y poner en valor las capacidades y aptitudes del colectivo de personas con discapacidad, rompiendo posibles estereotipos a veces preconcebidos.

Lantegi Batuak es una empresa que a nuestro criterio debería existir en todas partes del mundo y constituye un método de negocio que es necesario para la sociedad no solo para las personas discapacitadas y sus familias sino para toda la sociedad ya que demuestra que es posible llevar a cabo una actividad empresarial exitosa y al mismo tiempo contribuir al desarrollo de las personas más vulnerables de la sociedad. Y al mismo tiempo se observa la necesidad de departamentos como el de nuevos negocios que impulsan la innovación y la creatividad teniendo muy en cuenta las peculiaridades de la propia empresa.

Una empresa predispuesta a la colaboración

1.- Lantegi BAtuak + Elkargi

Lantegi Batuak, gracias a su proceso de colaboración, quiere impulsar nuevos proyectos tanto de empresas maduras ya ubicadas en el mercado como de personas emprendedoras con ideas innovadoras a desarrollar, ofreciéndoles para ello la experiencia y capacidad técnica de la misma teniendo como objetivo poder llevar a cabo y sacar adelante estos proyectos. Es muy importante mencionar que Lantegi Batuak tiene un mínimo requerido de gran valor para la empresa, que sería la posibilidad de la creación de puestos de trabajo para gente con discapacidad gracias a estos proyectos.

Para todo esto colaboran en dos grandes vías:

1. Enfoque y desarrollo del proyecto: Dentro de esta vía Lantegi Batuak ofrece ayuda en cuanto a la investigación, mejora y desarrollo de los proyectos planteados, que pueden ser tanto productos como servicios a clientes.
2. Implantación y puesta en marcha del proyecto: En esta vía se llevaría a cabo la materialización del proyecto llevándolo así a la realidad y al mercado.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, Lantegi Batuak ofrece su experiencia y capacidad técnica para poder llevar a cabo estas dos vías con total éxito. Para ello la empresa quiere aportar diferentes elementos ligados a estas capacidades, siendo los siguientes:

- Conocimiento y experiencia en multi-actividades: gracias al conocimiento adquirido debido al trabajo realizado con las personas con discapacidad que forman la empresa, Lantegi Batuak permite una flexibilidad completa para llevar a cabo el desarrollo de los proyectos innovadores hacia el mercado.

- Espacio físico para desarrollar tu proyecto: Lantegi Batuak pone a disposición sus instalaciones ofreciendo espacio físico para el desarrollo del proyecto pudiendo así compartir de manera directa todos los elementos y objetos comunes.
- Conocimiento y *expertise* en discapacidad: Lantegi Batuak ofrece todo su conocimiento en cuanto a inserción laboral, atención y trabajo con personas con discapacidad, en salud, formación, ergonomía y adaptación a puestos, orientación hacia el empleo y la accesibilidad.
- Apoyo en la búsqueda de financiación: En este punto cabe destacar la colaboración de Elkargi y Lantegi Batuak para llevar a cabo la financiación de los proyectos innovadores. Gracias a esta colaboración ambas empresas serán las encargadas de identificar los proyectos más innovadores y con mayor potencial en el mercado. En esta relación Elkargi (Sociedad de Garantía Recíproca) sería la responsable del asesoramiento financiero y consultoría especializada, que incluiría el tutelaje o “mentoring” para cada proyecto previamente seleccionado, mientras que Lantegi Batuak participaría ofreciendo todos los elementos ya analizados.

2.- Bizkaia Talent + Lantegi Batuak

Para comenzar este punto explicaremos que Bizkaia Talent fue constituida en 2005, impulsada por el Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia, siendo una iniciativa que busca impulsar y favorecer el establecimiento tanto de Bilbao y el País Vasco en general atrayendo y reteniendo personas de alta capacidad innovadora y con gran conocimiento a desarrollar, siendo ésta de carácter asociativo sin ánimo de lucro.

Bizkaia Talent ofrece tanto para personas como para organizaciones programas de ayudas económicas, intermediación y ofertas de empleo, servicio talentia del que hablaremos a continuación, programas de acogida a profesionales extranjeros, etc.

Servicio Talentia o *Talentia Challenge*:

Talentia Challenge se trata de un servicio dirigido específicamente hacia los universitarios, que trata de atraer y orientar a los alumnos matriculados en la Universidad del País Vasco de mayor potencial, residentes en Bizkaia en cuanto a desarrollo profesional e inserción laboral.

Este programa está dirigido hacia los alumnos de último curso y son seleccionados mediante la evaluación de sus expedientes y otras aptitudes que estén certificadas por cada universidad participante.

El programa se desarrolla durante el curso universitario, en los meses de febrero a julio y gracias a él, los alumnos tendrán la oportunidad de conocer diferentes empresas del País Vasco, participar en talleres de empleo que les guiarán hacia su desarrollo profesional, asistir a encuentros profesionales y demás actividades.

Cabe destacar que Lantegi Batuak participa activamente en este proyecto lanzando retos y promoviendo que el programa siga hacia delante pudiendo así lograr colaboraciones futuras con jóvenes emprendedores. Gracias a estos retos los alumnos se verán en una situación empresarial real y tendrán que aprender a trabajar en equipo para dar una solución factible a estos.

3.- Lantegi Batuak + Diputación Foral de Bizkaia

Como primer ejemplo nos gustaría exponer la colaboración que han llevado a cabo este año Lantegi Batuak y Mondragón Unibertsitatea para promover el desarrollo educativo de las personas con discapacidad, ofreciendo becas económicas para alumnos recién titulados, que estén realizando algún posgrado o máster, o que incluso hayan finalizado sus estudios en el curso académico 2016-2017.

Gracias a estas becas pretenden aumentar las oportunidades laborales de las personas con discapacidad que posean un título universitario, e intentar hacer desaparecer en la medida de lo posible las dificultades que encuentran en este ámbito a causa de su discapacidad.

Esta beca da acceso a la realización de prácticas remuneradas a jornada completa con una duración de 6 meses en Lantegi Batuak. Estas prácticas se podrán llevar a cabo en diversos sectores y servicios que

desarrolla Lantegi Batuak, así como en hostelería, turismo, inclusión, innovación, y electrónica, entre otros. Además, tendrán la opción de trabajar en uno de los 22 centros de diferentes localizaciones de los que dispone Lantegi Batuak.

4.- Lantegi Batuak y Universidad de Mondragón

Otro ejemplo destacable sería el de Lantegi Batuak y Lanbide ya que, gracias a su colaboración, 33 personas con discapacidad que integran Lantegi Batuak han podido recibir un certificado de profesionalidad. Con esto han podido certificar todas las competencias profesionales tanto de limpieza como de jardinería a las que se han presentado estas personas.

Estas personas han sido preparadas gracias a Lantegi Batuak y con la ayuda de los Departamentos de Educación y Empleo del Gobierno Vasco. Esta iniciativa también ha sido financiada al 50% por el Fondo Social Europeo ya que estaría enmarcada en el proyecto Aukerability dentro del Programa Operativo 2014-2020 del País Vasco.

Mediante este proceso, que podríamos considerar pionero en el ámbito, estas 33 personas mencionadas anteriormente han sido capaces de acreditar por primera vez sus competencias profesionales. Además, ha sido un impulso para que otras personas con discapacidad intelectual se vean capacitadas para llevar a cabo el mismo camino.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. El DNN se plantea empezar a utilizar nuevas herramientas, en los procesos de diseño de nuevos negocios y provenientes de las últimas tendencias: LEAN STARTUP. ¿Consideras que la filosofía LEAN STARTUP (iniciada por Eric Ries) incorpora una mayor orientación al mercado en procesos de diseño de nuevo negocio? Justifica tu respuesta. ¿Propondrías el uso de los Mapas de Oportunidad y de Empatía al responsable del Área de NN? Justifica tu respuesta.

¿Por qué LEAN?

En la nueva realidad de los mercados, la innovación y el ser el primero, priman a la hora de asegurar o mejor dicho intentar asegurar el éxito de un negocio. Al mismo tiempo la importancia de introducir al cliente en el centro de la oferta de valor de la compañía constituye un requerimiento clave para un desarrollo del producto enfocado a sus necesidades y como solución a sus problemas. La metodología Lean Startup, desarrollada por Eric Ries y explicada en su libro “El método Lean Startup” (Ries, 2011) se presenta como una opción no milagrosa, pero si de un potencial enorme para la creación de nuevos negocios.

La metodología *Lean Startup* busca acortar el proceso de creación de un producto por medio de rápidos ciclos de validación y prueba de las hipótesis sobre las que se basan los desarrolladores, dándoles así la oportunidad de pivotar (*Hacer grandes cambios en el producto manteniendo un anclaje*) o iterar (*Continuar con el desarrollo tal y como se suponía*). Esto permite al desarrollador crear un producto/servicio adaptado a las necesidades del cliente y del mercado ahorrando en despilfarros innecesarios y enfocando el producto/servicio hacia el target de mercado al mismo tiempo que lo involucra en el desarrollo.

¿Por qué Mapa de Oportunidad?

Mapa de oportunidad social Lantegi Batuak es una empresa esencialmente dedicada a producir un cambio en la sociedad por medio de la integración de personas con discapacidad al mundo laboral. Por tanto, el mapa de oportunidad social encaja muy bien en esta empresa. Un estudio que permita la comprensión de las oportunidades que se presentan es clave para poder diseñar de forma exitosa la respuesta a una oportunidad siempre desde el punto de vista de ir en pos de un cambio social. Este proceso permite encontrar un equilibrio óptimo de todos los aspectos cimientan la base del diseño de la oportunidad y de su puesta en funcionamiento.

Qué permite un mapa de oportunidad social:

Un mapa de oportunidad social favorece una visión en conjunto y global permite a las empresas crear un área común que aumenta la información que a la postre reduce el riesgo, dirige los esfuerzos en la dirección adecuada reduciendo despilfarros, asegura la dirección de la oportunidad controlando lo que es ahora y acabara siendo y para poder pivotar en diferentes direcciones si se presenta la necesidad.

¿Por qué el Mapa de Empatía?

Mapa de empatía del DNN de Lantegi Batuak busca crear nuevos negocios de nicho en un mercado muy competitivo por lo tanto el situar al cliente en el centro de la oferta de valor es esencial para ellos. El mapa de empatía es una herramienta que permite a la empresa diseñadora del producto a colocarse en la perspectiva del cliente. El objetivo de este proceso es intentar identificar cuáles son los aspectos del producto que realmente generan valor para el cliente objetivo pudiendo así llegar a un equilibrio entre la oferta de valor de la empresa y las necesidades del cliente. Para ello la empresa debe intentar identificar: qué ve, qué dice y hace, qué oye, qué piensa y siente, cuáles son los esfuerzos, cuáles son los resultados y los beneficios para el cliente.

Qué permite el mapa de empatía:

Los datos recolectados en el mapa de empatía guían a la empresa en el diseño de la propuesta de valor hacia un producto diferenciado de la competencia y directamente enfocado a las necesidades del target de mercado objetivo. Se trata, en definitiva, de establecer la base para los siguientes pasos de diseño de la propuesta de valor.

Cuestión 2. El DNN no tiene establecida una estrategia de alianzas estratégicas a pesar de su alto nivel de apertura a la colaboración con otros agentes. ¿Crees que es necesario crear un perfil definido de los grupos de interés de una empresa de cara a mejorar su rendimiento? Justifica tu respuesta. ¿Recomendarías al responsable del área de nuevos negocios a utilizar una herramienta como el *Stakeholder Mapping*?

Hay muchas razones por las que un proyecto puede verse perjudicado por haber realizado una elección de colaboradores incorrecta o errónea. Estos fallos en la elección de los “compañeros” pueden llevar al proyecto con mayor potencial a un fracaso sin precedentes.

¿Por qué utilizar la herramienta de *Stakeholder Mapping*?

El simple hecho de no identificar a los colaboradores clave para el proyecto puede no solo perjudicar el “outcome” final del propio proyecto, si no que puede dañar gravemente las relaciones con el propio colaborador. Además de esto, existen perfiles de colaboradores que por su nivel de experiencia o “know how” tienen una influencia muy significativa en el resultado final del proyecto. Por último, el no haber elaborado un *Stakeholder Map* dificulta en gran medida el poder categorizar por importancia los colaboradores pudiendo así, desembocar en una situación en la que los colaboradores que deberían ser menos importantes tuvieran mayor prioridad que los que deberían ser más importantes.

El *Stakeholder Mapping* empieza analizando y catalogando a los colaboradores en base a grados de importancia dependiendo del proyecto. Este proceso ayuda a las organizaciones a identificar las necesidades y los perfiles de los colaboradores necesarios para los proyectos, al mismo tiempo que ayuda a desarrollar una estrategia de comunicación y gestión de los mismos efectiva e individualizada.

Cuestión 3. La empresa LB ha recibido, a través de una donación, una casa de campo en una zona rural que pertenece a la reserva natural de la biosfera (URDAIBAI). Un edificio de 3 plantas de 120 m² y un terreno que la rodea de 2 Has. Conocida la misión de la empresa y utilizando el *Business Model Canvas*, realiza una propuesta de un nuevo negocio partiendo de los recursos recibidos en donación (edificio y terreno).

Según el Business Model Canvas, una nueva oportunidad de negocio se define a partir de 9 cuestiones:

1. Propuesta de valor

A-Trabajadores con discapacidad para impulsar el cambio social en Vizcaya.

B-Clases impartidas/elaboradas por cocineros de renombre.

C-Actividades de *teambuilding* y desarrollo del talento elaboradas por expertos en la materia *Key Partners*.

2. Customer Segments

A- Colegios de la zona de Vizcaya y alrededores.

B-Empresas interesadas en llevar a cabo actividades de *teambuilding* y *teamwork*.

3. Customer Relationships

La actividad se lleva a cabo en una provincia muy concienciada con el cambio social y la integración de todas las personas al mundo laboral. Además, se lleva a cabo en una zona con alta concentración de empresas interesadas en la nueva tendencia empresarial de trabajo en *venture teams*. Finalmente, la empresa goza de una muy buena imagen de cara a la sociedad debido a su actividad de RSC que ayuda a un gran número de familias de la región.

4. Channels

A-Página web propia.

B-Google ads.

C-Comerciales mandados a empresas y colegios.

D-Redes sociales.

1. Key Activities

A-Clases de cocina.

B-Clases de agricultura sostenible.

C-Clases de trabajo en equipo.

2. Key Resources

A-Equipamiento de cocina.

B-Equipamiento de jardinería.

C-Personal.

D-Servicio de transporte.

E-Mantenimiento.

F-Edificio de 3 plantas de 120 m2 y un terreno que la rodea de 2 Has.

3. Key partners

A- Colegios en la zona de Vizcaya.

B-Cocineros profesionales de renombre.

C-Expertos en actividades de *teamworking*.

4. Cost Structure

A-Costes de personal.

B-Pago de impuestos.

C-Pago de mantenimiento.

D-Amortizaciones de los inmovilizados.

E-Pago a colaboradores.

F-Pago de materias primas.

G-Pago de suministros básicos.

5. Revenue Streams

A-Elaboración de facturas para clientes corporativos y colegios.

4. Conclusiones

Como se ha presentado a lo largo del caso, los esfuerzos de Lantegi Batuak para introducir en la sociedad y en la vida laboral a las personas con discapacidad y darles la oportunidad de tener una vida plena, la posicionan como un referente a nivel mundial en cuanto a su buen hacer en estrategias de RSC.

Sin embargo, y en relación al DNN, el mercado actual ha cambiado hacia un nuevo marco y disciplina de trabajo a la cual el DNN no se ha adaptado todavía. La necesidad de involucrar al cliente en el desarrollo y creación de nuevos negocios no puede ignorarse si se plantea diseñar un producto/servicio que sea exitoso.

Las empresas deben concienciarse de la necesidad de recoger los *customer insights* e introducirlos en las estrategias de creación de nuevos negocios si pretenden mantenerse en el mercado y poder competir. Es por ello que se considera necesario la implementación de herramientas y dinámicas de *Lean Startup* en el DNN de Lantegi Batuak para que puedan llevar su actividad a nuevas cotas de éxito.

Bibliografía:

Eric Ries (2011): *The Lean Startup* ed. Deusto S,A ediciones.

Kotler, P. (1988): *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. 6th ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall.

Levitt, T. (1980): Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review* 58(1): 83-91.

Ostenwalder (2010) *Business model generation* ed. Yves Pigneur.

Santesmases Mestre, M. (2004): *Marketing. Concepts and Strategies*. 5th ed. Madrid: Pirámide.