de Marketing Público y No Lucrativo

Casos

Vol 9, pp: 2-12
casos-aimpn.org (ISSN 2530-3422)
DOI: https://doi.org 10.5281/zenodo.7358421

de Marketing Público e Não Lucrativo

PROPUESTAS DE DIVERSIFICACIÓN, SEGMENTACIÓN Y DISEÑO DE SERVICIOS PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL. EL CASO BIOSERVICE

Aritza López de Guereño Zagarra
(Universidad del País Vasco, España)
Unai Tamayo Orbegozo
(Universidad del País Vasco, España)
Jone Amenabar Rodríguez
Leire Marcelino García
María Llambrich Arias
Mirene Barco Vélez
Tello Puig Rodríguez

Resumen:
Las empresas que conforman la denominada Economía Social desarrollan todo tipo de actividades empresariales bajo diversas formas jurídicas pero todas ellas comparten un reto común: poner a las personas en el centro de las decisiones empresariales. Bioservice es jurídicamente una cooperativa pequeña, un centro especial de empleo y, además, una empresa dedicada a impulsar el modelo de economía circular, a través de fomentar la reutilización de los residuos generados en otras empresas, en concreto, tóneres y cartuchos de tinta.
En el presente trabajo, abordaremos varios retos estratégicos del área de marketing, con el objetivo de proponer oportunidades de crecimiento y desarrollo de la empresa, conscientes de que lograrlo ayudaría al fin fundacional de la compañía: la creación de empleo digno para personas con discapacidad. En primer lugar, estudiaremos las actuales características del servicio que ofrece a las empresas a las que recoge sus residuos para, una vez realizado el diagnóstico de su actividad, plantear mejoras potenciales. En segundo lugar, trataremos de ayudar a mejorar la segmentación posible de sus clientes intentando entender las ventajas e inconvenientes de distintos tipos de segmentos y así mejorar su competitividad. Por último, abordaremos las oportunidades de crecimiento y desarrollo a partir de las opciones de diversificación relacionada que podría abordar la compañía.

Abstract:
The firms that conform the so-called Social Economy develop all kinds of business activities under different legal entities, however, they all share a common challenge: To place people at the centre of business decisions. Bioservice is legally a small cooperative, a special employment centre and, in addition, a company committed to promoting the circular economy model by encouraging the reuse of waste generated in other companies, in particular, toners and ink cartridges.
In this paper, we will address various strategic challenges in the area of marketing, with the aim of proposing opportunities for growth and development of the company, aware that achieving this would help the founding purpose of the company: the creation of decent employment for people with disabilities. First of all, we will study the current features of the service it offers to the companies from which it collects its waste in order to, once a diagnosis of its activity has been carried out, propose potential improvements. In second place, we will try to help improve the possible segmentation of its customers by trying to understand the advantages and disadvantages of different types of segments and thus improve its competitiveness. Finally, we will address the opportunities for growth and development based on the related diversification options that the company could address.

1. Introducción

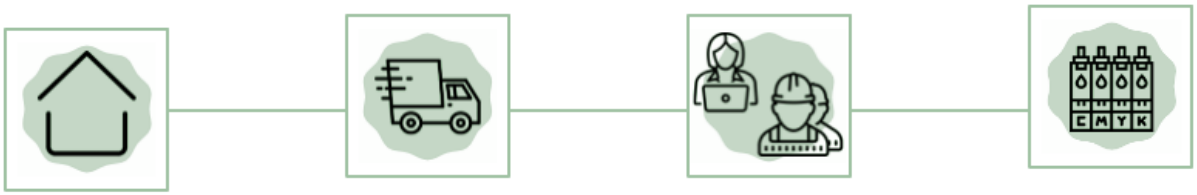
Bioservice es una pequeña cooperativa vasca dedicada a la gestión de residuos originaria de Arrigorriaga (Bizkaia) y nacida en el año 2009 de la mano de D. Alejandro Pedro, actual gerente de la compañía. Este proyecto surgió tras el cierre en 2008 de una empresa similar. La decisión de varios trabajadores que se quedaban en paro de aprovechar la oportunidad de cubrir ese servicio que había quedado desatendido, y a su vez, desarrollar nuevas estrategias en aquella actividad que conocían a la perfección (mercados, clientes, procesos, etc.). La participación en el año 2014 en el proyecto Momentum de BBVA y los premios a "Mejor recolector del año" durante los años 2019 y 2020, así como el premio Accésit Garapen en 2010 han sido algunos de los reconocimientos que ha logrado la empresa hasta el momento.

La actividad principal de Bioservice está especializada en la recogida, gestión y venta de cartuchos de tinta, tóneres vacíos (aproximadamente el 95% de los residuos recogidos y vendidos) intentando prevenir en todo lo que sea posible el vertido de estos residuos que de otra forma tardarían más de 450 años en descomponerse. La empresa también recoge otro tipo de residuos (smartphones y papel) aunque en la actualidad su peso relativo en la actividad de la empresa es muy residual. De esta manera, el primero de los ejes estratégicos principales de la empresa impacta positivamente en la sostenibilidad del planeta, en concreto, impulsando el desarrollo de una economía más circular en su entorno, promoviendo la reutilización de los residuos.

En segundo lugar, Bioservice es un Centro Especial de Empleo, ya que desarrolla su actividad empresarial con el objetivo de generar oportunidades laborales para personas en riesgo de exclusión laboral, en concreto: las personas con discapacidad. En este sentido, tanto su configuración jurídica (cooperativa), como su misión (creación de empleo inclusivo) llevan a Bioservice a formar parte de la denominada Economía Social. En concreto, en el año 2021 de las 25 personas que trabajan en Bioservice 24 tienen una discapacidad, es decir, un 95% de los trabajadores. Los Centros Especiales de Empleo se constituyen con el fin de ofrecer un trabajo digno y remunerado ajustándose a las necesidades particulares de los trabajadores, impulsando de esta forma la integración laboral, entre otras, de personas con discapacidad (Artículo 42 de la Ley 13/1982).

Entrando en más detalle, Bioservice lleva a cabo todo el proceso previo para que un residuo pueda ser reutilizado al máximo. La cadena de valor industrial que desarrolla la empresa puede dividirse en los siguientes subprocesos: instalación de los puntos de recogida, recogida periódica de los residuos, transporte, clasificación de materiales reutilizables y reciclables, acondicionamiento de los materiales reutilizables, almacenamiento, preparación para el envío y transporte de los residuos. Los cartuchos que son reutilizables se venden a empresas especializadas en su rellenado y venta como "productos remanufacturados", los componentes que no pueden reutilizarse se distribuyen y venden a empresas especializadas en el reciclado de estos.

Figura 1. Fases principales de la cadena de valor de la empresa Bioservice



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al volumen de recogida de tóneres y cartuchos de tinta éste es muy irregular ya que depende de muchos factores económicos, tecnológicos y sociales incontrolables y que, por lo tanto, dificultan la previsión de la cantidad de cartuchos que se van a recoger y consecuentemente, vender en cada ejercicio. En el 2020, se vendieron 533.687 cartuchos entre tinta y tóner (vacíos), y se recogieron 465.562. Debido al aumento del teletrabajo como consecuencia de la pandemia sufrida por motivo del Covid19, entre otros motivos, la venta de cartuchos aumentó en el ejercicio 2020 y Bioservice pudo vender más cartuchos y tóneres que los que recogieron durante el año. Bioservice cubrió este desfase utilizando el stock generado en los años anteriores. Desde un punto de vista más estructural, la creciente digitalización de las actividades

empresariales juega en contra del uso de tóneres y cartuchos de tinta, lo que cuestiona la viabilidad futura del negocio.

A modo de resumen, en la siguiente tabla (Tabla 1) podemos observar la evolución de varias de las principales magnitudes económicas de la actividad desarrollada por la empresa.

Tabla 1. Evolución de las principales magnitudes económicas de la empresa Bioservice (2016-2018)

MAGNITUD	2018	2017	2016
Activo No Corriente	75.342,59€	58.481,6€	43.679,29€
Activo Corriente	319.632,63€	417.630,8€	413.375,8€
Patrimonio Neto	314.912,24€	299.640,02€	324.443,57€
Pasivo	80.062,98€	176.472,38€	132.611,519€
Ingresos Explotación	1.144.926,619€	1.125.168,54€	1.078.219,24€
Resultados Ejercicio	2.936,47€	3.238,76€	2.740,74€
Número Empleados	18	18	17

Fuente: Base de datos SABI (últimos datos disponibles)

2. Desarrollo del caso

Sobre la Economía Social

La economía es un concepto muy genérico y contribuye en muchos aspectos de la vida cotidiana, en los cuales el sector público y privado están muy presentes. Con el tiempo, alrededor de este concepto han surgido varios subsectores que se diferencian entre ellos, pero siempre con un vínculo muy cercano al concepto general. Entre estos subgrupos, se encuentra la llamada Economía Social, emergida en el último siglo. Para detallar y definir la economía social, es necesario manejar distintas dimensiones que condicionan su delimitación. En primer lugar, la dimensión legal sobre la que se definen qué son, (dimensión etimológica). En segundo lugar, con qué principios debe desarrollarse la actividad profesional (dimensión social). Por último, qué clases de organizaciones empresariales (configuración jurídico-mercantil) la conforman.

Para definir la economía social en cuanto a su dimensión etimológica, nos vamos a basar en la publicación del boletín oficial del estado del 30 de marzo de 2011, dónde se define la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Es verdad que en 2015 se aprobó la Ley 31/2015, de 9 de septiembre, la cual ha modificado y actualizado la ley anterior. Pero cabe destacar que la definición sobre la economía social sigue intacta; por ello, se puede definir cómo *"el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos"*.

En cuanto a la dimensión social, la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, recoge los principios básicos que deben cumplir las organizaciones que pretenden pertenecer a este subsector de la economía. Si nos centramos en nuestro caso, ¿Cuáles son los principios fundamentales a los que deben responder las empresas de Economía Social como Bioservice?

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.

- Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.

- Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.

- Independencia respecto a los poderes públicos.

En el caso de la empresa Bioservice, como cooperativa pequeña forma parte de la Economía Social al ser una de las configuraciones empresariales que se aceptan desde una dimensión jurídico-administrativa. En este sentido, Bioservice debe trabajar, no sólo bajo el marco normativo antes mencionado (ley de Economía Social), sino que también debe responder a las condiciones que fija la ley estatal de cooperativas. La ley de cooperativas es la Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, publicada en el boletín oficial del estado del 17 de julio de 1999. Y, si nos centramos en la Comunidad Autónoma del País Vasco donde la empresa Bioservice tiene su domicilio social, nos encontramos con la Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi, publicada en el Boletín Oficial del País Vasco el 30 de diciembre de 2019. En ella se establecen normas que tienen que acatar todas las cooperativas de Euskadi, pero, a la vez, integra varias normativas actualizadas que buscan la adaptación normativa a los continuos cambios que se producen en el entorno, no solo aplicable a las cooperativas grandes, sino también a las pequeñas (como es el caso de Bioservice).

Tabla 2. Empleo generado por la Economía Social en España (2020)

SECTOR ECONÓMICO	Nº DE EMPLEOS	%
SERVICIOS	151.806	51%
AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	66.980	23%
MULTISECTORIAL	43.674	15%

Fuente: CEPES (2021)

Sobre el diseño de productos y servicios

A la hora de comercializar un producto o servicio, además de diseñar y comercializar sus funcionalidades básicas, es cada vez más importante tener en cuenta otro tipo de características que incluye la propuesta de valor y que afectan de manera definitiva en las decisiones de compra y en el nivel de satisfacción y fidelización del mercado al que va dirigidos. Hoy en día, en la mayoría de los casos, el nivel de competencia en la oferta de un producto o servicio determinado es tan grande que las empresas tienen que crear una estructura de características de valor y distintivas alrededor del mismo, esto es, *"a medida que los productos y servicios se vuelven cada vez más artículos de consumo masivo, muchas empresas están migrando a un nuevo nivel en la creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá de sólo hacer productos y prestar servicios, están creando y gestionando las experiencias de los clientes con sus marcas o empresa"* (Kotler y Armstrong, 2013). Lo que se produce va más allá de lo tangible, el comprador necesita un servicio que el producto pueda cumplir, por lo que su decisión reside en el servicio esperado del producto, no en el producto mismo. Así es como debemos definir un "producto/servicio": como un conjunto de características de diferente naturaleza: *"Los consumidores consideran los productos como complejos paquetes de beneficios que satisfacen sus necesidades"* (Kotler y Armstrong, 2013). Por ejemplo, un estatus social, imagen, estilo… determinado o incluso una idea. La creación de dicha estructura es *"un proceso social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y quieren mediante la creación e intercambio de los productos y valor con otros"*.

A su vez, existen distintas razones que invitan a tomar en consideración las distintas características que deben tenerse en cuenta en el diseño presente y futuro de un producto o servicio. Es decir, *"ideas a nivel de producto y mercado que puedan ser el vehículo para crear una ventaja sobre los competidores"* (Levitt, 1981). En primer lugar, favorece la comercialización y venta permitiendo destacar atributos únicos. En segundo lugar, aumenta las probabilidades de satisfacer las distintas necesidades del mercado objetivo y sus distintos segmentos. En tercer lugar, permite flexibilizar la comunicación comercial pudiendo adaptar

los mensajes mediante aquellos atributos que más valora cada segmento del mercado. En cuarto lugar, ayuda a diferenciar la oferta comercial de una empresa frente a la de la competencia. Por último, cabe destacar que cada vez son más importantes las características intangibles de los productos y servicios y su correcta combinación con sus rasgos tangibles.

Todas esas características se pueden gestionar (analizar, diseñar y mejorar) desde un modelo multidimensional de las características de un producto o servicio. En esta línea, uno de los modelos académicamente más conocidos y profesionalmente más utilizados es el resultante de las aportaciones de autores como P. Kotler y T. Levitt (Levitt, 1981; Kotler, 1984, Kotler y Armstrong, 2013). En el caso de Bioservice, podemos analizar el servicio que ofrece a las empresas y otras organizaciones en los que recoge tóneres y cartuchos de tinta distinguiendo su beneficio básico, el servicio genérico, el servicio esperado y el servicio aumentado:

Beneficio básico

- Retirada de residuos (tóneres y cartuchos de tinta).

Servicio genérico

- Diseño y fabricación de los contenedores de recogida.

- Instalación de puntos de recogida.

- Recogida periódica de los residuos depositados.

- Transporte de los residuos.

- Almacenamiento de los residuos.

Servicio esperado

- Mejora de la imagen y posicionamiento frente a distintos grupos de interés (internos y externos).

- Reducción de la huella de carbono generada.

- Fomento de la economía circular (REUTILIZA).

- Cumplimiento normativo en el proceso de recogida y tratamiento de los residuos.

Servicio aumentado

- Cumplimiento de la Ley General de Discapacidad (las empresas con más de 50 trabajadores deben promover el empleo inclusivo a través de distintas medidas entre las que se contempla la contratación de servicios con Centros Especiales de Empleo y otros mecanismos de promoción del empleo para personas con discapacidad).

Sobre la segmentación

La segmentación de mercados emerge a mediados de los años cincuenta, junto al crecimiento de la literatura académica y a la investigación profesional y el desarrollo teórico de esta área de la economía. Las primeras pinceladas que establecieron la base de la segmentación se le atribuyen a Wendell R. Smith (1956) con su artículo “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies”. Desde entonces la segmentación de mercados se ha convertido en una de las fases fundamentales de la dirección de marketing.

Esta separación del mercado permite a las empresas ofrecer un bien o servicio más adaptado a las necesidades de los distintos compradores potenciales, aumentando así las ventas y ayudando a la empresa a cumplir otros objetivos (diferenciación, fidelización, rentabilidad, etc.). Para los compradores eso supone una atención más precisa a sus necesidades y patrones de consumo. Entre las ventajas de segmentar mercados podemos destacar las siguientes (Sarabia, 1995; Weinstein y Brostpies, 2017; Wind y Thomas, 1994):

- Es una de las herramientas más efectivas para desarrollar modelos de negocio más rentables.

- Ayuda a detectar nuevas oportunidades de negocio.

- Favorece la regularidad de compra (efecto positivo en la fidelización).

- Permite identificar potenciales clientes y el aumento del interés en el producto/servicio.

- Favorece y simplifica el análisis de la competencia.

- Facilita un conocimiento más detallado del perfil de distintos consumidores (actuales y potenciales).

- Diferenciar productos/bienes de los de la competencia.

- Refinar la precisión en las decisiones del mix de marketing de las empresas.

- Ayuda a asignar presupuesto y recursos, estableciendo prioridades.

Para que la segmentación de mercados sea efectiva es importante que los segmentos identificados tengan las siguientes características (Kotler y Armstrong, 2013): Sustancialidad: el segmento debe ser de un tamaño relevante para las potenciales ganancias, al mismo tiempo, el segmento debe de mantener su viabilidad el tiempo suficiente para actuar y poder explotarlo, no tiene necesariamente que ser longevo pero el esfuerzo y redirección de recursos no debe de ser fútil. Identificabilidad: el segmento debe de poder definirse y existir dentro de ciertos parámetros marcando así la heterogeneidad entre segmentos y homogeneidad dentro del mismo. Capacidad de respuesta, y por último, Accesibilidad: se deben tener los recursos para responder a la demanda (Goyat, 2011).

El proceso de segmentación varía según la relación entre el demandador y proveedor, según su identidad y actividad, se establece la diferencia en mercados de empresa a empresa (B2B) y de mercados de empresa a consumidor (B2C). La diferencia entre estos mercados, no obstante, no es fundamental y siguen un orden de segmentación similar (Goyat, 2011; Sarabia, 1995):

- Definir el mercado a segmentar: Se elige el mercado que se va a analizar y segmentar, este puede ser cualquier mercado, uno en el que la empresa esté involucrada, o no.

- Selección de los criterios que se usarán para segmentar: Se seleccionarán descriptores para segmentar, a través de los cuales se dividirá en mercado.

- Determinar los segmentos: Se separan los segmentos.

- Análisis de las características de los segmentos. Se ordenan y clasifican por rentabilidad u otro factor importante a la empresa.

- Elección de segmento o segmentos: Se elige el segmento que encaje más con el cumplimiento de los objetivos de la empresa

- Definir el plan de actuación y la política de marketing por segmento.

Sobre la diversificación

Desde hace varias décadas todas las empresas, incluida Bioservice, se enfrentan a entornos cada vez más turbulentos donde *"lo único constante es el cambio"* (frase acuñada por el filósofo griego Heráclito de Efeso hace más de 2500 años y que cobra especial importancia en los contextos empresariales actuales). Las características de los entornos a los que actualmente se enfrentan las empresas pueden definirse bajo el acrónimo VUCA: Volatilidad, Incertidumbre (en inglés, *"uncertainty"*), Complejidad y Ambigüedad. VUCA es un término que surgió por primera vez en Estados Unidos, en el ámbito militar con el objetivo de describir las condiciones durante la Guerra Fría y los cuatro conceptos que engloba se observan todos los sectores empresariales (New Medical Economics, 2019): porque están cambiando de forma inesperada, todos los factores (legales, sociales, tecnológicos, etc.) afectan unos a otros, estando interrelacionados entre sí los cambios que se producen en cada uno de ellos y la falta de claridad e, incluso, los malentendidos, dificultan la comprensión de las diferentes oportunidades y amenazas que van surgiendo (Strategic Foresight, 2020).

Frente a entornos especialmente cambiantes es importante tener en cuenta que mantener una estrategia corporativa excesivamente especializada genera grandes riesgos que pueden llegar a poner en peligro la supervivencia de las empresas. Bajo esta premisa las empresas deben plantearse adaptar su actividad económica a los posibles cambios del entorno porque solo de esta forma conseguirán ser competitivas y sobrevivir a largo plazo. En este sentido, las empresas como Bioservice, con un alto grado de

especialización de sus negocios, pueden tratar de adaptarse a los cambios del entorno mediante distintas estrategias de diversificación corporativa. Pero ¿qué es exactamente la diversificación?

Las estrategias de diversificación empresarial han sido ampliamente tratadas por la literatura académica, originalmente desde la década de 1960, por grandes autores clásicos de estrategia empresarial como Ansoff, Chandler o Porter, quienes han tratado de abordar este concepto tratando de dar una definición concreta. De esta forma, Ramanujan y Varadarajan (1989) definieron la diversificación como la *"entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos"* (Ubé-Sanjuán y Espitia-Escuer, 2013). El empresario William Wrigley Jr., fundador de la empresa Wrigley Company (conocida marca de chicles), también afirmó que *"la diversificación empresarial se puede evaluar sobre la base de la tasa de especialización, que significa el porcentaje de ventas de un solo producto en las ventas totales de la empresa"* (Ali, Shujahat,Hashmi y Mehmood, 2016).

El desarrollo económico, la saturación en el mercado de productos empresariales y las necesidades de los consumidores han generado cambios en el mercado. Por eso, hoy en día, podemos decir que la diversificación es una estrategia empresarial que se basa en ampliar el mercado potencial de una empresa para expandirse y crecer. Descubrir nuevos nichos de mercado en los que la empresa pueda penetrar y lograr el éxito. Llegados a este punto surge una nueva cuestión: ¿qué alternativas existen a la hora de optar por una estrategia de diversificación?

Las primeras respuestas a esta pregunta pueden encontrarse en las obras de Ansoff (1957). Fue uno de los primeros autores que argumentó y defendió que la diversificación corporativa puede llevarse a cabo tanto a nivel corporativo o empresarial, como en la entrada de nuevos productos en el negocio (Ali, Hashmi y Mehmood, 2016). Ansoff y, posteriormente, otros investigadores consideraron dos vertientes o tipos de diversificación principales: la relacionada y la no relacionada (Oladimeji y Udosen 2019).

Por un lado, en la diversificación relacionada existen recursos compartidos entre los distintos negocios de la empresa. Es decir, existe una relación entre sus productos originales y los nuevos que ha comercializado. Así ocurre en el caso de muchas compañías del sector informático y tecnológico, ya que, además de vender dispositivos electrónicos, ofrecen a sus clientes fundas de protección para ellos. Por otro lado, en la diversificación no relacionada los nuevos productos y mercados no están relacionados con los tradicionales en la empresa. De esta forma, la empresa se introduce en nuevos mercados. Uno de los ejemplos más relevantes es el caso de la empresa Disney quien comenzó en el sector del cine y entretenimiento extendiéndose a la venta de productos, juguetes e, incluso, parques y resorts.

Para comprender mejor las oportunidades estratégicas de diversificación de una empresa se puede emplear la matriz de Ansoff (1957). Sobre todo, porque en esta matriz aparecen todas las oportunidades estratégicas de la empresa analizadas en el mercado y en los productos actuales y futuros. Lo cierto es que las compañías desean crecer, conseguir beneficios, ser visibles para los consumidores… Todo ello lo consiguen a través de estrategias de diversificación que les permiten expandir sus negocios y sus operaciones en nuevos productos y mercados consiguiendo ventajas competitivas sostenibles económicamente. De hecho, gracias a estas estrategias, las empresas pueden explotar ventajas vinculadas a un mayor poder en el mercado, las sinergias directivas y la diversificación del riesgo global de la actividad empresarial (Kotler y Armstrong, 2013). La razón es simple: como tienen tanto poder y control sobre el mercado, pueden ofrecer bienes y servicios a precios más bajos que sus competidores. Esto hace que muchos de ellos abandonen el mercado y evita que futuros o potenciales competidores entren en él. Es más, según diversos estudios realizados, las empresas diversificadas, además de tener mayor flexibilidad para aumentar su capital porque pueden acceder más fácilmente a fuentes y recursos internos y externos, cuentan también con mayor facilidad para conseguir financiación.

A pesar de todos estos beneficios, las estrategias de diversificación también pueden perjudicar en cierta medida a las compañías aumentando los costes de coordinación, compromiso y flexibilidad. Muchos de los autores e investigadores que han analizado estas estrategias concluyen que existe el riesgo de que los costes aumenten y se reduzca el beneficio anual de las inversiones (retorno anual). Además, el desempeño de la empresa se puede ver perjudicado porque los costes tan altos hacen que existan ineficiencias e, incluso, dificultades para controlar toda la actividad económica interna (Muñoz, 2019).

3. Preguntas para la discusión

Cuestión 1. Desde un punto de vista jurídico y administrativo, además de las cooperativas, ¿qué otro tipo de empresas configuran la denominada Economía Social?

Según la ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, el conjunto de formas jurídicas que se considera que forman el ecosistema de economía social son:

- Mutualidades

- Fundaciones y asociaciones que realizan actividades económicas

- Sociedades laborales

- Empresas de inserción

- Centros especiales de empleo

- Cofradías de pescadores

- Sociedades agrarias de transformación

- Entidades singulares con normas específicas que van acorde con los principios de la economía social.

- Entidades con actividades económicas y empresariales, cuyas reglas se rigen en los principios ya establecidos sobre la economía social.

Cuestión 2. ¿Qué características podrían incluirse potencialmente en el futuro a la hora de mejorar e innovar en el servicio que BIOSERVICE ofrece a las empresas y otras organizaciones en las que recoge cartuchos de tinta y tóners ya usados?

A continuación, proponemos un conjunto de características que Bioservice podría incluir a futuro dentro de la propuesta de valor de su servicio:

- Cálculo de la reducción en la huella de carbono generada a través de la prestación del servicio.

- Cálculo del beneficio social generado por la contratación del servicio a un centro especial de empleo.

- Ayuda en la elaboración del informe anual de sostenibilidad de las empresas.

- Realización de acciones de comunicación corporativa dirigidas a grupos de interés de alto valor estratégico.

- Colocación de contenedores automatizados que premian económicamente el depósito de los cartuchos de tinta y tóneres.

- Colocación de un conjunto de contenedores para la recogida selectiva de distintos tipos de residuos.

- Diseño y puesta en marcha de iniciativas de formación y sensibilización dirigidas a los grupos de interés clave.

- Asesoría a empresas para el diseño de estrategias de economía circular personalizadas.

Cuestión 3. En mercados Business to Business (B2B) no pueden aplicarse las mismas dimensiones y criterios que en los mercados de consumo. En el caso de Bioservice ¿qué dimensiones y criterios se podrían aplicar para una correcta y valiosa segmentación de sus clientes?

A continuación, se listan las características útiles para la segmentación de mercados relevantes a la empresa BIOSERVICE (basado en Kotler y Armstrong, 2013, p.172).

- Tamaño de las empresas y organizaciones.

- Tipo de sector en el que operan.

- Localización geográfica.

- Propiedad (Pública/Privada).

- Nivel de ingresos.

- Tendencias de crecimiento.

- Nivel de digitalización de las empresas.

Cuestión 4. ¿Cuál podría ser una oportunidad estratégica de diversificación relacionada para la empresa BIOSERVICE? Justifica tu respuesta desde un punto de vista interno (fortalezas) y externo (oportunidades).

Teniendo en cuenta que BIOSERVICE cuenta con la homologación como gestora de residuos electrónicos, una buena propuesta de diversificación relacionada sería avanzar dentro del mismo ámbito de la reutilización extendiendo su negocio a los residuos eléctricos y electrónicos (RAEE): smartphones, ordenadores fijos y portátiles e, incluso, tabletas. Esta decisión llevaría a incorporar nuevos procesos, pero podría aprovechar los mismos puntos de recogida aprovechando las relaciones comerciales que actualmente tiene. Para poder introducirse en el mercado de reutilización de dispositivos eléctricos y electrónicos es imprescindible tener en cuenta el RGPD: Reglamento General de Protección de Datos. Esto implica que empresas como BIOSERVICE se aseguren que el reciclaje se haga de forma segura (confidencial) y que a la hora de la reutilización se eliminen, destruyan y borren por completo los datos personales que estos dispositivos contienen.

Además, el creciente uso de este tipo de productos eléctricos y electrónicos muestran un escenario muy favorable para que BIOSERVICE apueste por diversificar en esta línea con vistas a futuro. Pero ¿Por qué decimos esto?

Según la empresa Statista, en el año 2020, de 24.062 personas encuestadas, el 93,1% contaba con un smartphone y según el INE (Instituto Nacional de Estadística), ese mismo año, en provincias con 100.000 habitantes o más, alrededor del 80% contaban con un ordenador de cualquier tipo, ya sea fijo, portátil, tableta… Es más, la tasa de smartphones vendidos en España aumenta desde 2014 superando desde 2017 el 92% de la cuota de mercado y la media europea (Deloitte, 2017). En definitiva, como muestran todos estos estudios estadísticos, el empleo de dispositivos eléctricos y electrónicos está en pleno apogeo.

No obstante, cabe destacar, que aunque el uso de tablets o smartphones aumenta con el paso del tiempo, un 3% anualmente (Europa Press, 2021), la tasa de reciclado no se incrementa en la misma medida ni con la misma rapidez. De hecho, España no sólo recicla menos del 50% de sus residuos electrónicos, sino que además, es el país europeo que más residuos electrónicos produce dentro de la Unión Europea después de Alemania, Reino Unido, Francia e Italia (RTVE, 2016) generando entre un 3% y un 4% cada año (Europa Press, 2021). Es más, se prevé que este 2021 España ocasione 57,4 millones de toneladas de residuos (Europa Press, 2021). En este ámbito, la denominada obsolescencia programada también es un factor clave, donde la vida útil de un dispositivo electrónico como un smartphone, un ordenador o una tablet, oscila entre dos y cinco años y más del 50% de ellos es defectuoso en sus 2 primeros años de vida (OCU, 2021).

4. Conclusiones

La Economía Social engloba un conjunto de empresas, organizaciones y profesionales distintos que comparten un mismo fin: poner a las personas en el centro de las decisiones profesionales, principalmente, aquellas con un mayor riesgo de exclusión laboral. La cooperativa pequeña Bioservice forma parte del ecosistema de Economía Social del País Vasco con el objetivo principal de generar oportunidades de empleo para personas con discapacidad. Tanto el concepto, como el tipo de empresas y organizaciones, como los principios generales que deben orientar la actividad de las mismas responden a un marco normativo muy concreto: la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social.

Tras la elaboración de este trabajo hemos podido plantear y resolver varios retos de marketing estratégico para la empresa Bioservice en relación con el diseño de su servicio de recogida de residuos, la segmentación de su mercado y las posibilidades de diversificar su negocio con el objetivo de mejorar su supervivencia a largo plazo.

En relación con el diseño de su servicio de recogida de tóneres y cartuchos de tinta, hemos descrito las diferentes características que lo configuran, empezando por el beneficio básico que aporta, hasta aquellas características que diferencias su propuesta de valor frente a otras empresas gestoras de residuos.

Por otro lado, Bioservice se dirige a un mercado industrial donde su clientela son otras empresas y organizaciones por lo que las dimensiones y criterios de segmentación de mercados de consumo no son

útiles. En estos casos, las empresas como Bioservice deben aplicar dimensiones en relación con la propiedad (pública o privada), los sectores en los que operan (industriales o de servicios), la localización de sus plantas industriales (más o menos cercanas a la localización de Bioservice), el tamaño de su actividad (distinguiendo empresas grandes de pequeñas).

Por último, teniendo en cuenta las características cambiantes del entorno en el que opera la empresa Bioservice, su excesiva especialización conlleva riesgos que podrían poner en peligro la supervivencia futura de la compañía. En este sentido, hemos planteado una oportunidad de diversificación relacionada que genere sinergias con las actuales fortalezas de la compañía y que, sobre todo, se adapte a los cambios que se están produciendo en el consumo y reciclado de productos electrónicos.

Bibliografía

Ali, S.; Haider, S. y Mehmood, T. (2016). Corporate diversification and firm performance: An inverted U-Shaped hypothesis. *International Journal of Organizational Leadership*. 5(2016). 381-398. Disponible en el siguiente enlace: https://www.researchgate.net/publication/331515967_Corporate_diversification_and_firm_performance_An_inverted_U-shaped_hypothesis

Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, September–October, 113-124. Disponible en el siguiente enlace: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/13O/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf

Bayón, P. (2019). Residuos electrónicos. España es el quinto país de la Unión Europea que más basura electrónica genera. RTVE, Noticias, Ciencia y tecnología. Disponible en el siguiente enlace: https://www.rtve.es/noticias/20190303/espana-quinto-pais-union-europea-mas-basura-electronica-genera/1893460.shtml

BOE (2003). Orden eco/3614/2003, de 16 de diciembre, por la que se aprueban las normas sobre los aspectos contables de las Sociedades Cooperativas. Boletín Oficial del Estado, núm 310, de 27 de diciembre de 2003. Disponible en el siguiente enlace: https://www.boe.es/boe/dias/2003/12/27/pdfs/A46282-46305.pdf

BOE (2011). Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado, núm 76, de 30 de marzo de 2011, 6 -7. Disponible en el siguiente enlace: https://www.boe.es/buscar/pdf/2011/BOE-A-2011-5708-consolidado.pdf

Brotspies, H., y Weinstein, A. (2019). Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights. *Journal of Strategic Marketing*, 27(2), 164–176. Disponible en el siguiente enlace: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2017.1384750?journalCode=rjsm20

Cepes (2021). *Las empresas más relevantes de la economía social 2020-2021*. Cepes. Madrid. Disponible en el siguiente enlace: https://www.cepes.es/files/publicaciones/130.pdf

Connor, T. (2001). Product levels as an aid to functional strategy development. *Strategic Change*. 10(4). 223-237. Disponible en el siguiente enlace: https://www.proquest.com/docview/216500276?fromopenview=true&pq-origsite=gscholar

Cubedo, M. (2004). *Economía Social. La actividad económica al servicio de las personas*. Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativa (IUDESCOOP). Valencia. Disponible en el siguiente enlace: https://www.publicacionescajamar.es/publicacionescajamar/public/pdf/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/6/6-76.pdf

Deloitte. (2017). *Estudio de Consumo Móvil en España*. Deloitte. Madrid. Disponible en el siguiente enlace: https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/consumo-movil-espana.html

Dibb, S., y Simkin, L. (1991). Targeting, Segments and Positioning. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(3), 4–10.

Europa Press. (2021). Hasta 57,4 millones de toneladas se producirán este 2021, el equivalente a la Gran Muralla China, según estimaciones. Europa Press. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.europapress.es/sociedad/medio-ambiente-00647/noticia-574-millones-toneladas-produciran-2021-equivalente-gran-muralla-china-estimaciones-20211013191819.html

Foresight, S. (2018). VUCA: el cambio como la nueva normalidad. Strategic Foresight. Disponible en el siguiente enlace: https://www.strategicforesight.es/blog/imprescindibles/vuca-cambio-como-nueva-normalidad/

Goyat, S. (2011). The basis of market segmentation: a critical review of literature. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 45–55.

INE. (2020). Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. INE. Madrid. Disponible en el siguiente enlace: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608

Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson. Prentice-Hall. Madrid.

Levitt, T. (1980). Marketing Success Through Differentiation of Anything, *Harvard Business Review*, January-February. 83-91. Disponible en el siguiente enlace: https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything

Muñoz, J. (2019). Error de diversificar demasiado. Capital Madrid. Disponible en el siguiente enlace: https://www.capitalmadrid.com/2019/2/4/52046/error-de-diversificar-demasiado.html

NME (2019). VUCA: Soportar la incertidumbre. New Medical Economics. Disponible en el siguiente enlace: https://www.newmedicaleconomics.es/con-ojo-clinico/vuca-soportar-incertidumbre/

OCU. (2021). Barómetro de Obsolescencia Prematura. OCU. Disponible en el siguiente enlace: https://www.ocu.org/barometro-de-obsolescencia-prematura

Oladimeji, M. S. y Udosen, I. (2019). The effect of diversification strategy on organizational performance. *Journal of Competitiveness*, 11(4), 120 131. Disponible en el siguiente enlace: https://www.cjournal.cz/index.php?hid=clanek&bid=archiv&cid=349&cp=

Petukhova, O. (2016). *Customer segmentation for B2B markets*. Ed. St. Petersburg University.St. Petersburg. Disponible en el siguiente enlace: https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/5049/1/Olga__Petukhova_2016.pdf

Sarabia, F.J. (1995), "Model for market segments evaluation and selection", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 4, pp. 58-74. Disponible en el siguiente enlace: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090569610118830/full/html

Statista. (2020). Tipos de dispositivos utilizados para conectarse a Internet en España en 2020. Statista. Disponible en el siguiente enlace: https://es.statista.com/estadisticas/478515/dispositivos-usados-para-acceder-a-internet-en-espana/

Ubé-Sanjuán, M. y Espitia-Escuer, M. (2013). Análisis de las estrategias de diversificación por marcas en el sector del automóvil: Un caso práctico. *Tourism & Management Studies*, 4. 1183-1193. Disponible en el siguiente enlace: https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877011.pdf

Weinstein, A. y Brotspies, H. (2017). Rethinking Business Segmentation: A Conceptual Model and Strategic Insights" (2018). *Journal of Strategic Marketing*, 27(2). 164-176. Disponible en el siguiente enlace: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2017.1384750?journalCode=rjsm20

Wind, Y., & Thomas, R. J. (1994). Segmenting Industrial Markets. In A. G. Woodside (Ed.), *Advances in Business Marketing and Purchasing*. JAI Press. 59–82. Disponible en el siguiente enlace:

https://www.researchgate.net/publication/260248618_Segmenting_Industrial_Markets