

## Trabajo Fin de Máster

Análisis de las estrategias adoptadas por las distintas comercializadoras del sector eléctrico español.

Analysis of strategies adopted by the different traders in the Spanish electrical sector.

Autor/es

Javier López Pérez

Director/es

Mónica Flores García  
Jesús Pastor Tejedor

Escuela de Ingeniería y Arquitectura / Universidad de Zaragoza  
2017



# Análisis de las estrategias adoptadas por las distintas comercializadoras del sector eléctrico español.

## RESUMEN

El presente trabajo ha sido desarrollado dentro del departamento de dirección y organización de empresas de la Universidad de Zaragoza. El objetivo principal del mismo ha sido realizar un análisis de las diferentes estrategias seguidas por algunas de las comercializadoras eléctricas españolas, con el fin de encontrar aquellas que generan mejores resultados y facilitar la toma de decisiones. Para llevar a cabo el estudio se han seleccionado doce empresas procurando que sean una representación de todos los modelos de negocio existentes actualmente en el mercado.

Para la consecución de los objetivos del trabajo, se ha procedido en un primer momento al estudio del entorno a nivel general y específico, lo que permite conocer la situación actual del sector eléctrico español y la posición de cada una de las compañías. Tras este estudio, se analizan las distintas empresas seleccionadas en busca de las características particulares de cada una de ellas y las estrategias que han tomado en los últimos años junto con los resultados obtenidos.

Una vez se dispone de la información necesaria para la clasificación de las comercializadoras, se ha procedido a su agrupación según las particularidades que las definen y estrategias utilizadas, comparando los resultados obtenidos en cada uno de los casos con el fin de encontrar la combinación óptima según el tipo de empresa y los resultados buscados.

A lo largo del proyecto se han utilizado diversas herramientas de análisis estratégico como son la matriz DAFO, para conocer la situación en la que se encontraban las empresas, la matriz CAME, nos ha permitido conocer las estrategias que debían tomar las distintas comercializadoras, el Cuadro de Mando Integral, que permite realizar un control de la efectividad de las estrategias y de este modo comparar los resultados entre distintas compañías.



## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

(Este documento debe acompañar al Trabajo Fin de Grado (TFG)/Trabajo Fin de Máster (TFM) cuando sea depositado para su evaluación).

D./D<sup>a</sup>. Javier López Pérez,

con nº de DNI 78756043 H en aplicación de lo dispuesto en el art.

14 (Derechos de autor) del Acuerdo de 11 de septiembre de 2014, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Reglamento de los TFG y TFM de la Universidad de Zaragoza,

Declaro que el presente Trabajo de Fin de (Grado/Máster) Máster, (Título del Trabajo)

Análisis de las estrategias adoptadas por las distintas comercializadoras del sector eléctrico español

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

es de mi autoría y es original, no habiéndose utilizado fuente sin ser citada debidamente.

Zaragoza, 30 de agosto de 2017

Fdo: Javier López Pérez



## Introducción

1.	Introducción.....	7
1.1.	Objetivos.....	7
1.2.	Estructura del proyecto. ....	8
1.3.	Metodologías Utilizadas. ....	8
2.	Contexto .....	16
2.1.	Historia de la electricidad en España.....	16
2.2.	Mercado eléctrico español. ....	17
2.2.1.	Cadena energética.....	17
2.2.2.	Organismos reguladores. ....	18
2.2.3.	Funcionamiento del mercado. ....	18
2.2.4.	Cálculo de la tarifa.....	19
2.2.5.	Revisión de literatura. ....	20
3.	Análisis del entorno. ....	21
3.1.	Análisis del entorno general. ....	21
3.2.	Análisis del entorno específico. ....	25
3.3.	Conclusiones del análisis del entorno: oportunidades y amenazas. ....	27
4.	Análisis interno de las comercializadoras eléctricas.....	31
4.1.	Audax Energía. ....	31
5.	Comparación entre las estrategias realizadas y la estrategia obtenida del análisis CAME .....	34
5.1.	Audax Energía .....	34
6.	Cuadro de mando integral .....	37
7.	Análisis comparativo.....	41
7.1.	Características y estrategias .....	41
7.2.	Resultados financieros.....	49
7.3.	Evolución del crecimiento de las empresas.....	53
7.4.	Cuota de mercado .....	57
7.5.	Análisis de las empresas por su enfoque estratégico.....	63
8.	Conclusiones .....	73
	Bibliografía .....	78
	Anexo 1. Análisis interno de las comercializadoras eléctricas .....	81
I.	Energías de Portugal .....	81

II.	Endesa.....	83
III.	Factor Energía: .....	85
IV.	Fenie Energía: .....	87
V.	Gas Natural Fenosa.....	89
VI.	Holaluz: .....	92
VII.	Iberdrola: .....	94
VIII.	Nexus energía: .....	97
IX.	Pepeeenergy .....	99
X.	Som Energía: .....	101
XI.	Viesgo.....	103
Anexo 2. Comparación entre las estrategias realizadas y la estrategia obtenida ..... del análisis CAME. ....		105
I.	Energías de Portugal .....	105
II.	Endesa.....	108
III.	Factor Energía .....	110
IV.	Fenie Energía .....	112
V.	Gas Natural Fenosa.....	114
VI.	Holaluz .....	117
VII.	Iberdrola .....	119
VIII.	Nexus .....	120
IX.	Pepeeenergy .....	123
X.	Som Energía .....	125
XI.	Viesgo.....	127
Anexo 3. Datos de las comercializadoras españolas .....		129
Anexo 4. Tarifas de las comercializadoras españolas .....		133

## 1. Introducción

El sector eléctrico es uno de los conocidos como sectores estratégicos del país, a pesar de no alcanzar el 2,5% del PIB, su importancia va más allá al ser imprescindible para la producción de bienes y servicios. En el pasado fue un sector público, sin embargo, en la década de los 90 se produjo una gran transformación convirtiéndose en un sector mayoritariamente privado.

A lo largo de este trabajo, se explicará con más detalle cómo está distribuido un sector que se divide en cuatro grandes apartados: generación, transporte, distribución y comercialización. Dada la extensión que podría alcanzar un estudio pormenorizado de todos ellos, este proyecto se centrará en el último paso antes del consumo: la comercialización de electricidad y las empresas que ofrecen este servicio.

El motivo por el cual se ha elegido este proyecto, es que en los últimos años, concretamente desde 2010, han comenzado a aflorar numerosas empresas con el objetivo de aumentar la competencia en un sector que resulta complicado de entender para la mayoría de la población. El sector energético está dominado por grandes empresas que poseen tanto la generación, distribución y comercialización de la misma, repartiéndose las actividades y ofreciendo una falsa competencia. Esta misma situación, se produjo en el sector de las telecomunicaciones en la década del dos mil, sin embargo, la entrada de nuevos competidores que ofrecían nuevos servicios, costes reducidos y mayores opciones de contratación, dieron lugar a una verdadera competencia que se tradujo en una reducción de costes para los clientes. Esta misma situación es la que está viviendo actualmente la comercialización de energía.

Debido a que no existen estudios que profundicen en este tema, ya que generalmente se centran en la totalidad del sector energético o en el estudio individual de una sola empresa, se ha decidido realizar un estudio que incluya distintas empresas y sea una representación de los distintos modelos disponibles actualmente en el mercado.

### 1.1. Objetivos.

El objetivo general del trabajo es realizar un análisis de las distintas estrategias de las comercializadoras eléctricas españolas en busca de un patrón que permita tomar decisiones de forma óptima. Para ello, se analizarán los distintos modelos y características de cada una de las compañías y los resultados obtenidos en los últimos años.

Los objetivos específicos que se pretenden conseguir son:

1. Estudiar los distintos modelos de negocio que existen actualmente mediante el análisis de distintas compañías.
2. Conocer los distintos resultados obtenidos por cada una de las empresas en los últimos años.
3. Determinar si existe una relación entre los resultados obtenidos, las estrategias seguidas y las características de las distintas comercializadoras.



## *1.2. Estructura del proyecto.*

En primer lugar, se realiza una presentación del sector, que sirve para introducir y situar al lector en el actual mercado eléctrico, dándole unos conocimientos básicos del funcionamiento.

En segundo lugar, se analiza el entorno general y específico de las empresas estudiadas. Posteriormente, mediante el análisis interno, se darán a conocer las particularidades de las distintas comercializadoras y en un futuro, permitirá su clasificación según características y modelos de negocio.

Una vez se tienen los primeros resultados del análisis estratégico, se procede al estudio de las estrategias definidas por cada compañía y se comparan con las que se consideran que darían mejores resultados teniendo en cuenta la situación actual y futura del mercado y las características propias de la empresa.

Tras esto, se realiza un Cuadro de Mando Integral que define los distintos objetivos a medir para las empresas, se crea un CMI modelo que sea válido para todas las comercializadoras, independientemente de las estrategias que utilizan y de las características particulares de cada una de las compañías y a continuación, se crean pequeños módulos adicionales que permiten completar el cuadro de mando teniendo en cuenta las características particulares encontradas entre los tipos de empresa.

Finalmente, se elabora un análisis comparativo de las estrategias de las distintas empresas, para ello, se agrupan por características o modelos de negocio similares, de esta forma se facilita la comparación entre empresas. Tras esta división se analizan los resultados obtenidos en los últimos años en busca de similitudes entre las compañías del mismo grupo, con el fin último de conseguir un patrón que permita diseñar una estrategia óptima para cada grupo de empresas.

## *1.3. Metodologías Utilizadas.*

A lo largo de este proyecto, se han utilizado diversas herramientas aprendidas durante los distintos cursos, tanto de Grado como del Máster. A continuación se realiza una breve explicación de cada una de ellas.

### *Análisis del Entorno general:*

#### ***Análisis Pest***

Es un instrumento de análisis estratégico para definir el entorno que rodea a una compañía. En él se analizan factores externos a niveles políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Su nombre viene dado por las iniciales de cada uno de ellos. En algunos casos se añaden otros factores, los más usados son Ecológicos y Legales, lo que da lugar al análisis PESTEL. El uso de uno u otro depende de los requisitos del estudio, pero en caso de utilizar el primero, los otros dos se integran en alguno de los grupos.

A continuación se explican con más detalles los distintos factores contemplados:

- Factores políticos: hacen referencia al grado de intervención por parte del gobierno en la economía: políticas impositivas, regulación sobre el empleo, fomento del comercio exterior, restricciones comerciales...
- Factores económicos: incluyen el crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio y tasas de inflación, ya que tienen un gran impacto sobre las operaciones de las empresas.
- Factores sociales: incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población o niveles de educación, que afectan principalmente a la demanda de productos.
- Factores tecnológicos: pueden determinar las barreras de entrada, la eficiencia de la producción, los costes y calidad del producto. Se incluyen aspectos como la investigación y desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos.
- Factores ecológicos: incluyen aspectos ambientales, por ejemplo los cambios que afectan el clima tienen impacto en industrias como el turismo o farmacéutica.
- Factores legales: pueden afectar a cómo opera una empresa, costes y demanda de servicios o productos. Se incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, de la salud y protección, antimonopolio.

Dentro de cada variable, se debe identificar los aspectos que tendrán más peso en el entorno futuro y cuáles serán menos decisivos.

Se ha convertido en una de las herramientas empresariales más utilizadas en todo tipo de organizaciones, gracias a: que se puede utilizar en numerosos casos, facilita la descripción del contexto en el que se opera y ayuda a comprender el crecimiento o declive de un mercado.

Las ventajas de un análisis del entorno con el este método son: se adapta a cada caso, dependiendo del área en el que se desarrolle la actividad, hay factores que se pueden integrar en otros, por ejemplo el legislativo puede enmarcarse dentro del político y el ecológico en el social. Esto permite simplificar el estudio y darle mayor profundidad según las necesidades y peculiaridades del sector; ayuda en la toma de decisiones, conocer el mercado y los factores que intervienen en él, permite identificar y controlar los riesgos presente, lo cual resulta de gran utilidad antes de tomar decisiones; posee un enfoque proactivo, permite anticipar cambios y vislumbrar tendencias futuras, lo que facilita la planificación y minimiza el impacto de escenarios adversos.

Se debe tener claro que el análisis PEST, evalúa un contexto, y por tanto se centra en factores externos a la organización. Por este motivo, es un paso inicial antes de realizar el estudio de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### ***Perfil estratégico***

Es la técnica de análisis del entorno general de la empresa que hace evidentes, mediante la valoración cuantitativa de un conjunto de factores clave, las oportunidades y amenazas que el entorno general ofrece a la empresa. Se representa gráficamente y permite evaluar el impacto de cada variable sobre la rentabilidad o el proceso de crecimiento de la empresa y en consecuencia, tomar decisiones que resulten favorables.

Su elaboración consta de dos fases, en la primera, se realiza un listado de los factores clave del entorno según las dimensiones socioculturales, económicas, científicas tecnológicas y político legales. La segunda, consiste en dar una valoración del comportamiento a cada uno de los factores, generalmente desde muy negativo hasta muy positivo.

Esta herramienta es muy fácil de utilizar y ayuda a sistematizar la información. Sin embargo, es muy importante la identificación de los factores clave y al tratarse de una valoración cualitativa tienen un alto componente subjetivo, ya que refleja la forma en la que la empresa percibe las variables de su entorno.

#### Análisis del entorno específico:

#### **Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter, fue elaborado por el economista Michael Porter en 1979. Esta herramienta proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, permitiendo definir el atractivo de la industria y por tanto la posibilidad de obtención de rentas superiores.

Estas fuerzas, que se consideran el micro entorno que afectan a una escala mayor a la empresa, son:

1. **Rivalidad entre competidores:** define la rentabilidad de un sector, cuanto menor es el número de competidores que se encuentren en él, mayor será la obtención de rentas y viceversa. Cuando varias empresas ofrecen el mismo tipo de producto, surgen una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, provocando que las ganancias de la industria disminuyan y por tanto se vuelva cada vez menos atractiva. Algunos factores que reducen el interés sobre un sector son: la concentración de empresas, grado de madurez de la industria, barreras de movilidad o capacidad productiva instalada.
2. **Competidores potenciales:** hace referencia a la entrada potencial en la industria de nuevas empresas que ofrezcan el mismo tipo de producto, intensificando así la competencia. El atractivo del sector en este caso viene determinado por las barreras de entrada al mismo. Se consideran barreras de entradas aquellas dificultades que existen para entrar a un sector, por ejemplo altos aranceles, políticas regulatorias gubernamentales, posesión de patentes, lealtad del consumidor hacia la marca. Un sector será más atractivo para las empresas presentes si existen grandes barreras de entrada.
3. **Poder de negociación de los clientes:** determina la capacidad que tienen los consumidores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, si su influencia es alta, el sector pierde interés. Generalmente a menor número de compradores, mayor será su capacidad de negociación. El poder de los clientes tiende a aumentar cuando: no existe diferenciación en los productos, compran en grandes volúmenes, existe facilidad para el cambio de marca o los consumidores están bien informados acerca de productos, precios y costos.
4. **Productos sustitutivos:** son aquellos que satisfacen las mismas necesidades que el producto actual y proceden de la misma industria o de otra diferente. La presencia de productos sustitutos, suele afectar al límite del precio que se puede vender un

producto. Existen dos factores que determinan el éxito del producto entrante, la predisposición de los clientes hacia los nuevos productos y la capacidad de comparar productos de forma objetiva.

5. **Poder de negociación de proveedores:** corresponde con el poder de los proveedores para aumentar sus precios o cambiar las condiciones de venta. Viene determinado principalmente por la cantidad de proveedores que existen en el mercado, además, su poder aumenta cuando no existen materias primas sustitutas, el volumen de compra es pequeño o cuando el cambio a otro material es costoso.

A la hora de determinar el atractivo del sector con el modelo de las cinco fuerzas, se debe tener en cuenta que: no todas las fuerzas tienen la misma importancia, ya que dependen del sector en el que se encuentran; muestran una imagen estática de la competencia; minimiza el papel de la innovación en la industria; da excesiva importancia a la estructura de la industria, se olvida de los aspectos internos, recursos y capacidades; existen otros agentes que inciden en el atractivo como gobiernos, sindicatos, asociaciones de consumidores.

#### Herramientas para la formulación de estrategias:

##### **DAFO**

Se considera una herramienta analítica iniciadora del pensamiento estratégico, es decir una fotografía que muestra donde se encuentra el mercado actualmente. El método, consiste en analizar el contexto competitivo de una empresa tanto en el entorno externo como en el interno.

Su nombre se debe al acrónimo formado por las iniciales de las palabras: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, equivalente al SWOT, versión inglesa del mismo. Las amenazas y oportunidades que se dan en el sector están determinadas por el entorno externo de la empresa, se deben superar y aprovechar respectivamente y para ello, es importante anticiparse a las mismas. Por otro lado, disponemos de las fortalezas y debilidades, que forman el entorno interno de la empresa. En este caso, el análisis se centra en los recursos y capacidades propias de las que se dispone, considerando una gran diversidad de factores, desde aspectos productivos hasta financiación.

A continuación se muestra una aclaración de los conceptos anteriormente citados:

- Debilidades: aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y constituyen una amenaza para la organización. Por este motivo, deben ser controladas y superadas. También se les denomina puntos débiles.
- Amenazas: fuerzas del entorno que puedan impedir, dificultar o reducir la efectividad de una estrategia, también se consideran amenazas aquellos factores que incrementen los riesgos o recursos para su implementación.
- Fortalezas: capacidades, recursos o posiciones alcanzadas que suponen una ventaja competitiva y por tanto deben servir para explotar las oportunidades.
- Oportunidades: representa una ocasión de mejora para la empresa. Son factores positivos que están a la vista de todos, pero que si no son reconocidos a tiempo suponen una pérdida de ventaja competitiva.

Este análisis da como resultado la matriz DAFO, a continuación, se muestra un ejemplo del resultado final. En cada apartado deben colocarse los puntos encontrados en el análisis.



**Ilustración 1-1 Matriz DAFO. Fuente: lascuatropes.com**

Debido a los cambios que se producen con el paso del tiempo en el entorno en el que se encuentra la empresa, es necesario actualizar la información y por tanto realizar de nuevo un análisis con frecuencia. Es importante mantener los criterios entre los diferentes análisis realizados, por tanto, en cada categoría se debe establecer una serie de preguntas antes de comenzar. Algunos ejemplos de cuestiones según las categorías son:

- **Debilidades:** deben indicar los elementos que no manejamos y suponen una desventaja en el mercado. ¿Qué se puede mejorar? ¿Es necesario el producto que se ofrece? ¿El cliente percibe la calidad del servicio? ¿Los consumidores reconocen la marca?
- **Amenazas:** tienen como objetivo encontrar aquello que puede suponer el fin de la empresa. ¿Qué ofrece la competencia? ¿Existe un cambio legislativo que afecte al sector? ¿Han cambiado los gustos o necesidades del cliente? ¿Existen nuevas tecnologías que provoquen un cambio en el sector?
- **Fortalezas:** permitirán encontrar las características que hacen fuerte la empresa frente a los rivales. ¿Qué estamos haciendo bien? ¿Por qué la gente prefiere nuestros productos? ¿Se dispone de una posición dominante?
- **Oportunidades:** el objetivo es detectar nuevas alternativas de negocio. ¿Existen nuevas necesidades en el consumidor? ¿Se dispone de nuevas tecnologías para mejorar el producto? ¿Qué tendencia sigue el mercado actual?

Una vez finalizado todo el proceso anterior, se debe haber identificado el mayor número de amenazas y debilidades, para su posterior clasificación y de este modo establecer acciones que permitan minimizar sus efectos negativos o transformarlas en oportunidades para la compañía. Si se obtienen mayor número de fortalezas y oportunidades, es un indicativo de que la empresa se ha adaptado al mercado. En caso contrario, requiere un cambio en la forma de trabajo y adaptarse a la nueva situación.

El análisis DAFO, da como resultado un cuadro resumen del momento actual, por ello, se debe invertir tiempo en realizarlo lo mejor posible, ya que se toma como punto de partida para los procesos de decisión posteriores. No es un elemento de respuesta que indique las acciones correctivas, pero permite tomar decisiones meditadas y basadas en hechos de la situación actual.

### ***Análisis CAME***

Como se ha comentado anteriormente, el análisis DAFO es una fotografía de la situación actual del mercado. Sin embargo, se ha visto que no da como resultado las acciones a realizar por parte de la empresa. Por este motivo, es necesario un análisis que permita completar lo anterior, de ahí el origen del análisis CAME, que sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO y plasmarlo en un plan de acción.

El nombre viene dado por los tipos de acciones a tomar: corregir las debilidades, se trata de hacer desaparecer las mismas, tomando medidas que eviten que nos afecten; afrontar amenazas, hay que evitar que se conviertan en nuevas debilidades, para ello debemos trazar un plan que nos permitan impedir que un riesgo suceda o reducir su impacto; mantener las fortalezas, estas medidas tienen como objetivo conservar los puntos fuertes, de modo que sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro; explotar las oportunidades, se trata de crear estrategias y planificar acciones para convertir las oportunidades de hoy en las fortalezas del futuro.

El siguiente paso una vez se dispone de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es determinar la interrelación entre unas y otras con el fin de implementar acciones que permitan corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas o explotar oportunidades. Se genera por tanto una matriz que dará lugar a las siguientes estrategias:

- **Ofensiva:** también se les conoce como de ataque o posicionamiento en el mercado, se centran en **explotar las oportunidades** que presenta el mercado y **aprovechar las fortalezas** propias del negocio. Este tipo de estrategia, son propias de pequeñas empresas o de reciente creación, que cuentan con un elemento diferenciador y supone una gran ventaja competitiva. Generalmente, disponen de mayor flexibilidad para aprovechar las oportunidades del mercado y esto les permite posicionarse rápidamente.
- **Reorientación:** surge de la necesidad de cambiar el rumbo de una empresa, generalmente debido a los malos resultados que presenta, de este modo se opta por una estrategia totalmente distinta o incluso por cambiar el modelo de negocio radicalmente si se quiere sobrevivir. Se opta por **corregir las debilidades** que han llevado al negocio a la situación que se encuentra actualmente y **aprovechar** las nuevas **oportunidades** presentes en el mercado.
- **Defensiva:** propia de negocios consolidados que cuentan con grandes fortalezas y las hacen valer frente a los posibles competidores, con el objetivo de mantenerse en la posición actual. Consiste en **mantener** a toda costa las **fortalezas** del negocio y utilizarlas para **afrontar las amenazas** que vayan surgiendo en el mercado.

- Supervivencia: son llevadas a cabo principalmente por las empresas que se han negado a reconocer la existencia de amenazas en el mercado, normalmente por la aparición de nuevas empresas, con mayor flexibilidad, o bien debidas al cambio en los gustos del consumidor. Esta estrategia supone **afrontar esas amenazas, evitando** además que las **debilidades** propias crezcan o continúen afectando al negocio.



**Ilustración 1-2 Matriz CAME** Fuente: Navas y Guerras

Para tomar la decisión de la estrategia a seguir, se debe tener en cuenta donde se encuentran el mayor número de relaciones. No tiene sentido realizar una estrategia defensiva en una empresa donde prevalecen las oportunidades y las debilidades, ya que esto supondría muy probablemente el fin de la misma, de igual modo reorientar un negocio en el que predominan las fortalezas es un error, ya que se perdería todo lo construido anteriormente. Este análisis permite principalmente facilitar la toma de decisiones, ya que entrelaza la situación del mercado y de la empresa. Sin embargo, es importante ser conscientes que ambas están sujetas a cambios, por lo que debe revisarse constantemente, ya que la toma de decisiones sobre un análisis no actualizado daría lugar a la elección de una estrategia errónea.

#### Herramientas para el control estratégico:

##### ***Cuadro de Mando Integral***

El concepto fue planteado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de administración que va más allá de la perspectiva financiera. De este modo, se pretende tener en cuenta en la gestión, los activos intangibles de una empresa como la relación con clientes, motivación de empleados, etc. Ya que estos pueden suponer una ventaja competitiva.

Un ejemplo que facilita entender la teoría de Kaplan y Norton es el siguiente: una mejora en el aspecto de formación, crecimiento y aprendizaje de una empresa, se refleja casi siempre en el perfeccionamiento de sus recursos humanos, lo que proporciona en consecuencia una

mejora en los procesos productivos o atención al cliente, que más tarde dará lugar a una mayor satisfacción de los consumidores, por lo que los resultados financieros de la empresa debería mejorar.

La principal diferencia entre esta metodología y la utilizada anteriormente es que se tienen en cuenta el uso de indicadores financieros y no financieros que proporcionen mayor comprensión sobre cómo se lleva a cabo la actividad de la empresa. Al disponer de mayor información, se facilita el trabajo en la toma de decisiones puesto que se posee una visión global.

Esta herramienta ayuda a implementar, llevar a la práctica y revisar la estrategia empresarial de forma continuada. Es un poderoso instrumento para medir el desempeño y se ha constituido como la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia de la empresa.

El cuadro de mando integral, sugiere ver la compañía desde cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la compañía y por lo tanto maximizar los beneficios y minimizar los costes. Responde a la pregunta: ¿Qué objetivos financieros deben lograrse para ser exitosos?
- Perspectiva del cliente: la satisfacción del cliente repercutirá en el posicionamiento de la compañía respecto al de su competencia, lo que reforzará o debilitará la percepción del valor de marca por parte del consumidor. Responde a la pregunta: ¿Qué necesidades se deben atender para tener éxito?
- Perspectiva de procesos internos: facilitan una valiosa información acerca del grado en el que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Estos indicadores hacen referencia a la innovación, calidad o productividad. Responde a la pregunta: ¿En qué proceso debemos ser los mejores?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: está referida a los recursos tecnológicos y humanos que generan valor. Son la clave del éxito para cualquier estrategia. Responde a la pregunta: ¿Cómo debemos aprender para alcanzar los objetivos?

Los beneficios de la implantación de un cuadro de mando son: ofrecer una amplia visión para el seguimiento de un negocio, en el cual se engloban todos los aspectos y variables decisivas; contemplar la evolución de la compañía permitiendo planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar información necesaria para tomar decisiones; permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico y descubrir la causa para su corrección.

Por el contrario, no es una herramienta perfecta, ya que existen algunos inconvenientes o riesgos. Debe realizarse una elaboración minuciosa, ya que si no se escogen bien los indicadores, no servirán para la toma de decisiones, debido al sesgo que puede provocar. Al igual que en el análisis DAFO y CAME, se debe actualizar, ya que en caso de estar desfasado será inútil.



## 2. Contexto

### *2.1. Historia de la electricidad en España.*

La primera referencia a la electricidad en España data de 1852, cuando el farmacéutico Domenech iluminó su botica en Barcelona. Ese mismo año, comenzaron las pruebas de iluminación en Madrid, alumbrando el Congreso de los Diputados. Sin embargo, no es hasta 1875 cuando se construye la primera central eléctrica en Barcelona, dedicada a la iluminación de algunos establecimientos y talleres de la ciudad. En 1881, nacería la primera empresa eléctrica española bajo el nombre de Sociedad Española de Electricidad, fundada por Francisco Dalmau y su hijo Tomás Dalmau.

La primera regulación del sector, se produce en 1885, con el decreto que ordenaba las instalaciones eléctricas. Debido a los medios de la época y el uso de corriente continua, las centrales se situaban junto a las ciudades que abastecían. No siendo hasta principios del siglo XX, con la aparición de la corriente alterna, cuando se comienza el desarrollo a gran escala de la producción de energía, pasando, del 61% de energía de origen térmico, a principios de siglo, a la producción de un 81% de energía hidroeléctrica, a finales de los años 20.

Con la aparición de las grandes centrales hidroeléctricas, aparecen las primeras grandes compañías eléctricas, creadas para poder hacer frente a los mayores esfuerzos económicos y financieros que requerían las instalaciones. La guerra civil provocó un estancamiento en el crecimiento del sector, apareciendo los primeros problemas para satisfacer la demanda del país. Por este motivo, en 1944 nace Unidad Eléctrica S.A (UNESA), que agrupó las principales compañías del sector con la finalidad de interconectar todas las zonas con los centros de producción de electricidad.

Durante la década de los años 60, se incrementa el número de centrales térmicas, debido al bajo precio del petróleo y en 1968 aparece también la primera central nuclear en España. El modelo de centrales de generación fuel-oil, se ve perjudicado por la primera crisis del petróleo de 1973 y la segunda de 1979, lo que obliga a tomar medidas para reducir la dependencia de esta materia prima, razón por la cual se crean las centrales de carbón nacional y cinco centrales nucleares en la década de los 80.

Debido al gran crecimiento experimentado y la inversión realizada durante este último periodo, la situación económica del sector empezó a peligrar, tomándose las primeras medidas de cálculo de tarifa en base a valores estándares de producción y compensaciones.

En 1996, se aprueba la Directiva europea para el mercado de la electricidad. Esto, provocó que en 1998, se aprobase la Ley 54/1997 del sector eléctrico, introduciendo los mayores cambios de la historia de nuestro país en este sector. El propósito de esta ley, era la liberalización del mercado. En esta primera fase, se separaban las actividades reguladas, transporte y distribución, de las no reguladas, producción y comercialización. Lo que suponía que todas las empresas debían separar contable y jurídicamente estas actividades. La segunda fase de la liberación, la Ley 17/2007, eliminaba las tarifas integrales o reguladas, establecidas por el gobierno, e introducía la Tarifa de Último Recurso (TUR). Finalmente, en 2009, se

produce la liberación definitiva del sector, desde ese momento la electricidad es suministrada por las comercializadoras en lugar de las distribuidoras.

## *2.2. Mercado eléctrico español.*

En este apartado se trata de explicar brevemente el sector eléctrico, de manera que el lector tenga unas nociones básicas sobre su funcionamiento y las distintas partes que lo componen.

### *2.2.1. Cadena energética.*

Tras la liberación del mercado eléctrico español, las actividades necesarias para disponer de energía en los hogares están claramente diferenciadas. Actualmente, se dividen entre reguladas y no reguladas. En el primer grupo, se encuentra el transporte y distribución de la electricidad y son el paso intermedio entre las actividades de generación y comercialización que operan libremente.

#### **Generación**

Parte encargada de producir la energía eléctrica en distintas plantas e inyectarla a la red de transporte de energía eléctrica. Las plantas de producción pueden ser de diversos tipos: centrales de gas, térmicas convencionales, nucleares o de energías renovables (eólica, fotovoltaica, hidráulicas...) La clasificación se realiza según el método y la materia prima utilizada.

No está regulada, por lo que cualquiera que cumpla con los requisitos necesarios puede inyectar energía en la red.

#### **Transporte**

Se encarga de enlazar la planta generadora con la red de distribución. En ambos extremos, se encuentra una estación de transformación con el objetivo de elevar la tensión de la electricidad obtenida en la planta de generación para su transporte y posteriormente bajarla al nivel de distribución con el fin de minimizar las pérdidas. En España se utiliza la tensión de 400 y 220kV.

Esta actividad es un monopolio natural, como se ha comentado anteriormente, está regulado por el gobierno y es gestionada por Red Eléctrica de España (REE), empresa semiprivada en la que el estado es el mayor accionista.

#### **Distribución**

Su misión es llevar la electricidad a los hogares. Además, se encarga de la gestión, mantenimiento y reparación de infraestructuras para garantizar un correcto suministro de electricidad en los hogares.

A pesar de la liberalización del mercado, la distribución permanece regulada. La empresa encargada de esta labor varía dependiendo de la zona geográfica, siendo imposible un cambio por parte del consumidor. La comercializadora está obligada a pagar a las empresas distribuidoras por el uso de las líneas un peaje estipulado por el gobierno.

### **Comercializadora**

Es la empresa encargada de la venta y el cobro de la electricidad al consumidor.

Es una actividad libre, cada comercializadora compra la energía en el mercado mayorista y la vende según su acuerdo con el consumidor.

### **2.2.2. Organismos reguladores.**

Entidades independientes con capacidad normativa y/o reguladora en el Sector Eléctrico.

### **Operador Técnico del Sistema**

Red Eléctrica de España (REE) es la encargada de llevar a cabo las actividades asociadas a la operación técnica del sistema eléctrico, garantizando la continuidad y seguridad de suministro y la correcta coordinación de los sistemas de producción y transporte. La complejidad del proceso, se debe a la imposibilidad de almacenar la electricidad a gran escala, por tanto, es necesario que el consumo y la producción coincidan en tiempo real.

### **Operador del Mercado**

OMI-POLO ESPAÑOL (OMIE) se encarga de la gestión económica del sistema. Su misión es regular el mercado mayorista, también llamado POOL, en el cual se oferta y vende la energía eléctrica diariamente.

### **Órgano regulador**

Es el encargado de velar por la competencia efectiva en los mercados energéticos y por su objetividad y transparencia en beneficio de todos los sujetos que operan en el sistema, incluidos los consumidores. Esta labor es llevada a cabo por la Comisión Nacional de Energía (CNE).

### **2.2.3. Funcionamiento del mercado.**

El mercado eléctrico español funciona de modo diario. El método utilizado es una subasta pública, en la que participan tanto productores de electricidad como grandes consumidores y comercializadoras. El precio se establece para cada hora del día, por lo que la subasta está dividida en 24 apartados.

Cada empresa productora de energía eléctrica comunica, de forma libre, la cantidad y precio al que están dispuestos a vender la electricidad de sus instalaciones y bajo qué condiciones. Las empresas comercializadoras y los consumidores autorizados presentan sus ofertas de compra de energía, indicando la cantidad de energía que desean y el precio que estarían dispuestos a pagar.

El precio final, se obtiene en el cruce entre la oferta y la demanda. Se conoce como el valor de casación a la intersección de las dos curvas. OMIE es el encargado de recibir las curvas de oferta y demanda y cruzarlas.

Una vez se ha establecido el precio, el operador del sistema se encarga de comprobar que la red eléctrica puede soportar la distribución según el resultado de la subasta, ya que es

posible que una línea quede saturada. Si esto ocurre, el operador del sistema y el del mercado procederán al ajuste de la subasta, tratando de reducir el impacto sobre los resultados obtenidos.

#### *2.2.4. Cálculo de la tarifa.*

En el apartado anterior, se ha explicado cómo se calcula el precio de la electricidad. Sin embargo, únicamente los grandes consumidores autorizados y las comercializadoras tienen acceso a esa subasta. Por lo tanto, el pequeño consumidor no compra la electricidad en ese mercado.

Desde la liberalización del mercado, todos los clientes están obligados a adquirir la electricidad mediante una comercializadora, siendo el precio de la electricidad el estipulado en el contrato entre ésta y el cliente. El precio que podemos encontrar en el contrato es fijo, por lo que las comercializadoras asumen el riesgo de comprar la energía por encima del precio de venta. El margen de beneficio depende, por tanto, del precio de la subasta, cuanto mayor sea el valor de casación menor será el beneficio de las comercializadoras. Recientemente, han aparecido comercializadoras que venden la energía a precio de coste más un suplemento fijo mensual. De este modo, el usuario asume el riesgo de la variación en el precio de la energía.

A continuación se analiza detalladamente los distintos conceptos que se muestran en la factura:

- Potencia contratada, nos indica la cantidad de energía que podemos utilizar de forma simultánea. Existe una cuota anual por kW contratado y el gobierno establece un pago máximo por este servicio, por lo que las comercializadoras pueden ofrecer diferentes precios a los clientes. Es uno de los dos factores en los que el cliente debe fijarse para comparar distintas ofertas.
- Energía consumida, hace referencia a la electricidad utilizada durante el periodo entre lecturas del contador. En este apartado se diferencian dos conceptos, coste de la energía y peaje de acceso. El coste de la energía depende únicamente de la comercializadora y es el término donde se pueden observar mayores diferencias entre distintas compañías. El peaje de acceso está regulado por el gobierno, depende del tipo de tarifa utilizada, con o sin discriminación horaria, siendo igual para todas las compañías.
- Impuesto eléctrico, equivale al 5.11269632% de la suma de los apartados anteriores. Este impuesto viene determinado por el gobierno y se destina a las ayudas para la minería del carbón.
- Alquiler de equipos de medida y control, es el precio que deben pagar aquellos consumidores que no disponen de un contador propio, la mayoría de la población, por el uso del mismo. Este concepto, repercute directamente sobre el distribuidor.
- IVA, se aplica al total de toda la factura y supone un 21%.

El dinero recaudado mediante la potencia contratada y el peaje de acceso en la energía consumida se utiliza para: el pago por el uso de los cables de distribución eléctrica; suplir las pérdidas de electricidad debidas al transporte; garantizar un servicio continuo de electricidad,

pagando a las centrales térmicas por disponibilidad inmediata para corregir posibles desvíos; sufragar los costes de operación del sistema, en los que se incluyen los organismos reguladores del mercado; financiar las primas a las energías renovables; compensaciones extra peninsulares, para que no se incremente el precio por la electricidad en las Islas, Ceuta y Melilla; amortizar el déficit tarifario; subvencionar el bono social de electricidad.

#### *2.2.5. Revisión de literatura.*

Antes de comenzar el estudio y profundizar en el análisis, se realiza una búsqueda de información académica que nos permita conocer que se ha estudiado hasta el momento en este sector.

Se ha comprobado que existen numerosos estudios del sector eléctrico español, sin embargo la mayoría de ellos se centra en el funcionamiento y la repercusión de la liberalización del mercado eléctrico.

El sistema Eléctrico Español, de José Luis Sancha Gonzalo, Doctor Ingeniero Industrial, nos sirve como base para conocer el mercado eléctrico, este artículo explica el funcionamiento del mercado diario y los mercados posteriores, mercado intradiario, restricciones técnicas y gestión de desvíos.

Repercusiones estratégicas y organizativas de la liberalización del sector eléctrico español: el caso del grupo Endesa, de Bernabé Escobar Pérez, analiza las repercusiones del proceso de liberalización sobre la estructura, la estrategia y los sistemas de información en el Grupo Endesa. Este proyecto, permite al lector entender el cambio que supuso para las empresas la liberalización del sector y como pasaron de ser empresas públicas a privadas a través del estudio del caso de Endesa.

Análisis del sector eléctrico Español y estrategias de desarrollo futuro, de Marta Carmen Regal Rodríguez, muestra un análisis de las principales actividades que componen el sector, generación, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica, partiendo de los hechos históricos y como han marcado la evolución las distintas situaciones ocurridas durante su desarrollo. Sirve para conocer el sector eléctrico en profundidad, ya que se centra en todas las partes que lo componen.

Oligopolio Eléctrico Español, de Luis Moreno Vázquez, trata de analizar la situación del mercado eléctrico desde el punto de vista de la competencia existente entre las compañías.

Análisis del sector eléctrico español y cuadro de mando integral empresa eléctrica, de Julián Alonso del Amo, analiza el sector eléctrico en su totalidad, por lo que servirá como guía y referencia a la hora de realizar este proyecto.

Como se ha podido comprobar, no se ha realizado anteriormente ningún análisis centrado en la parte de la comercialización de energía. Además, generalmente se puede encontrar la comparación de las empresas más importantes del sector, sin embargo, en este trabajo se pretende analizar los distintos modelos disponibles actualmente por lo que se han elegido distintas empresas tratando de representar a todas las empresas del mercado.

### 3. Análisis del entorno.

En primer lugar, se comienza por el análisis del entorno general, para ello se utiliza análisis PEST, en el cual se han incluido también los factores legales debido a la importancia que tienen en el sector energético español. Una vez se tienen los puntos más importantes que afectan a las compañías, se realiza el perfil estratégico, que muestra de modo cualitativo la importancia de cada uno de ellos y su afectación.

Una vez finalizada esta primera parte, se analiza el entorno específico de las empresas, para determinar como de atractivo es el sector, para ello se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Esta información permitirá determinar tanto las oportunidades como las amenazas que existen actualmente y que las empresas deben utilizar o vigilar respectivamente.

Las herramientas utilizadas han sido explicadas en el apartado 1.3 Metodología utilizada.

#### *3.1. Análisis del entorno general.*

Debido a que el estudio se va a realizar sobre los comercializadores que operan en el mercado nacional, el análisis se centra en las características del entorno de España. Se ha elegido realizar el análisis PEST en lugar del PESTEL debido a que los factores legales están estrechamente relacionados con los políticos, por lo que se duplicaría información. Por otra parte, el análisis ecológico no aportaba información adicional que no se encontrase en el apartado socio cultural.

##### ***Factores socio-cultural.***

La sociedad española actual se caracteriza por una distribución geográfica irregular, cada vez es mayor el número de personas que abandona el ámbito rural y se traslada a la ciudad. Esto está provocando la desaparición de pequeños pueblos, que ven cómo se reduce el número de habitantes de forma paulatina. Del mismo modo, la reducción de personas en los núcleos rurales dificulta poder dar servicios básicos, como escuelas, centros de salud o ayuntamientos, en aquellas regiones donde las poblaciones cuentan con pocos habitantes y están de forma dispersa, ya que el coste de mantener estos servicios es elevado y el número de usuarios es reducido. Esto es un factor positivo en el sector, ya que al concentrarse mayor cantidad de usuarios en un mismo punto, es más fácil acceder a ellos con menos recursos. Además, se observa una tendencia a reducir el número de hijos por familia, dificultando así el crecimiento de las pequeñas poblaciones y provocando que la sociedad cada vez esté formada por un mayor número de personas mayores, dando lugar a una pirámide poblacional invertida.

Los valores de la sociedad se encuentran en un profundo cambio. Antes de la crisis, la sociedad tenía un pensamiento materialista, era importante tener el último modelo de cada producto, esto llevaba a cambiar de móvil innecesariamente, comprar un coche más grande o adquirir objetos que no siempre se necesitaban. Este pensamiento ha cambiado en los últimos años, la sociedad empieza a valorar más lo que tiene y a preocuparse del futuro. Uno de los

cambios más significativos en este aspecto es la nueva tendencia a cuidar el medio ambiente, aunque esta idea aún no está arraigada en la sociedad, las empresas están empezando a tomar conciencia de esta nueva exigencia del cliente. Según el barómetro del CIS, el 70% de los españoles utiliza bombillas de bajo consumo frente al 32% que lo hacía en 2005. Además, se ha incrementado en 12 puntos el número de personas que viaja a pie o en bicicleta. Los datos también reflejan un incremento del uso de los puntos limpios de un 24%, esta tendencia, se ve reflejada de igual modo en la separación de basura según el tipo de desecho. De esto datos, se puede deducir el aumento de la preocupación por el medio ambiente, dando lugar a nuevas oportunidades de negocio.

En cuanto a la educación en España, existe una sobre cualificación para los puestos de trabajo que demanda el mercado, esto hace que muchos de los universitarios del país deban irse fuera, agravando así el hecho de que la media de edad del país aumente, como se comentó anteriormente. Por otro lado, el país se ha caracterizado por el alto porcentaje de abandono escolar, sin embargo, debido a la crisis, el aumento del paro y el nuevo sistema educativo de la Formación Profesional, el porcentaje de abandono se sitúa en 19.9%, 8.5 puntos por debajo del 2010. A pesar del aumento de conocimientos de la población, el sector eléctrico sigue siendo difícil de comprender para la mayoría de los ciudadanos, según el estudio de Panel de hogares de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia el 46.5% de los usuarios no entiende la factura de la luz.

#### ***Factores económicos.***

La situación económica actual de España es de un ligero crecimiento macroeconómico, después de los ajustes y las reformas aprobadas por el Ejecutivo y las autoridades europeas. En 2016, según datos del INE, el PIB español creció un 3,2 % respecto al año anterior, porcentaje superior a las previsiones más optimistas. Además de las políticas del país, este aumento ha sido impulsado por la situación económica favorable de otros países, lo que no garantiza el final de la recesión. A niveles sociales, la renta per cápita de España se sitúa en 24.000€, lo que supone un incremento de 800€ respecto a 2015. Sin embargo, la deuda pública continúa a niveles elevados, ya que actualmente es el 100% del PIB.

Uno de los indicadores económicos que permite ver la situación de un país es el consumo eléctrico. Este índice, muestra cómo se comportan principalmente los grandes consumidores, que son las plantas industriales, siderúrgicas, ingenierías o cementeras. El mayor consumo de electricidad, está asociado al incremento de pedidos de los clientes, por lo que implica mayor trabajo por parte de estas empresas. Este parámetro, nos indica que en 2016 hubo un crecimiento de la demanda de energía del 0,7 %.

A pesar de los datos optimistas de cara a futuro aportados, es necesario destacar que en la actual situación del país, se considera que hay alrededor de un 11,1 % de la población sufriendo pobreza energética, según el estudio de la Asociación de Ciencias Ambientales. Además, 3,2 millones de personas se han retrasado con el pago de la factura en más de una ocasión. El mismo estudio, advierte que un 7 % de los hogares no tiene renta suficiente para poder vivir una vez descontado los gastos de vivienda y energía. Este factor, afecta directamente al sector estudiado, reduciendo el número de clientes y la cantidad de consumo. Además, provoca rechazo hacia las compañías por la falta de sensibilidad.

Por otro lado, el primer trimestre de 2017 nos deja una tasa de paro del 18,75 % según el INE. Estos datos muestran un ascenso respecto al cierre de 2016. Además cabe destacar que el número de hogares con todos sus miembros en paro se sitúan en 1.394.700.

### ***Factores tecnológicos.***

En la actualidad la tecnología se desarrolla a pasos agigantados. Por el contrario, el desarrollo tecnológico en el sector eléctrico a nivel de usuario es escaso, siendo prácticamente el mismo desde sus inicios. Esto va a cambiar con la introducción del nuevo contador eléctrico. Este nuevo sistema permite leer el consumo real en cada momento y por tanto pagar por lo que verdaderamente se está consumiendo y no por una media mensual.

El incremento de I+D por parte de las compañías eléctricas, ha provocado el desarrollo de nuevos sistemas de obtención de energía. En los últimos años, se ha incrementado la generación de energía mediante fuentes renovables. El avance en este tipo de energías, supone que en un futuro se pueda reducir los costes de generación y por tanto el precio final de la energía, aunque aún estamos lejos de ese momento.

Gracias a la tecnología, actualmente podemos adquirir coches eléctricos que sustituyen a los motores tradicionales de combustión. A pesar de ser una tecnología reciente, empieza a convertirse en una tendencia. Éste, es un campo donde aún queda mucho por mejorar y con amplias posibilidades de desarrollo. El incremento de este método de transporte favorece el uso de la energía frente a combustibles fósiles, aumentando la necesidad de nuevos sistemas de carga más rápidos y eficientes, creando nuevas oportunidades de negocio.

Finalmente, otro desarrollo importante a nivel tecnológico son las baterías eléctricas. En la actualidad, el gran problema del sector energético es la imposibilidad de almacenar grandes cantidades de energía de un modo eficiente. Actualmente, son muchas las compañías dedicadas al desarrollo de nuevos métodos de almacenamiento. En este aspecto, Tesla es una de las empresas más avanzadas del sector, ya que el año pasado comenzó la comercialización de sus baterías de 7 y 10 KWh. Esto abre una nueva posibilidad de mercado, pudiendo almacenar energía en los precios más bajos y usarla cuando es más cara. Además, uniendo estas baterías a un sistema de placas solares, se puede llegar a la independencia total de la red eléctrica. Aunque, actualmente, el coste total sería superior a comprar la energía. El futuro de esta tecnología es desconocido ya que acaba de comenzar, pero puede suponer una revolución total en sector eléctrico.

### ***Factores político legales.***

La actual situación política en España es de incertidumbre, tras dos comicios en 2016, el congreso ha quedado sin una fuerza política dominante, obligando a los partidos a dialogar más que nunca. Esta situación es nueva en nuestro país acostumbrado a repartirse el poder entre dos grandes fuerzas.

El sector eléctrico, ha sido señalado por la mayoría de los partidos como injusto y monopolista. Por lo que no es de extrañar que puedan producirse cambios conforme avance la legislatura.



Aunque el sector eléctrico español se encuentra liberalizado desde 1998, parte del mismo continúa regularizado. Como se ha comentado anteriormente, existen cuatro grandes grupos: generación de energía, transporte, distribución y comercialización. Tanto la generación como la comercialización es un mercado libre, por el contrario, el transporte y la distribución de energía está regulada por el gobierno. Esto se decidió para simplificar la estructura de la red eléctrica, evitando así que cada compañía deba poseer su propia red de distribución. De este modo, todas las compañías pagan un peaje por el uso de la red eléctrica y todas usan la misma.

Las leyes sobre energía aprobadas en el pasado, dieron lugar a un desfase entre el precio pagado por la energía y el precio real de generación de la misma. Esto se ha traducido en un déficit de tarifa, por el cual el gobierno debe pagar a las compañías la diferencia entre lo que se cobró y el coste real. Además, el hecho de que algunas fuentes de generación estén subvencionadas por el estado, véase el caso de centrales de generación con carbón nacional, ha provocado que gran parte de la factura eléctrica se destine a pagar la deuda contraída.

Recientemente, el gobierno aprobó una ley que obliga a todas las compañías distribuidoras a cambiar los contadores de luz por contadores inteligentes. El plazo dado por el gobierno para la sustitución total es hasta el año 2018. Esta ley, pretende que mediante los nuevos contadores, se cobre el precio real de la energía y se pueda dar mayor competencia entre las comercializadoras como ya comentamos anteriormente.

Finalmente, los requisitos exigidos por parte del gobierno a las comercializadoras son muy altos. Esto es debido a que la electricidad se considera una necesidad básica en los hogares, por lo que las garantías que deben presentar para poder entrar en el sector son altas. Esto provoca que exista una barrera de entrada para nuevas comercializadoras.

### Perfil estratégico del entorno.

Tras el estudio de los distintos factores que afectan a las empresas, se procede a evaluar el impacto de cada uno de ellos en las mismas. Las puntuaciones otorgadas son: muy negativo para la empresa (MN); negativo (N); ni positivo ni negativo (E); positivo (P); muy positivo (MP). De este modo se pueden diagnosticar de manera sencilla las amenazas, los picos que quedan a la izquierda y las oportunidades, picos a la derecha.

Perfil estratégico del entorno general					
Variables	MN	N	E	P	MP
Socio Cultural					
Distribución geográfica					
Envejecimiento de la población					
Preocupación medioambiental					
Nivel de educación					
Económico					
Pobreza energética					
Tendencia del PIB					
Tasa de paro					
Tecnológico					
Contadores inteligentes					
Políticas de I+D					
Vehículo eléctrico					
Desarrollo de baterías					
Político-Legal					
Incertidumbre política					
Liberalización del mercado					
Déficit tarifario					
Requisitos legales					

Tabla 3-1 Perfil estratégico del entorno general. Fuente: Elaboración propia.

### 3.2. Análisis del entorno específico.

#### Identificación del sector y grado de madurez.

Para la identificación del sector estudiado, usaremos el código CNAE. Este código de clasificación Nacional de Actividades Económicas, permite agrupar las empresas según la actividad que ejercen. En el presente estudio, se analizarán las empresas de la categoría D3514, correspondiente al comercio de energía eléctrica.

El uso de electricidad como fuente de energía es muy antiguo. Aunque en sus inicios esta actividad estaba regulada por el gobierno, ya hace más de 15 años que es un sector libre. En todo este tiempo el comercio de energía no ha variado mucho, ya que lo que se ofrecía antiguamente es lo mismo que se ofrece ahora. También influye el hecho de que se ha reducido el número de viviendas de nueva creación, lo que reduce la demanda de nuevos

contratos. Es por ello, que el ritmo de crecimiento del sector es bajo, tratándose de un sector maduro en el que las compañías deben robarse clientes mutuamente para poder crecer.

En cuanto al crecimiento del sector, los datos de 2016 indican un incremento del consumo de energía por segundo año consecutivo. Por primera vez desde 2003, España importa energía de los países vecinos. Por el contrario, la generación de energía eléctrica en España muestra un descenso del 0,9%, motivado por el cierre de centrales de carbón principalmente. En cuanto a la red de transporte, en 2016 se ha producido un aumento de 674 km de circuito eléctrico y 600 MVA de capacidad, reforzando así la fiabilidad y el mallado de la red.

### **Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**

El nivel de competencia de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas, que definen el atractivo de la industria y la posibilidad de obtener rentas superiores.



**Ilustración 3-1** Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Navas y Guerras

A continuación se realiza un pequeño resumen de la situación actual del sector para cada uno de los puntos a tener en cuenta:

- **Rivalidad entre competidores:** El sector se ha encontrado en relativa calma durante mucho tiempo, la existencia de 5 grandes compañías con servicios similares, ha provocado que el mercado sea un oligopolio, donde se robaban clientes unas a otras de un modo similar, ofreciendo una competencia baja. La entrada de las nuevas comercializadoras, cuyo objetivo es crear una competencia real y cambiar la situación del sector, ha provocado un cambio de tendencia, donde en un futuro posiblemente si se pueda ver diferencias entre unas compañías y otras. Actualmente existen más de 200 comercializadoras en España. Sin embargo, la mayoría de ellas actúan en pequeñas zonas, por lo que dan cobertura a un pequeño número de consumidores. Únicamente el 3,66 % de los consumidores domésticos y PYMES no contratan sus servicios con una de las 5 grandes comercializadoras.
- **Competidores Potenciales:** la entrada al sector de comercialización eléctrica para nuevas empresas es difícil. Aun tratándose de un sector liberalizado, es un bien considerado de primera necesidad, por tanto, las condiciones de entrada son muy restrictivas. Es por ello que se exigen grandes garantías, que aumentan con el número

de clientes y la facturación de la compañía. Además, se trata de un sector con poco margen de beneficio por cliente, lo que obliga a depender de un gran volumen de negocio para obtener beneficios. Finalmente, la estructura compleja del sector y su opacidad, hace que muchos emprendedores desistan en su intento de entrar en un mercado diseñado para evitar la competencia.

- **Poder de negociación de los clientes:** Dado que los clientes en su mayoría tienen contratos individuales, su poder de negociación es bajo. Salvo en raras ocasiones, donde se sacan a concursos contratos conjuntos para conseguir un mejor precio de las comercializadoras, los clientes no poseen volúmenes grandes que les permita obtener mejores descuentos. A esto, se une el desconocimiento y la falta de información, que hace que la gente prefiera quedarse con aquello que ya conoce antes de arriesgarse a un cambio y contratar algo desconocido. Asimismo, en ocasiones los clientes tienen contratos de permanencia que impiden el cambio de compañía, ya que se debe pagar una penalización.
- **Productos sustitutivos:** A pesar del avance tecnológico y el desarrollo de nuevas formas de generación de energía, la compra de electricidad a través de las comercializadoras sigue siendo la forma más barata de obtener energía. Los productos sustitutivos, son principalmente las placas solares que se pueden colocar en los tejados de las viviendas. Sin embargo, esta forma de generación a pequeña escala no es rentable, siendo únicamente útil para el uso en momentos puntuales y no como sustitución.
- **Poder de negociación de los proveedores:** La compra de electricidad por parte de las comercializadoras viene determinada por la subasta en el mercado mayorista. Esto hace que el poder de negociación sea prácticamente nulo, ya que el precio depende de la oferta y demanda global. Aunque a simple vista puede parecer una ventaja para nuevos competidores, en realidad es otra barrera de entrada, ya que dificulta poder diferenciarte en precio y ofrecer precios más bajos, puesto que todas las compañías adquieren la energía con un coste similar.

### *3.3. Conclusiones del análisis del entorno: oportunidades y amenazas.*

Tras el análisis del entorno general y específico de las empresas de comercialización de electricidad, se obtienen las principales oportunidades y amenazas presentes. Para ello, destacaremos los aspectos positivos que el entorno ofrece a las empresas de este sector, que podrían potenciar el logro de las metas, conocidas como oportunidades. Por el contrario, el análisis de aspectos negativos del entorno que dificultan la consecución de los objetivos nos dará lugar a las amenazas. Al tratarse de factores externos, son comunes para todas las compañías que se analizarán posteriormente, sin embargo, afectan de forma distinta según los resultados y características de cada una. Por este motivo, en el análisis individual de cada una de las empresas se puede observar que algunos de los factores se sitúan en el grupo contrario al presentado a continuación.

### 3.3.1. Análisis de las oportunidades.

**Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.** Con el nuevo sistema se abre la posibilidad de establecer un precio diferente para cada hora, por lo que aumentara la competitividad y la oferta entre las comercializadoras. El cambio debe producirse completamente antes del 31 de diciembre de 2018.

**Certificados de procedencia de energía.** Ante el auge de las energías renovables, se ha creado el certificado de origen de la energía, que permite demostrar que la generación se ha realizado mediante fuentes renovables. Esto hace que se pueda ofrecer un nuevo servicio.

**Infraestructura regulada por el estado.** La red de distribución de energía está regulada, por lo que mediante un peaje establecido por ley se puede acceder a cualquier región de España. Esto evita grandes inversiones en infraestructura para acceder a nuevos clientes.

**Subasta pública de venta de energía.** La energía se subasta en el mercado de manera que cualquiera puede acceder a ella. Esto permite que el coste de la energía sea igual para todos, igualando las fuerzas entre todas las comercializadoras sin importar su tamaño.

**Carencia de productos sustitutivos.** Actualmente los productos sustitutivos a la compra de la electricidad son reducidos. Aunque existe la posibilidad del autoconsumo o de la compra directa en el mercado mayorista, ambas opciones son más caras para los usuarios comunes.

**Barreras de entrada.** Para poder comenzar la actividad de comercialización de energía es obligatorio obtener la licencia por parte del estado. De este modo, todas las comercializadoras están registradas y son conocidas tanto por clientes como por la competencia. Asimismo, las exigencias por parte del gobierno para comenzar la actividad son muy altas, lo que dificulta la entrada de nuevos clientes.

**Concentración de la población en las ciudades.** El abandono de la zona rural y la concentración en las urbes, facilita el acceso a mayor cantidad de clientes con menores recursos. De este modo, en una sola ciudad se puede obtener el mismo número de clientes que en decenas de pueblos. Facilitando así a las nuevas comercializadoras darse a conocer a un gran público con pocos recursos.

**Coche eléctrico.** La nueva forma de transporte que supone el uso de la electricidad en lo vehículos, ha creado una nueva necesidad entre los clientes. Es necesario disponer de puntos de conexión a la red con mayores potencias y carga rápida. Esto puede ser aprovechado como una nueva oportunidad de negocio.

### 3.3.2. Análisis de las amenazas.

**Uso de la energía en la política.** La falta de un gran acuerdo entre los partidos de gobierno, hace que la legislación al respecto sea cambiante. El sector eléctrico ha sido utilizado en ocasiones para mitigar el descontento social, mediante la congelación de los precios de la electricidad y a cambio las compañías perciben ingresos por parte del estado en el futuro. Esto

provoca que los precios no siempre se correspondan con la demanda del mercado, asumiendo las empresas de energía diferencia.

**Déficit de tarifa.** Su origen está en el desfase entre el precio de generación de la energía y el precio que paga el consumidor. Este se genera principalmente tras la liberación del mercado y la regulación de los llamados “peajes” que no alcanzan a recaudar los costes reconocidos. Es el causante del mayor precio de la energía, lo que evita poder mejorar la oferta a los clientes.

**Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.** Abre la puerta a un nuevo modelo de negocio. Con la nueva batería creada por Tesla, los usuarios pueden decidir generar su propia electricidad y almacenarla para los momentos de menor producción. De este modo, no es necesario estar conectado a la red ni contratar a ninguna comercializadora.

**Crecimiento lento del mercado.** El sector energético es un sector ya maduro, por lo que el número de clientes incrementa muy lentamente. Esto obliga a una mayor competencia entre las compañías ya que necesitan captar a clientes de otras para crecer.

**Creciente poder de negociación de los clientes.** Ante el nuevo panorama del sector, con mayor oferta, los clientes han ganado poder de decisión ya que pueden elegir otra compañía con mejores servicios.

**Desconocimiento por parte de los clientes.** El sector de la electricidad es desconocido para gran parte de los clientes. A pesar que está dividido en generación, distribución y comercialización, muchos clientes tienen miedo de que con el cambio de compañía empiecen los problemas de suministro. Sin embargo, la comercializadora únicamente pone el precio de la electricidad, siendo la distribuidora la encargada de dar luz y ésta no se puede cambiar, ya que depende del territorio en el que se encuentra el cliente.

**Envejecimiento de la población.** Las personas mayores son reacias al uso de nuevas tecnologías, además de preferir los productos de toda la vida, ya que les transmiten seguridad. Esto hace que el aumento de la media de edad de la población, provoque una mayor dificultad en la adquisición de nuevos clientes.

**Pobreza energética.** Debido a las dificultades de numerosas familias para hacer frente a los gastos, se ha producido numerosos retrasos en el pago de las facturas de la luz e incluso impagos. Esto perjudica a las compañías, que ven reducido sus ingresos por servicios que ya han prestado.

**Rentabilidad por cliente.** Debido a que el beneficio obtenido por cada cliente es escaso, se necesita un gran volumen de contratos para conseguir incrementar los beneficios. Esto provoca que la pérdida de un gran número de clientes pueda suponer grandes problemas a las comercializadoras, por lo que deben estar atentas ante la entrada de nueva competencia.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.</li> <li>• Certificado de procedencia de la energía.</li> <li>• Infraestructura regulada por el estado.</li> <li>• Subasta pública de venta de la energía.</li> <li>• Carencia de productos sustitutivos.</li> <li>• Barreras de entradas del sector.</li> <li>• Concentración de la población en las ciudades.</li> <li>• Coche eléctrico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la energía en la política.</li> <li>• Déficit de tarifa.</li> <li>• Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.</li> <li>• Crecimiento lento del mercado.</li> <li>• Creciente poder de negociación de los clientes.</li> <li>• Desconocimiento por parte de los clientes.</li> <li>• Envejecimiento de la población.</li> <li>• Pobreza energética.</li> <li>• Rentabilidad por cliente.</li> </ul>

**Tabla 3-II** Análisis del entorno general. Fuente: Elaboración propia.

## 4. Análisis interno de las comercializadoras eléctricas.

A continuación, se realiza un análisis individual de las distintas empresas que podemos encontrar dedicadas a la comercialización de electricidad en España. Se ha tratado de incluir una representación de empresas que permitan diseccionar este mercado. Es por ello, que además de las 5 grandes empresas que representan el 96,34% de la cuota de mercado, se han escogido 7 empresas con distintas características en representación de las más de 200 pequeñas comercializadoras disponibles. Estas empresas elegidas, poseen un 37,32% de la cuota de mercado restante. En la elección de las mismas, se han tenido en cuenta el año de creación, el modelo de negocio, el tipo de empresa, valores que promueven...

De cada una de ellas, se realiza un estudio interno, para detectar sus puntos fuertes o aspectos positivos de su actividad, fortalezas y los aspectos negativos de la situación actual, debilidades. Obteniendo así, una serie de ventajas o desventajas competitivas respecto a sus rivales.

La estructura seguida ha sido la misma para todas ellas. En primer lugar, se detalla la identidad de la empresa, para ello se analiza el grado de madurez de la misma, tipo de empresa, localización principal y tamaño. A continuación, se detallan los aspectos estratégicos, donde se explica el campo de actividad, líneas de negocios y valores adoptados. Finalmente se realiza un análisis económico, dando a conocer el número de contratos y empleados que disponen y la situación financiera de cada una de las empresas mediante: ingresos de explotación, rentabilidad económica, liquidez general y endeudamiento.

Una vez realizado el estudio interno de la empresa, se agrupan en una tabla tanto las fortalezas y debilidades, lo que sirve como resumen para posteriores puntos.

A modo de ejemplo se toma la empresa Audax energía, su elección se debe únicamente al orden alfabético, el resto de comercializadoras del estudio se pueden observar en el Anexo 1.

### 4.1. Audax Energía.

Constituida en 2007, se trata de una empresa adolescente. Jurídicamente es una Sociedad Anónima, cuyos accionistas son Banana Phone y Eléctrica Nuriel, ambas propietarias del también director de la compañía Don Francisco José Elías Navarro. La sede central de la compañía se encuentra en Badalona. Al cierre de 2015, contaba con 73 empleados en plantilla.

El campo de actividad principal es la comercialización de energía, tanto en forma de gas como de electricidad, ofreciendo sus servicios en España, Portugal, Italia y Alemania. La empresa se fundó con la idea de estar orientada al cliente y sus necesidades. Por ello, su compromiso es ofrecer un trato cercano, asesoramiento personalizado y los precios más competitivos del mercado. Para conseguirlo, buscan desmarcarse del trato estándar ofrecido por las grandes compañías.

Debido a que actualmente la mayoría de sus clientes son pequeñas empresas, la compañía ha comenzado una campaña de marketing en los medios de comunicación para darse a conocer entre el público general y aumentar así el número de clientes domésticos.



Además, cuenta con 10 locales propios de atención al cliente y pretende finalizar el año con aproximadamente 100. Paralelamente a la consolidación del mercado doméstico, sigue una estrategia de internacionalización de sus servicios. Es por ello, que tras la entrada en Italia, mediante la compra de la comercializadora Big Energía y su posterior desembarco en Alemania, este año tiene previsto entrar en el mercado de Polonia y Bélgica.

En cuanto a la situación financiera de la compañía es muy buena, se observa un gran incremento en los ingresos de explotación en los últimos años. Del mismo modo, la rentabilidad económica muestra una tendencia positiva, a pesar del bajón del último año. En cuanto a la liquidez general se observa un gran aumento que coincide con la reducción del endeudamiento de la compañía. La cuota de mercado sobre clientes domésticos y pequeñas empresas en 2015, era de un 0,18%, lo que le sitúa lejos de las grandes compañías pero por encima de las nuevas compañías.

Audax	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	0,01	10	37	154	331	489
Rentabilidad económica (%)	-84,34	-32,69	5,69	21,82	20,92	14,45
Liquidez general	1,71	0,99	1,09	1,20	1,70	2,52
Endeudamiento (%)	28,45	83,49	84,90	78,06	77,21	74,01

**Tabla 4-I Datos financieros Audax Fuente: Elaboración propia.**

La posición actual de Audax Energía, hace que sus principales competidores sean prácticamente todas las compañías del estudio. Debido a que está comenzando a darse a conocer entre el gran público, debe competir en la captación de clientes con las grandes compañías del país. Sin embargo, dado que su principal atractivo es ofrecer una atención al cliente diferenciada, las compañías de reciente creación son también sus principales competidores, ya que ofrecen servicios similares y en algunas ocasiones con mayores prestaciones, por lo que se encuentra en una posición intermedia, pero con la ventaja de tener más experiencia que sus competidores.

#### *4.1.1. Análisis de las Fortalezas.*

**Cercanía con el consumidor:** Comprometida con ofrecer un trato más cercano al cliente. Para ello ofrece asesoramiento personalizado. Mediante un análisis de la factura recomiendan la tarifa que más se adapta a tus necesidades. Además, ofrecen consejos sobre ahorro de energía y artículos para entender la factura de la luz en su página web.

**Internacionalización de productos:** Además del sector español, es comercializadora de electricidad en Portugal, Italia y Alemania, también ofrece la posibilidad de contratar el gas.

**Nueva campaña de Marketing:** El año pasado, la compañía emite por primera vez un spot publicitario en los canales de televisión para darse a conocer.

**Comercializadora de reciente creación:** A diferencia de las grandes compañías del sector, no está asociada a favores políticos y rechazo por una parte de la sociedad, sin embargo ya tiene una dilatada experiencia.

**Situación financiera:** Con un ratio de 1,7 se sitúa como la compañía con mayor liquidez del sector. Estos valores unidos a su bajo endeudamiento nos muestran que están haciendo las

cosas bien y son fuertes financieramente. Asimismo, con una rentabilidad de casi un 21%, se observa que la empresa consigue grandes beneficios de la utilización de sus activos.

#### 4.1.2. Análisis de las debilidades.

**Ofrece lo mismo que las grandes compañías:** El producto que ofrece es igual al de resto de compañías. No destaca por ser una compañía verde, por lo que su principal reclamo es el precio y el trato al cliente.

**Desconocida para gran parte de los clientes:** Ser una compañía de reciente creación implica desconfianza entre los potenciales clientes. Por tratarse de un servicio tan básico como es la electricidad, algunos usuarios prefieren marcas de toda la vida que les aporta mayor seguridad. Esto no ha impedido que cuente con mayor número de clientes entre las nuevas.

**Tarifas:** Sus tarifas no destacan por precio, se sitúa en un nivel medio en las tarifas del hogar y alto para las PYMES, a pesar de comenzar en este segmento de mercado. Además no ofrece servicios de discriminación horaria. Anexo 4.

**Contrato de permanencia:** Es necesario un mínimo de un año en la contratación del servicio, lo que dificulta la posibilidad de probar para nuevos usuarios ante el miedo de tener que permanecer en caso de no estar a gusto.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cercanía con el consumidor.</li><li>• Internacionalización de productos.</li><li>• Nueva campaña de marketing.</li><li>• Comercializadora de reciente creación.</li><li>• Situación financiera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrece lo mismo que las grandes compañías.</li><li>• Desconocida para gran parte de los consumidores.</li><li>• Tarifas.</li><li>• Contrato de permanencia.</li></ul>

Tabla 4-II Análisis del entorno específico Audax. Fuente: Elaboración propia.

## 5. Comparación entre las estrategias realizadas y la estrategia obtenida del análisis CAME

En este punto se pretende comparar las estrategias adoptadas por las distintas compañías, frente a la estrategia teórica que indica el análisis de la matriz de interrelación, obtenida a partir del análisis del entorno y del estudio interno de la empresa.

El desarrollo de este punto, comienza con las estrategias que han adoptado las comercializadoras para el futuro a corto-medio plazo, obtenidas de sus planes estratégicos. A continuación, se desarrolla el análisis CAME, que permitirá posicionar a cada una de las empresas y diseñar qué tipo de estrategia de las anteriormente descritas se ajusta más a sus necesidades. Por último, se realiza una comparación para evaluar si las decisiones tomadas coinciden con las que serían más propicias teniendo en cuenta la situación del entorno y de la empresa.

Igual que en el punto cuatro, se toma la empresa Audax a modo de ejemplo, el resto de análisis se encuentran en el Anexo 2.

### 5.1. Audax Energía

Debido a la madurez del mercado español, la compañía no espera conseguir cambios sustanciales en su posición actual en el mercado. Según sus informes, para poder mejorar a nivel nacional, es necesaria la fusión con otras comercializadoras, hecho que tal y como está el sector ahora mismo, no parece factible. De este modo, se conforma con ser la octava comercializadora y centra su esfuerzo en la expansión internacional.

En su plan estratégico para el periodo 2015-2020, contempla el crecimiento gracias a una estrategia de internalización, esperando llegar a una facturación de 1.000 millones, lo que supondría duplicar la obtenida en el año 2014.

Su modelo de negocio se basa en estrategias multipaís adaptándose a las necesidades de cada región en la que comienza a dar servicio. Por ello, cuando entró en el mercado portugués fue pionera en ofrecer el paquete indexado de luz y gas. De igual modo, su desembarco en Italia, estuvo caracterizado por abrir 57 oficinas que actuaron como puntos de servicio de proximidad. Estas medidas características de cada mercado, van siempre acompañadas de su compromiso con el cliente, ya que siempre mantienen su premisa de una atención personal, asesoramiento individual y precios competitivos.

Actualmente, sus esfuerzos pasan por asentarse en el mercado polaco, dónde ha comenzado este año. Su estrategia ha sido adquirir una compañía eléctrica ya operativa, lo que le permite tener clientes desde el primer momento. Sus esfuerzos se centran en cubrir las necesidades de las pequeñas empresas, para una vez conseguida una estabilidad en el nuevo mercado, pasar a potenciar el servicio al cliente doméstico. Tras el mercado polaco, su intención es comenzar la expansión en Latinoamérica.

A continuación, procedemos a realizar la matriz CAME, para ello se ha tenido en cuenta los análisis del entorno general y específico. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente imagen.

		FORTALEZAS					DEBILIDADES				TOTAL
		Cercanía con el consumidor.	Internacionalización de productos.	Nueva campaña de marketing.	Comercializadora de reciente creación.	Situación financiera.	Ofrece lo mismo que las grandes compañías.	Desconocida para gran parte de los consumidores.	Tarifas	Contrato de permanencia.	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.						X		X		2
	Infraestructura regulada por el estado.				X				X		2
	Subasta pública de venta de la energía.				X				X		2
	Carencia de productos sustitutivos.		X				X				2
	Barreras de entradas del sector.	X	X		X						3
	Concentración de la población en las ciudades.	X		X				X			3
	Creciente poder de negociación de los clientes.	X		X	X		X	X	X	X	7
AMENAZAS	Coche eléctrico.						X				1
	Uso de la energía en la política.		X								1
	Déficit de tarifa.		X			X			X		3
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.					X	X				2
	Crecimiento lento del mercado.	X	X	X		X	X		X	X	7
	Desconocimiento por parte de los clientes.	X		X		X	X	X		X	6
	Envejecimiento de la población.	X		X				X			3
	Pobreza energética.						X		X		2
	Certificado de procedencia de la energía.						X				1
	Rentabilidad por cliente.		X			X			X	X	4
TOTAL		6	6	5	4	5	9	4	8	4	

**Tabla 5-I CAME Audax. Fuente: Elaboración propia.**

Uno de los elementos destacados, es que el mayor número de relaciones se produce precisamente en una de sus debilidades. Ofrecer lo mismo que las grandes compañías es algo que está penalizando, por lo que centrarse en corregir este aspecto, puede suponer un salto de calidad en el mercado. Para ello, se debería utilizar las oportunidades existentes debido a las nuevas tecnologías. Gracias al contador inteligente, es posible crear mayor variedad de tarifas, del mismo modo, aprovechar la conectividad para crear nuevas plataformas de asesoramiento ayudaría a desmarcarse.

Dentro de las oportunidades, destaca el creciente poder de negociación de los clientes, sin embargo, todas las debilidades están interrelacionadas con ella, debiéndose corregir en busca de satisfacer las necesidades. Mejorar la Web es sencillo, dando más información al cliente sobre la tarifa en lugar de tener que hacer una solicitud de presupuesto, se conseguiría mejorar la imagen de opacidad; quitado el contrato de permanencia, aquellos clientes que dudan no se ven obligados a permanecer en caso de que no les guste el servicio.

Existen dos amenazas que destacan, en primer lugar, el crecimiento lento del mercado y en segundo lugar, el desconocimiento del sector por parte de los clientes. Aprovechando una de las fortalezas que ya dispone, como es la cercanía con el cliente, se puede lograr explicar cómo funciona el sector eléctrico, dar a conocer que el suministro está garantizado

independientemente de la comercializadora que se contrate y que ésta, solamente interviene en pago de la energía. De este modo, se conseguiría a su vez atraer a clientes de la competencia, lo que reduciría el riesgo que supone el reducido número de nuevos clientes en el sector. Continuar con la situación financiera actual, también contribuye a hacer frente a la posibilidad de no encontrar nuevos clientes, por lo que es importante mantener la salud financiera actual.

Finalmente, la internacionalización de los productos, permite hacer frente a las amenazas del uso de la energía como herramienta política, el déficit de tarifa, el crecimiento lento del mercado o la rentabilidad que se obtiene por cliente. De igual modo, se aprovechan las oportunidades del mercado como la carencia de productos sustitutivos y las barreras de entradas del sector a nuevos competidores, por lo que se debe seguir explotando esta fortaleza, ofreciendo servicios en nuevos países, ya que garantiza el futuro de la comercializadora.

Con todo lo comentado anteriormente, la estrategia que debería adoptar la empresa es defensiva, centrándose en mantener las fortalezas que ya dispone mientras afronta las amenazas del mercado.

Una vez analizadas las estrategias actuales que se están llevando a cabo y las propuestas a partir del análisis CAME, procedemos a compararlas. Se observa que la estrategia actual de ofrecer servicios en nuevos mercados extranjeros, está también propuesta. Es por ello, que se puede afirmar que su plan estratégico es coherente en base a la situación del entorno y de la empresa. Sin embargo, algunas de las acciones planteadas no se están llevando a cabo, por lo que se aconseja revisar los puntos propuestos para su implantación, ya que como se ha visto, en los párrafos anteriores, se puede obtener una mejora con acciones sencillas que actualmente no se están realizando.

## 6. Cuadro de mando integral

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de estrategias de las comercializadoras, diseñamos un patrón de cuadro de mando integral para el control de los resultados obtenidos por las empresas comercializadoras.

Dada la complejidad que supone realizar un CMI para cada una de las empresas, sin hacer una valoración altamente subjetiva, se ha desechado la idea de realizar de manera individualizada este proceso. Por eso, se ha decidido plantear un único cuadro de mando integral genérico en el cuál se indican los objetivos e indicadores que permiten su medición, quedando las metas a alcanzar y las iniciativas para conseguirlas como un trabajo futuro de los directivos de cada una de las empresas. Este sistema también permite realizar una comparación rápida entre las empresas al poseer los mismos indicadores.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Programas de acción
Financiera	Aumento de la facturación	$\Delta$ % Ingresos		
	Reducción de la deuda	% Endeudamiento		
	Mejorar la rentabilidad	$\Delta$ ROE		
	Aumento del valor de la empresa	Valor contable		
Clientes	Satisfacción del cliente	$\Delta$ % Número de reclamaciones		
	Calidad del servicio atención al cliente	Eficiencia del servicio		
	Cercanía al consumidor	Puntos de atención		
	Cuota de mercado	$\Delta$ % Cuota de mercado		
	Fidelización del consumido	% bajas tras el primer año		
Proceso interno	Diversidad de productos	Número de tarifas ofertadas		
	Optimización del servicio atención al cliente	$\Delta$ % coste/cliente		
	Mejorar tiempo de respuesta	Media de tiempo de espera		
	Aumentar la productividad	Clientes/empleador		
Aprendizaje y crecimiento	Captación de talento	% Empleados <30 años		
	Promoción interna	Media de años en la compañía de directivos		
	Implicación del personal	$\Delta$ % sugerencias recibidas		
	Satisfacción del personal	Tasa de abandono		
	Inversión en I+D	% Sobre facturación		

En este ejemplo, las metas se han planteado como un único objetivo final, por lo que se debe especificar el tiempo de consecución. También se puede plantear un CMI con varias metas indicando en qué periodo de tiempo se debe llegar a cada una de ellas, por ejemplo año 1, año 2 y año 3.

Este cuadro de mando integral se debe tomar como base para todas las empresas, ya que todos los objetivos propuestos son comunes, diferenciándose unas de otras en el valor de la meta a alcanzar y en el plan de acción elegido. Sin embargo, existen otras variables que no se han tenido en cuenta debido a que no se adaptan a todos los tipos de comercializadoras del estudio.

A continuación, se exponen otros objetivos que dependen de las características de cada una de las compañías. De este modo se puede lograr un CMI más completo y adaptado que el anterior.

En primer lugar teniendo en cuenta el enfoque de las empresas extraído de lo expuesto en su misión, visión y valores. Se observa tres posibles focos interés:

#### Accionistas

Su máxima variación respecto a lo expuesto anteriormente se da en la perspectiva financiera, además de los objetivos anteriormente expuestos, se plantea la posibilidad de incluir:

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Programas de acción
Financiera	Aumento del valor de las acciones	$\Delta$ Valor de la acción		
	Aumento de dividendos	% Respecto beneficios		
Clientes	Satisfacción de los inversores	Encuestas entre accionistas		

#### Sostenibilidad y medio ambiente

En este caso la mayor variación se produce dentro de la perspectiva clientes y procesos, los objetivos a añadir son:

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Programas de acción
Clientes	Contratación de energía verde	% Sobre el total de contratos		
Procesos	Reducir la contaminación	% Reducción de emisiones		
	Reducir los residuos	$\Delta$ % Uso de facturas en papel		

### Trabajador

Los objetivos principales se centran en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que es donde se concentra la parte relacionado con recursos humanos y empleados.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Programas de acción
Procesos	Plan de carrera entre empleados mayores	% Personas > 55 años		
Aprendizaje y crecimiento	Oferta de formación	Nº horas dedicadas		
	Mejorar las condiciones de trabajo	$\Delta$ % Número de bajas respecto al año anterior		
	Conciliación laboral	% Empleados acogidos al horario flexible		

La siguiente clasificación se realiza según su modo de diferenciación y estrategias empleadas:

### Nuevas tecnologías

Permite establecer objetivos en todos los campos, aunque el financiero es el que menos se ve afectado.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Programas de acción
Clientes	Mejorar la calidad de aplicaciones	Valoración de servicio online		
	Aumentar presencia en redes sociales	Nº de seguidores disponibles		
Procesos	Facilitar tramites	% Operaciones realizadas online		
	Uso de nuevas tecnologías	Usuarios que utilizan la APP		
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el servicio a través de dispositivos	% Presupuesto destinado		



### Marketing

Se debe tener en cuenta principalmente en los procesos y clientes.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Programas de acción
Clientes	Mejorar en redes sociales	Nº de seguidores disponibles		
Procesos	Éxito campañas de marketing	MPS		
	Aumentar la presencia de la compañía	Nº de eventos patrocinados		
		% Presupuesto destinado		

### Diversificación de negocio

Hace referencia a diversas posibilidades como es comercializar otros servicios como gas, entrar en la generación de energía o expandirse a otros países.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Metas	Programas de acción
Financiero	Rentabilizar inversiones	Beneficio obtenido		
Clientes	Potenciar paquetes de servicios	% Clientes con luz y gas		
	Potenciar la internacionalización	% Clientes en otros países		
Procesos	Mejorar la producción de energía	$\Delta$ Coste de generación		
	Diversificar la empresa	Nº negocios disponibles		

## 7. Análisis comparativo

En este punto se trata de encontrar similitudes entre empresas, tanto a nivel de características, estrategias como resultados. De este modo, se establece un primer paso para poder encontrar un patrón estratégico óptimo según las características de la empresa.

Para ello, vamos a desarrollar cinco tipos de análisis aludiendo a:

- Características y estrategias: se realiza una agrupación de las empresas según las distintas características y estrategias.
- Resultados financieros: manteniendo la agrupación anterior, se trata de ver qué grupo se encuentra mejor posicionado y cuáles son las estrategias con mejores resultados para cada uno de ellos.
- Crecimiento en el sector: se analizará la evolución en número de clientes de las empresas en los últimos años.
- Cuota de mercado: en este apartado, se clasifican las empresas según la cuota de mercado que poseen y se analizan distintas variables.
- Enfoque: comparativa de los resultados obtenidos por las distintas empresas atendiendo a la visión de cada una de ellas.

### 7.1. Características y estrategias

En primer lugar, se realiza una matriz con las características y las estrategias de cada una de las empresas que se han obtenido del estudio anterior. De este modo, se puede ver cuáles se repiten más a menudo.

La composición de esta matriz será en un código binario, ya que se marcan aquellas que cumple la empresa y se deja en blanco el resto. En el caso de las estrategias, se agrupan aquellas cuyos objetivos son similares, ya que generalmente, se han planteado formas distintas para conseguir un mismo resultado.

En el caso de las características marcadas en gris, no se cumple lo expuesto en el párrafo anterior, ya que se han dividido en tres categorías: alto, medio y bajo. El Grado de madurez se ha evaluado de la siguiente manera: se considera “Alto” a las empresas fundadas anterior al año dos mil; entre el dos mil y el dos mil nueve se han identificado como “Medio” y finalmente posterior al dos mil diez “Bajo”. Esta clasificación se ha seguido también en el caso de tipo de tarifas, quejas de los clientes y bajas del servicio. Esta división se ha realizado para facilitar el conteo en Excel a la hora de emparejar las características entre empresas.

La Tabla 7.I, muestra las doce empresas del estudio ordenadas alfabéticamente. En la última columna se ha añadido un “Total” que indica el número de empresas de cada una de las características y estrategias.

Características	Audax	EDP	Endesa	Factor energía	Fenie	Gas Natural	Holaluz	Iberdrola	Nexus	Pepe energy	Som Energía	Viesgo	Total
Grado de madurez	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	
Tarifa del hogar	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Alto	Medio		Bajo	Bajo	
Tarifa PYME	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Bajo	Alto	Bajo		Bajo	Medio	
Tarifa DH		Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Bajo		Bajo	Bajo	
Tarifas grandes consumidores		Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio		Bajo	Medio	
Quejas de los clientes		Medio	Alto			Alto		Alto				Medio	
Bajas del servicio		Bajo	Medio			Medio		Alto				Bajo	
Enfocada a clientes	X	X		X	X		X			X			6
Enfocada a sostenibilidad		X			X		X	X	X	X	X		7
Enfocada al accionista			X			X		X	X			X	5
Enfocada a los trabajadores			X			X							2
Asesoramiento personalizado	X			X	X								3
Modelo de negocio diferenciado					X					X	X		3
Energía 100% verde							X			X	X		3
Presente en otros países	X	X	X			X		X	X			X	7
Campaña publicitaria en TV	X		X			X	X	X				X	6
Perteneciente a un gran grupo		X	X			X		X					4
No comercializa gas				X						X	X		3
Representante en el mercado mayorista			X	X	X		X	X	X		X		6
Generación de energía		X	X			X		X			X	X	6
Uso de nuevas tecnologías			X	X	X			X				X	5
Solo comercializa en España				X	X		X			X	X		5
Comercializadora de referencia		X	X			X		X				X	5
Contrato de permanencia	X			X								X	3

Estrategias	Audax	EDP	Endesa	Factor energía	Fenie	Gas Natural	Holaluz	Iberdrola	Nexus	Pepe energy	Som Energía	Viesgo	Total
Generación de energía verde	X				X						X		3
Reforzar la cercanía al cliente	X	X	X			X							4
Expansión internacional	X		X										2
Reducir la deuda		X											1
Potenciar la comercialización del gas		X					X		X				3
Mejorar la calidad de atención al cliente		X											1
Ahorro en costes		X	X										2
Incrementar la generación energía renovable		X	X			X		X					4
Potenciar la innovación y uso de la tecnología			X					X	X			X	4
Favorecer el uso del coche eléctrico			X		X								2
Ampliación de servicios					X								1
Impulsar el modelo de autoconsumo			X			X			X			X	4
Plan de carrera entre empleados mayores						X							1
Mejorar la campaña de comunicación							X					X	2
Aumentar el dividendo								X					1
Incrementar el servicio de Agente Representante									X		X		2
Diversificar las fuentes de financiación											X	X	2
Introducción en el mercado doméstico				X									1

**Tabla 7-I Características y estrategias por empresa. Fuente: Elaboración propia.**

Una vez se han identificado por comercializadora las características y las estrategias, planteadas en los próximos años en sus planes estratégicos, se procede a relacionar las empresas. Para ello, se ha generado la Tabla 7.II en la que se cuentan las coincidencias. Con una lectura horizontal, se puede conocer el número de características o estrategias que poseen en común dos empresas. Para hacerlo más visual se ha procedido a resaltar las empresas con más similitudes.

Características	Audax	EDP	Endesa	Factor energía	Fenie	Gas Natural	Holaluz	Iberdrola	Nexus	Pepe energy	Som Energía	Viesgo
Audax		3	2	4	4	3	2	3	3	1	0	3
EDP	3		7	3	5	6	2	6	5	2	3	9
Endesa	2	7		3	2	11	3	9	5	0	4	10
Factor energía	4	3	3		9	1	4	2	3	3	4	5
Fenie	4	5	2	9		1	4	3	5	4	4	3
Gas Natural	3	6	11	1	1		2	11	3	0	1	7
Holaluz	2	2	3	4	4	2		4	3	5	8	2
Iberdrola	3	6	9	2	3	11	4		4	1	3	7
Nexus	3	5	5	3	5	3	3	4		1	4	4
Pepe energy	1	2	0	3	4	0	5	1	1		6	0
Som Energía	0	3	4	4	4	1	8	3	4	6		3
Viesgo	3	9	10	5	3	7	2	7	4	0	3	

Estrategias	Audax	EDP	Endesa	Factor energía	Fenie	Gas Natural	Holaluz	Iberdrola	Nexus	Pepe energy	Som Energía	Viesgo
Audax		1	2	0	1	1	0	0	0	0	1	0
EDP	1		3	0	0	2	1	1	1	0	0	0
Endesa	2	3		0	1	3	0	2	2	0	0	2
Factor energía	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0
Fenie	1	0	1	0		0	0	0	0	0	1	0
Gas Natural	1	2	3	0	0		0	1	1	0	0	1
Holaluz	0	1	0	0	0	0		0	1	0	0	1
Iberdrola	0	1	2	0	0	1	0		1	0	0	1
Nexus	0	1	2	0	0	1	1	1		0	1	2
Pepe energy	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Som Energía	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0		1
Viesgo	0	0	2	0	0	1	1	1	2	0	1	

Tabla 7-II Matriz de relación. Fuente: Elaboración propia.

Este primer análisis nos permite identificar las empresas más parecidas entre sí de manera individual. Sin embargo, no se puede apreciar ninguna conclusión al respecto, ya que es difícil ver tendencias y patrones.

Por este motivo, en lugar de una clasificación alfabética de las empresas, se pretende reordenar las comercializadoras en busca de facilitar el trabajo de búsqueda. Tras varias permutaciones se obtiene el siguiente resultado.

Características	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz	Som Energía	Factor energía	Fenie	Pepe energy
Presente en otros países	X	X	X	X	X	X	X					
Enfocada al accionista	X	X		X	X	X						
Comercializadora de referencia	X	X	X	X	X							
Pertenciente a un gran grupo	X	X	X	X								
Enfocada a los trabajadores	X	X										
Generación de energía	X	X	X	X	X				X			
Campaña publicitaria en TV	X	X		X	X		X	X				
Uso de nuevas tecnologías		X		X	X					X	X	
Enfocada a sostenibilidad			X	X		X		X	X		X	X
Enfocada a clientes			X				X	X		X	X	X
Representante en el mercado mayorista				X		X		X	X	X	X	
Contrato de permanencia					X		X			X		
Solo comercializa en España								X	X	X	X	X
Asesoramiento personalizado							X			X	X	
Modelo de negocio diferenciado									X		X	X
Energía 100% verde								X	X			X
No comercializa gas									X	X		X
Grado de madurez	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo
Tarifa del hogar	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	
Tarifa PYME	Alto	Bajo	Medio	Alto	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Medio	
Tarifa DH	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo		Alto	Bajo	Medio	Medio	
Tarifas grandes consumidores	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio		Bajo	Bajo	Medio	Medio	
Quejas de los clientes	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio							
Bajas del servicio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Bajo							

Estrategias	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz	Som Energía	Factor energía	Fenie	Pepe energy
Plan de carrera entre empleados mayores	X											
Aumentar el dividendo				X								
Reforzar la cercanía al cliente	X	X	X			X						
Incrementar la generación energía renovable	X	X	X	X								
Potenciar la innovación y uso de la tecnología		X		X	X	X						
Impulsar el modelo de autoconsumo	X	X			X	X						
Expansión internacional		X					X					
Ahorro en costes		X	X									
Reducir la deuda			X									
Mejorar la calidad de atención al cliente			X									
Potenciar la comercialización del gas			X			X		X				
Favorecer el uso del coche eléctrico		X									X	
Introducción en el mercado domestico										X		
Ampliación de servicios											X	
Generación de energía verde							X		X		X	
Diversificar las fuentes de financiación					X				X			
Mejorar la campaña de comunicación					X			X				
Incrementar el servicio de Agente Representante						X			X			

**Tabla 7-III Características y estrategias por empresas. Fuente: Elaboración propia.**

Esta nueva ordenación permite observar tres grupos con tendencias similares:

Empresas pertenecientes a un gran grupo internacional: está formado por Gas Natural, Endesa, EDP e Iberdrola. Se caracterizan por:

- Grado de madurez alto.
- Estar presentes en otros países.
- Ser comercializadoras de referencia.
- Inversión en campañas de publicidad.
- Generación de energía eléctrica.
- Enfocada hacia los accionistas.

Empresas centradas en el mercado nacional: en él se encuentran Holaluz, Som Energía, Factor energía, Fenie y Pepe energy. En común tienen que son empresas:

- De reciente creación.
- Preocupadas por la sostenibilidad y el cliente.
- Representan en el mercado mayorista a pequeños productores.
- Poseen un modelo de negocio diferenciado.

Grupo mixto: compuesto por Viesgo, Nexus y Audax. Estas empresas poseen características de ambos grupos, se trata de compañías creadas tras la liberación del mercado y antes del auge de las nuevas comercializadoras, por lo que no encajan claramente en las descripciones anteriores. Destacan por:

- Presencia internacional.
- Enfoque al accionista.
- Contratos de permanencia.

La agrupación anteriormente expuesta, no solo coincide a nivel de características de las compañías, si observamos las estrategias propuestas por las distintas operadoras, se produce una situación similar.

Las empresas pertenecientes a un gran grupo internacional, se centran en estrategias que le acerquen de nuevo al cliente, para ello comienzan a dar mayor importancia a:

- La cercanía con el cliente.
- Incrementar el uso de energías renovables
- Potenciar la innovación y el uso de nuevas tecnologías.

El grupo de empresas centradas en el mercado nacional, se fundó bajo esas premisas, por lo que sus estrategias se centran en:

- Generación de energía, mayoritariamente de origen verde.
- Ampliar servicios, ya sea en el mercado del gas, el uso del coche o la introducción en el mercado doméstico.

Finalmente al igual que ocurría con las características, el grupo mixto se sitúa entre las dos opciones, buscando:

- Potenciar la innovación y el uso de las nuevas tecnologías.
- Impulsar el modelo de autoconsumo.
- Ofrecer nuevos servicios, generación de energía, comercialización de gas, representar a pequeños productores en el mercado mayorista.

Con la clasificación anterior se realiza una comparación de distintas variables de las empresas.

En primer lugar, se realiza una comparación del número de empleados que disponen, esto permite comprobar si la agrupación de empresas está ligada al tamaño de las mismas.

En segundo lugar, se analiza el número de clientes que dispone cada una de las empresas y la cuota de mercado que representan, mostrando así que tipo de empresa tiene más éxito entre los consumidores.

La tercera variable, muestra el número de clientes por empleado, este ratio permite comparar las dos variables anteriores y ver la productividad del personal de cada una de las empresas o si ofrecen un servicio personalizado.

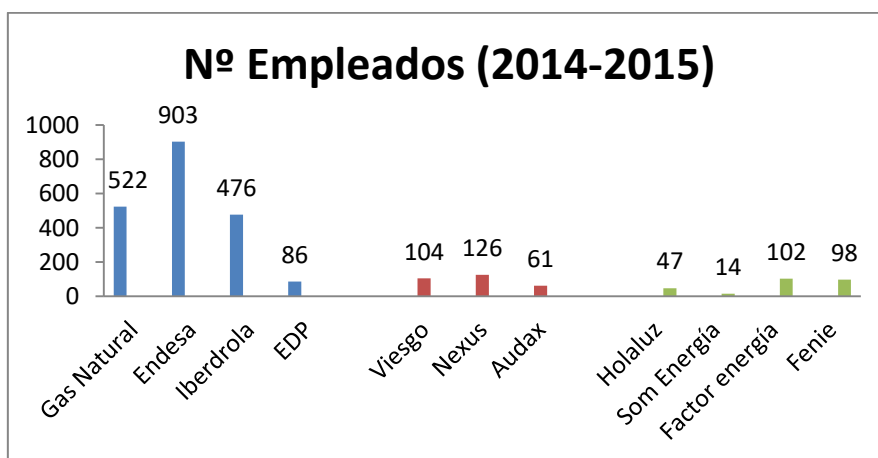
Finalmente, el % de nuevos clientes, muestra la captación de clientes que han tenido las empresas en los últimos años.

Los gráficos mostrados en este punto, muestran el valor medio de los años que aparecen junto al título de cada uno de ellos. Debido a la especial importancia que tienen las variables financieras, no se han tenido en cuenta en esta ocasión, ya que por su interés se estudiarán detenidamente en el siguiente apartado.

Si el mercado sigue un patrón, se podrá ver una tendencia clara en las gráficas, de lo contrario, significaría que no existe una relación entre estas variables y las estrategias adoptadas con los resultados obtenidos, de modo que lo que le va bien a una podría resultar negativo para otra. En ese caso, se deberá entrar en detalle y estudiar detenidamente las diferencias existentes.

#### ***Número de empleados***

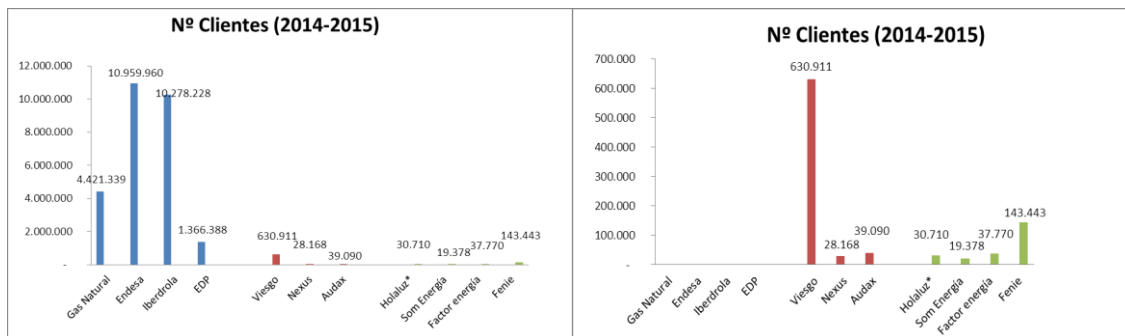
Se puede observar que la tendencia es descendente entre los grupos. Las empresas pertenecientes a un gran grupo internacional, poseen un mayor número de empleados, esta cifra descende drásticamente en el grupo mixto y de manera moderada entre éste y el grupo de empresas centradas en el mercado nacional. Hay que destacar que la empresa EDP, no se asemeja al resto de compañías de su conjunto, unido a que no hay diferencia entre dos de las agrupaciones realizadas, nos indican que el número de empleados no es un factor ligado al tipo de características o estrategias adoptadas.



**Gráfica 7-I** Número de empleados por características. Fuente: Elaboración propia.

### Número de clientes

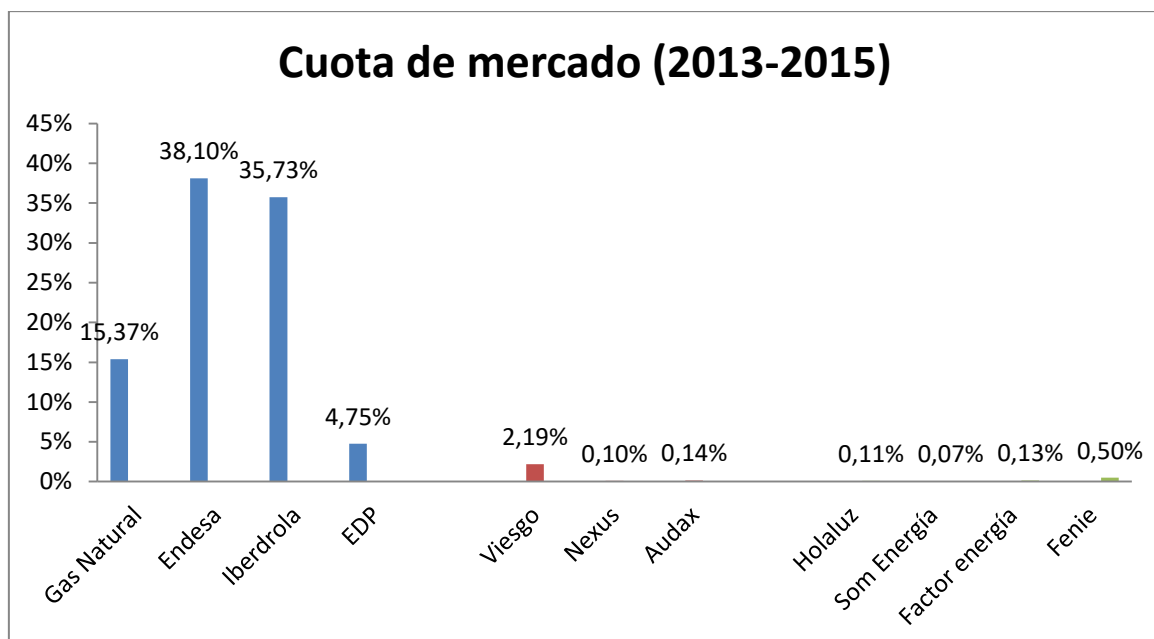
Tras el análisis de los empleados se procede a realizar una clasificación del número de clientes. Se considera un cliente a cada punto de suministro distinto.



Gráfica 7-II Número de clientes por características. Fuente: Elaboración propia.

Las empresas pertenecientes a gran grupo internacional vuelven a destacar claramente, lo que indica que las comercializadoras con mayor número de clientes son las de mayor tamaño. Debido a que en el gráfico general no es posible apreciar la diferencia entre las de menor aceptación, se ha procedido a eliminar los datos más altos. De este modo, se observa que no hay grandes diferencias en cuanto a consumidores entre las compañías restantes lo que explica la poca variación de empleados que existía anteriormente.

La cuota de mercado representa los datos anteriormente citados en porcentaje.



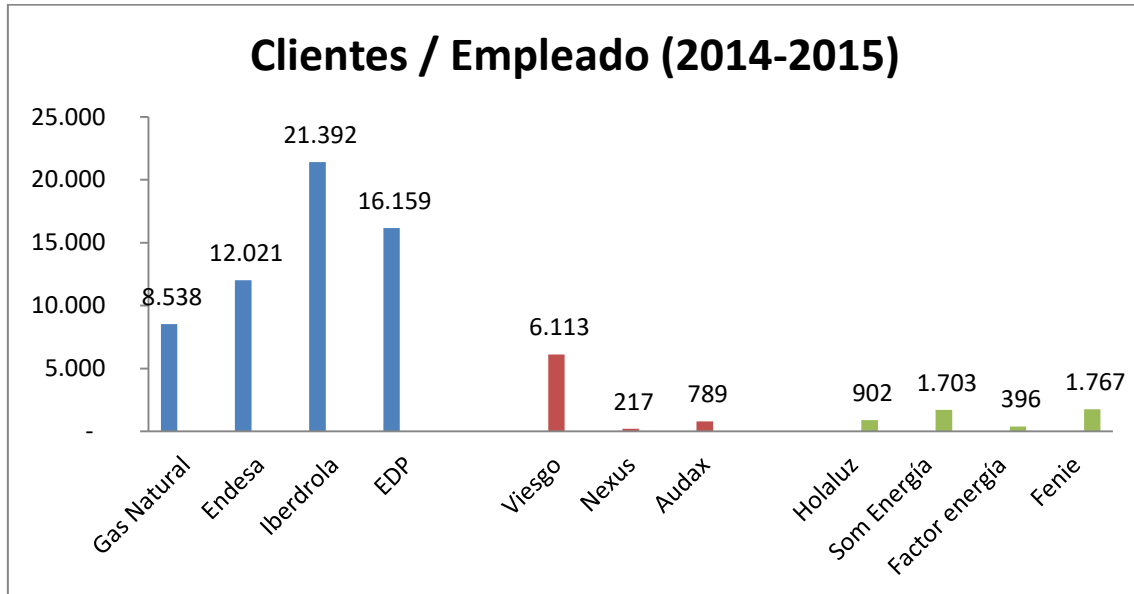
Gráfica 7-III Cuota de mercado por características. Fuente: Elaboración propia.

Se observa como el mercado sigue estando en manos de las comercializadoras más antiguas, que son también las que constan como comercializadoras de referencia.



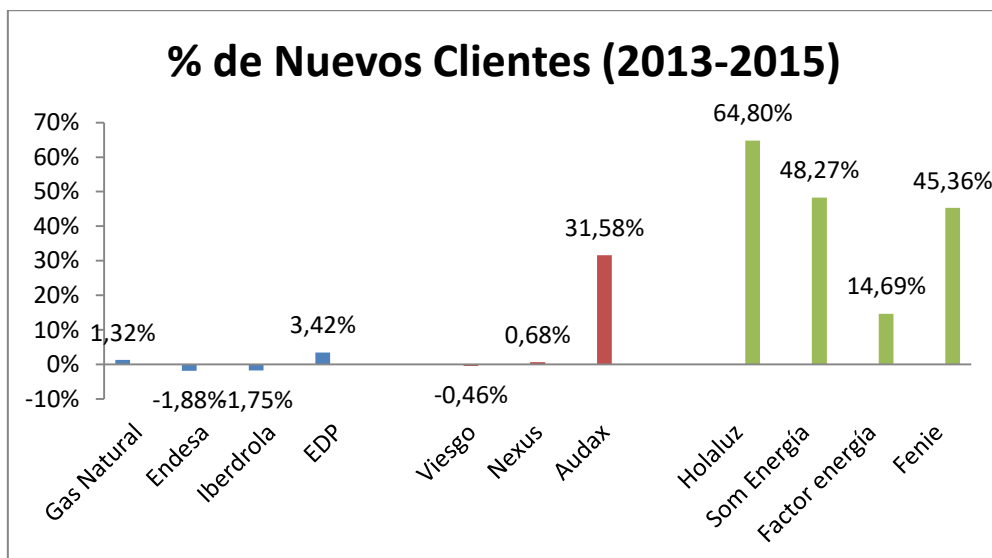
### Número de clientes por empleado

Continuando con los datos anteriores, se procede a cruzarlos de manera que facilite ver si existe una relación. Por ello, se estudia los clientes por empleado de cada una de las comercializadoras. Este indicador, muestra que las empresas de comercialización nacional y las del grupo mixto, optimizan peor sus recursos o realizan un servicio más personalizado.



Gráfica 7-IV Clientes por empleado por características. Fuente: Elaboración propia.

Por último se muestra la evolución del mercado y la cuota que tendrán las compañías en un futuro. El % de nuevos clientes se calcula como la diferencia de clientes respecto al año anterior dividido entre los clientes de este año.



Gráfica 7-V % Nuevos clientes por características. Fuente: Elaboración propia.

Se observa un claro cambio en el sector. Las compañías que anteriormente destacaban por poseer más clientes no consiguen atraer a nuevos consumidores, mientras que las que poseen menor cuota de mercado, aumentan rápidamente. Hay que aclarar, que el sistema

utilizado penaliza más a las empresas cuyo volumen es mayor, ya que un aumento del 50% en el caso de Iberdrola supondría cinco millones de nuevos clientes, mientras que para Holaluz equivale a quince mil nuevos contratos. Por ello, se dedicará un punto posteriormente que permita ampliar este análisis.

### Conclusiones

El análisis anterior muestra tres grandes conjuntos de empresas según sus características y estrategias. Sin embargo, en las variables analizadas posteriormente no se observan diferencias entre el grupo mixto y el grupo de comercializadoras centradas a nivel nacional, ya que en la mayoría de los casos, obtienen resultados similares.

Las empresas pertenecientes a un gran grupo multinacional destacan en el número de clientes y empleados que poseen. Además, optimizan mejor a su personal, ya que atienden a mayor número de personas, aunque esto supone reducir la atención personalizada. Por el contrario, el porcentaje de nuevos clientes es muy bajo, incluso negativo, lo que indica que se está produciendo un cambio de preferencia entre los consumidores.

En el caso del grupo mixto, se observan datos dispares entre las empresas que lo componen. Si se observa el número de clientes destaca la empresa Viesgo, su ratio de cliente por empleado se asemeja al del grupo multinacional. Por el contrario, si analizas el % de Nuevos clientes de Audax se corresponde con los resultados de las empresas centradas en el mercado español.

Por último, las empresas centradas en el mercado español, muestran el mayor crecimiento en los últimos años. Poseen una cuota baja de mercado y un servicio personalizado o menos optimizado.

## *7.2. Resultados financieros*

Una vez se ha estudiado las estrategias y las características de las comercializadoras, se procede al estudio de los resultados financieros obtenidos. Para poder realizar una comparación de acuerdo a lo expuesto en el punto anterior, se continúa respetando la agrupación propuesta.

Debido a que la mitad de la operadoras del estudio son de reciente creación, se observan cambios muy significativos entre los últimos cuatro años, es por este motivo, que se decide tomar el promedio de los dos últimos años disponibles en el momento de realizar el estudio, tratando así de corregir posibles errores marcados por una situación puntual.

Antes de proceder al análisis, se debe destacar que la empresa Pepe energy no se muestra en el mismo, esto es debido a que durante la realización del estudio, todavía no se disponían datos al no haber transcurrido un año desde su creación. De igual modo, resaltar que ante la imposibilidad de encontrar datos de fuentes fiables de la empresa Holaluz para el ejercicio de dos mil quince, se realizará teniendo en cuenta los resultados de 2013 y 2014.

Las variables del estudio son las siguientes: Ingresos de explotación, Rentabilidad económica, Liquidez general, endeudamiento y las anteriormente comentadas de número de empleados y contratos. Para facilitar la visualización de datos, se ha realizado una clasificación cromática de cada una de las variables estudiadas, siendo el color verde el más favorable y el rojo el más desfavorable.

	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Ingresos de explotación	3.785	12.396	1.632	7.620	1.131	741	410	21	12	269	254
Rentabilidad económica (%)	8,98	21,70	2,70	27,80	-0,45	-2,23	17,68	-1,39	1,72	13,68	3,87
Liquidez general	1,47	1,23	0,91	1,99	1,39	1,00	2,11	1,11	2,94	1,20	1,16
Endeudamiento (%)	88,81	95,43	95,93	52,04	107,32	84,93	75,61	97,06	72,33	78,14	80,02
Número empleados	522	903	86	476	104	126	61	30	14	102	98
Número de contratos	4.384.513	10.729.233	1.375.859	10.088.664	620.573	27.229	46.710	22.347	23.737	40.289	173.237

**Tabla 7-IV Datos promedio. Fuente: Elaboración propia.**

Observando la tabla anterior, se puede deducir que se mantiene la tendencia descrita con anterioridad, siendo las empresas pertenecientes a un gran grupo las que mejores resultados está obteniendo, ya que predomina el color verde en su conjunto, por otro lado, el grupo mixto, que poseía características intermedias posee una combinación de colores, predominando principalmente el amarillo. Finalmente, las empresas centradas en el mercado nacional obtienen peores resultados.

Este primer análisis se ve claramente influenciado por el peso que posee el número de empleados, contratos y los ingresos, ya que las empresas del tercer grupo se ven perjudicadas en estas tres variables, que por otro lado están relacionadas entre sí.

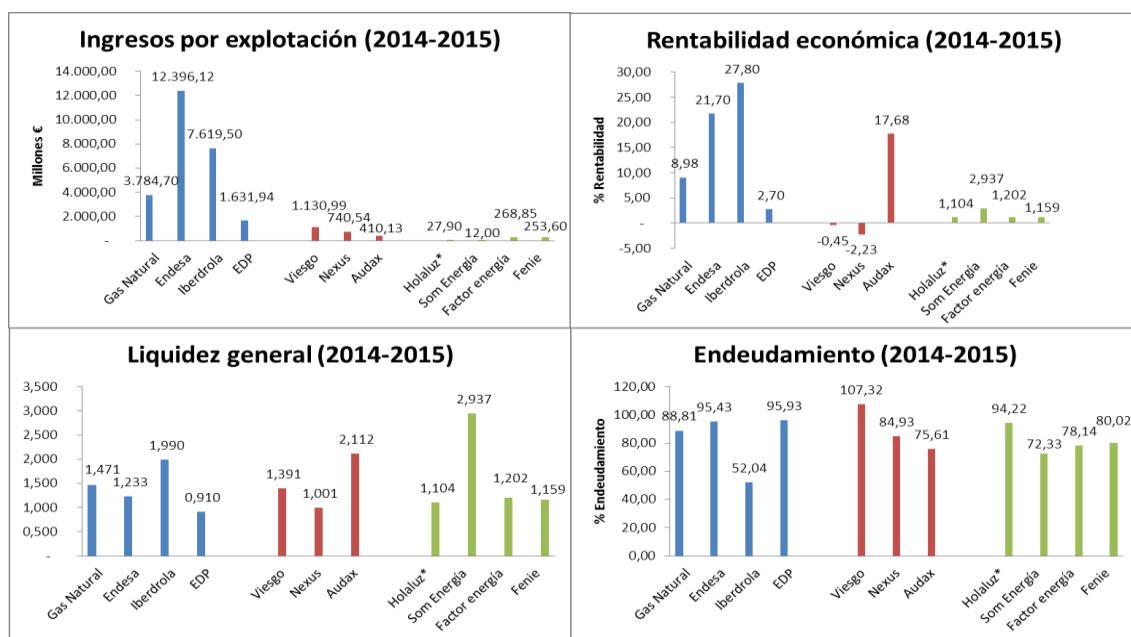
Para poder realizar una comparación más equitativa, se deben observar las variables de rentabilidad, liquidez y endeudamiento. En este caso, se observa que las empresas peor paradas a nivel general son aquellas que se encontraban en la zona intermedia, ya que predomina el color rojo. Contrario a lo que ocurría anteriormente, se observa bastante similitud entre los grupos opuestos, por lo tanto, las estrategias seguidas por este tipo de empresas están siendo acertadas para las características que tienen.

	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Rentabilidad económica (%)	8,98	21,70	2,70	27,80	-0,45	-2,23	17,68	-1,39	1,72	13,68	3,87
Liquidez general	1,47	1,23	0,91	1,99	1,39	1,00	2,11	1,11	2,94	1,20	1,16
Endeudamiento (%)	88,81	95,43	95,93	52,04	107,32	84,93	75,61	97,06	72,33	78,14	80,02

**Tabla 7-V Datos financieros. Fuente: Elaboración propia.**

Un análisis individual de los datos, indica que las mejores empresas son Iberdrola y Factor energía, ya que demuestran una situación financiera más saludable. En el lado opuesto, se encuentra Viesgo, con un alto nivel de endeudamiento y Nexus cuya rentabilidad es preocupante.

Para visualizar mejor los resultados se procede a realizar gráficas de los datos anteriores, de este modo se facilita la interpretación de la información y el análisis. A continuación, se muestran los resultados en busca de tendencias que nos ayuden a identificar patrones en las empresas comercializadoras.



Gráfica 7-VI Datos financieros. Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar se analizan los resultados de las empresas pertenecientes a un gran grupo internacional. Se observa que poseen altos ingresos por explotación, esto es debido a que disponen de un mayor número de clientes, lo que genera un mayor consumo y por lo tanto aumenta la facturación de la compañía. También destaca su rentabilidad económica, superior a la de sus competidores.

El grupo mixto muestra menores ingresos, esto se debe a la menor cuota de mercado que poseen. En cuanto a la rentabilidad económica, destaca positivamente la comercializadora Audax, mientras Nexus y Viesgo obtienen valores negativos, volviendo a poner de manifiesto que los resultados obtenidos por las empresas que componen este grupo son dispares.

Finalmente, las empresas centradas en el mercado nacional poseen bajos niveles de facturación debido a su escaso peso en el mercado. La rentabilidad económica es similar entre las empresas que lo componen, dado que se trata de empresas de reciente creación se puede considerar positivos los resultados que obtienen.

En el análisis anterior no se comentan los resultados en cuanto a liquidez general y endeudamiento. Esto es debido a que no existe una tendencia entre los diferentes conjuntos, mostrando valores dentro de los mismos rangos. Esto quiere decir que dependen de las estrategias de cada una de las empresas y no de las características que posean.

El siguiente paso es ver que empresas están consiguiendo mejores resultados de cada una de las agrupaciones y observar las estrategias comunes, de este modo, conseguiremos definir para cada tipo de empresa el modelo a seguir.

Dentro de las empresas que pertenecen a un gran grupo internacional, destacan los resultados de Endesa e Iberdrola tanto en nivel de ingresos como de rentabilidad económica. Se observa que ambas son las únicas de este grupo que potencian el uso de la tecnología y apuestan por la innovación, por lo que el resto de comercializadoras de este conjunto deberían de utilizar esta estrategia para mejorar sus resultados. En cuanto a la liquidez general y el

endeudamiento, destaca nuevamente Iberdrola como compañía con mejores resultados y en segundo lugar Gas Natural. En este caso, no tienen ninguna estrategia exclusiva, ya que únicamente coinciden en incrementar la generación de energía de origen renovable y es una estrategia común de todas las empresas con sus mismas características, no siendo posible identificar ninguna acción que mejore los resultados de estos ratios.

En segundo lugar, se analiza los resultados de las empresas pertenecientes al grupo mixto. Atendiendo a los ingresos por explotación, Viesgo es la empresa mejor situada, sin embargo, posee una rentabilidad negativa, lo que hace pensar que ha utilizado una estrategia de captación de cliente que no es sostenible. Destaca por ser una comercializadora de referencia y renovar su imagen y campaña de comunicación. Si lo que se pretende es mejorar la rentabilidad, hay que fijarse en Audax, que también destaca por poseer mayor liquidez y menor endeudamiento. Sus estrategias son: reforzar la cercanía con el cliente y generar energía de fuentes renovables. Por el contrario, potenciar el uso de la tecnología y apostar por la innovación o impulsar el modelo de autoconsumo, genera resultados negativos como se observa tanto en Nexus como Viesgo.

Finalmente, se analiza los resultados de las comercializadoras centradas en el mercado nacional. A nivel de ingresos, destacan Fenie y Factor energía, ambas no tienen estrategias comunes, sin embargo, destacan por ser las únicas en ofrecer un asesoramiento personalizado y utilizar las nuevas tecnologías. Por otro lado, Som energía sobresale por ser la más rentable económicamente, disponer de mayor liquidez y un bajo endeudamiento. Destaca por ser la única de este conjunto de empresas que es generadora de energía eléctrica.

### **Conclusiones**

La primera parte del análisis nos muestra que las empresas más grandes, aquellas que pertenecen a grupos internacionales son las que obtienen mayores ingresos y altas rentabilidades. También se observa que no hay una relación entre las características de las empresas y la liquidez o el endeudamiento, ya que todos los conjuntos poseen ratios parecidos.

En segundo lugar, se pretendía entender que estrategias están generando mejores resultados según el tipo de empresa que las realiza, realizándose un análisis individual de cada uno de los grupos y sin importar los resultados que generaban estas mismas en los otros conjuntos. A continuación, se indican las estrategias a seguir para mejorar los distintos parámetros estudiados.

#### *Empresas pertenecientes a un gran grupo internacional:*

- Aumentar ingresos y rentabilidad económica:
  - Potenciar el uso de nuevas tecnologías.
  - Apostar por la innovación

#### *Empresas del grupo mixto:*

- Aumentar ingresos:
  - Convertirse en una comercializadora de referencia.
  - Actualizar la imagen y campaña de comunicación.

- Aumentar la rentabilidad económica, liquidez y reducir el endeudamiento:
  - Reforzar la cercanía con el cliente.
  - Generar energía sostenible.
  - No se debe apostar por la innovación ni las nuevas tecnologías.

*Empresas centradas en el mercado nacional:*

- Aumentar ingresos:
  - Asesoramiento personalizado.
  - Uso de nuevas tecnologías.
- Aumentar rentabilidad económica, liquidez y reducir endeudamiento:
  - Generación de energía eléctrica.

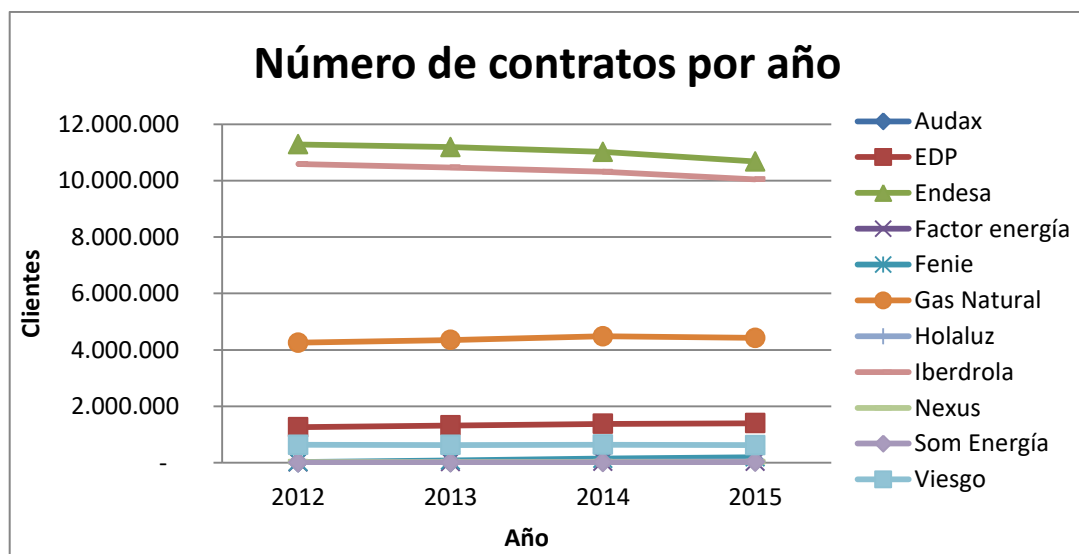
### 7.3. Evolución del crecimiento de las empresas

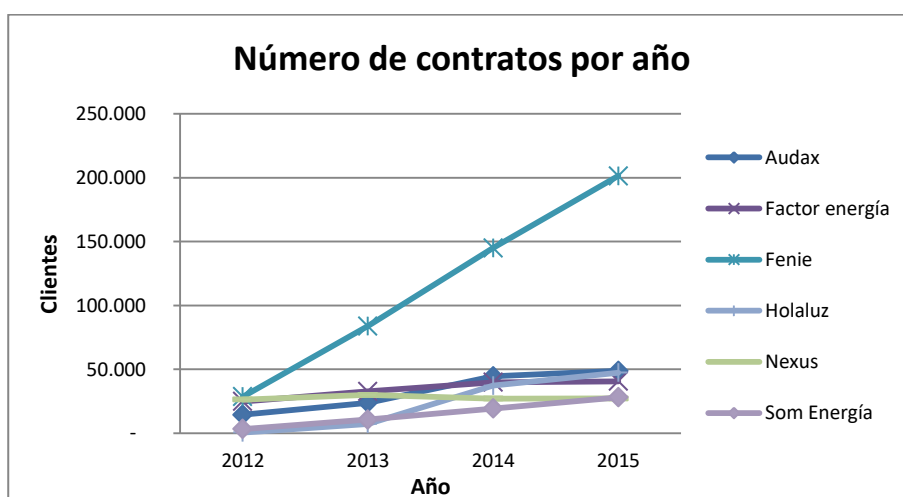
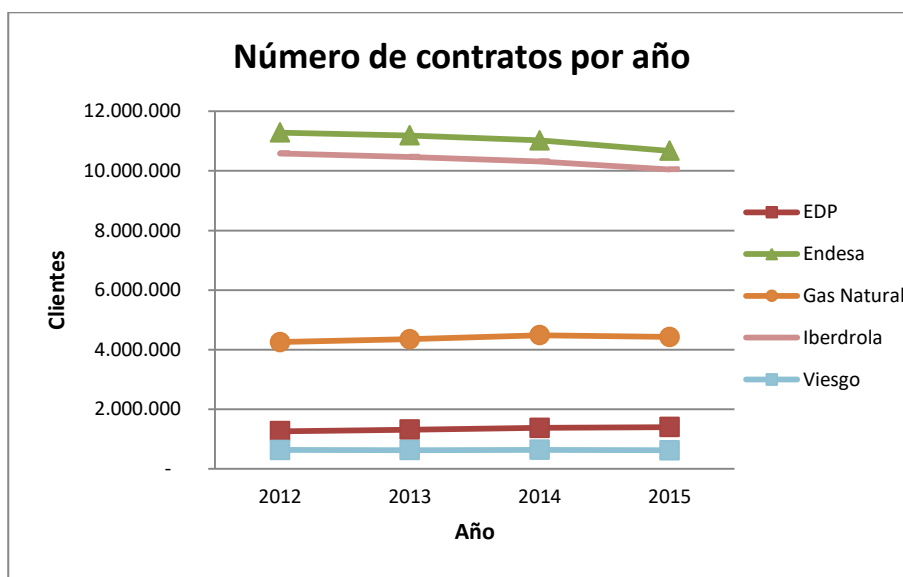
En este apartado se pretende profundizar en el análisis del crecimiento de las distintas empresas en número de usuarios en los últimos años. Para poder realizar el análisis se dispone de los datos desde 2012. Al igual que en el apartado anterior, queda excluida de este estudio la comercializadora Pepe energy, por los mismo motivos comentados anteriormente.

En esta sección se analizan tres variables: número de contratos, muestra la cuota de mercado real; porcentaje de nuevos clientes, nos indica el crecimiento de la empresa y el porcentaje de clientes captados del mercado, permite conocer el porcentaje de consumidores captados del total de los que han cambiado de compañía.

#### Número de contratos

Se procede inicialmente con una gráfica de todas las comercializadoras en conjunto. Dada la dificultad de interpretar los datos, posteriormente se separa en dos grupos, las cinco mayores por un lado y las restantes por otro.





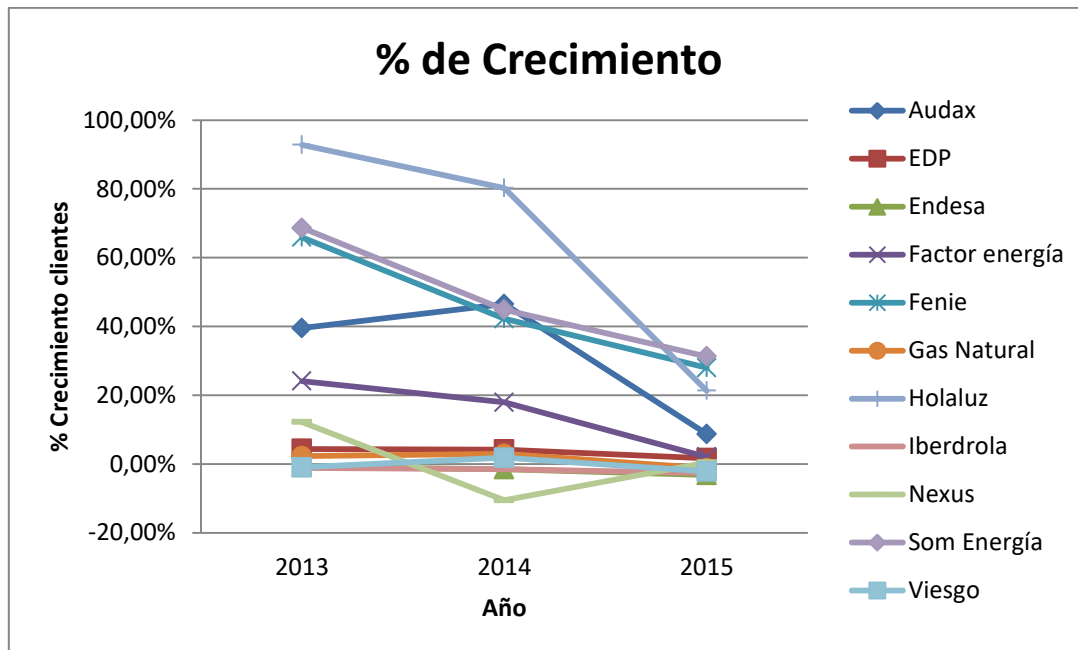
**Gráfica 7-VII Número de contratos en valores absolutos. Fuente: Elaboración propia.**

La primera gráfica, nos muestra claramente que el mercado está dominado por dos empresas, Endesa e Iberdrola, sin embargo, su tendencia es a perder poder en favor de otras compañías, ya que en los últimos años se observa un descenso en el número de contrataciones. En un grupo intermedio se encuentran Gas Natural, EDP y Viesgo, la primera sobresale claramente de las otras dos, además muestra un crecimiento continuo, al contrario que las líderes y sus más inmediatos perseguidores, que muestran un lento crecimiento.

En la zona baja, destaca el crecimiento que está teniendo Fenie, a pesar de estar aún lejos de la zona intermedia se ha disparado en los últimos años, mostrando un gran crecimiento. En el lado opuesto se encuentre Nexus, que en el mismo periodo no solo ha descendido en contratos, si no que ha visto como era superada por todas las compañías. A excepción de Nexus y de Factor Energía, que no consiguen mejorar sus resultados, todas las comercializadoras con menos de 200.000 clientes han visto incrementado el número de contratos.

### Porcentaje de crecimiento

A continuación, se pretende observar cómo ha crecido cada una de las empresas respecto al número de contratos del año anterior. El porcentaje de crecimiento se calcula como la diferencia de clientes respecto al año anterior partido de los clientes de este año. Dado que se van a estudiar incrementos, aquellos valores que estén por debajo de cero significan que se ha reducido el número de contratos.



Gráfica 7-VIII Incremento de contratos respecto al año anterior. Fuente: Elaboración propia.

En términos generales, destaca el descenso en el crecimiento de las empresas, esto indica que en años anteriores existía mayor movimiento en el mercado. Si observamos detenidamente, los valores más altos pertenecen a las compañías: Holaluz, Som Energía, Fenie y Audax, todas ellas pertenecían al grupo de comercializadoras centradas en el mercado nacional. Esto, se debe a que al principio es más fácil duplicar el número de clientes, ya que como es lógico requiere de menos consumidores, sin embargo conforme se va creciendo es más complicado grandes incrementos. Por otro lado, de acuerdo a lo comentado en el punto anterior, Iberdrola, Endesa y Nexus muestra valores negativos, mientras que Factor Energía, Viesgo y EDP están próximos al cero.

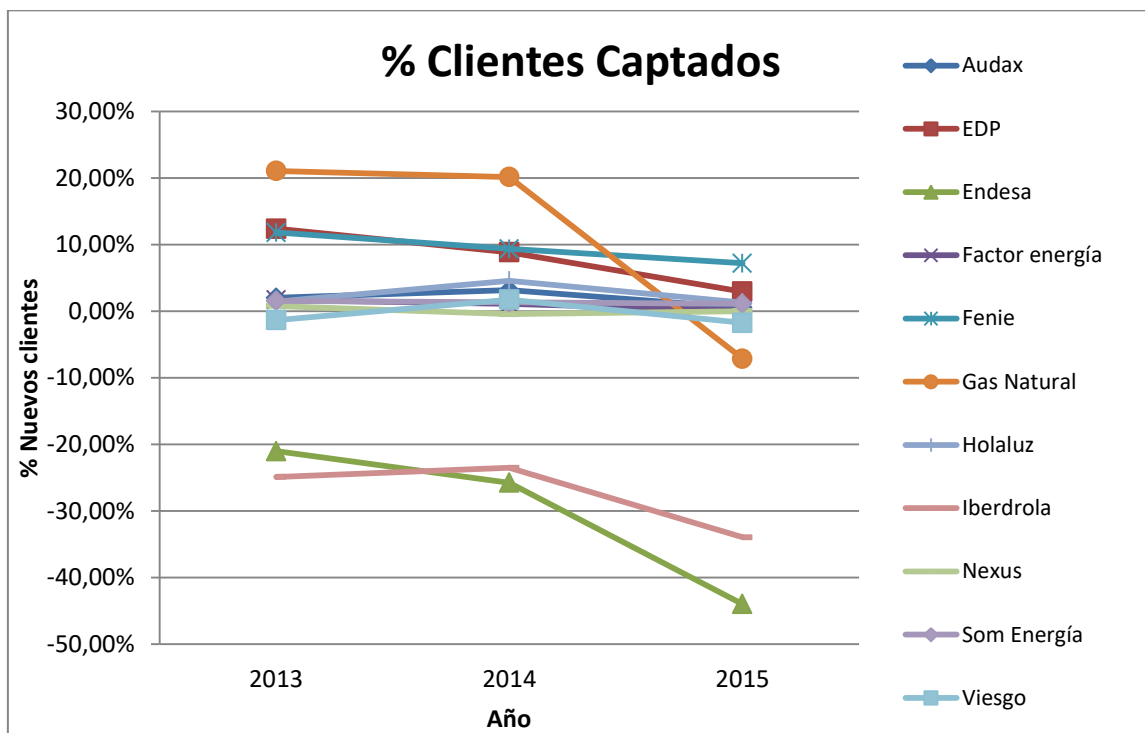
### Porcentaje de clientes captados del mercado

Finalmente se analiza el porcentaje de contratos que cada una de las empresas ha conseguido de los disponibles en el mercado. Para obtenerlo, es necesario dividir el incremento de clientes de una empresa entre suma de los incrementos de todas las empresas.

$$\% \text{ clientes captados} = \frac{\Delta \text{ clientes de una empresa}}{\sum \Delta \text{ clientes de las empresas}} \times 100$$

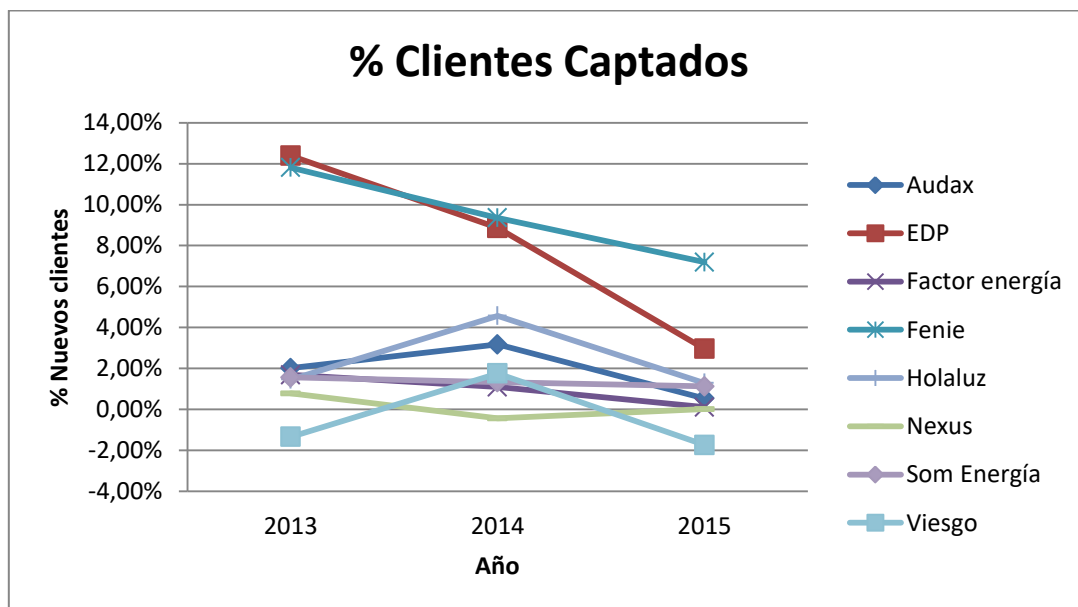
Este método permite conocer que empresas dominarían el sector si todas comenzasen de cero.





Gráfica 7-IX % Clientes captados. Fuente: Elaboración propia.

Gas Natural obtiene los mejores resultados en los años 2013 y 2014, ya que es la comercializadora que más clientes de los disponibles ha conseguido captar, sin embargo en 2015 no solo no consigue atraer nuevos clientes si no que pierde los que ya poseía. En cuanto a Endesa e Iberdrola, se observa una pérdida constante de clientes que hace peligrar su dominio en el mercado. Para poder apreciar mejor los datos se eliminan estas empresas ya que se sitúan en los extremos, permitiendo así analizar el grueso de empresas.



Gráfica 7-X % Clientes captados. Fuente: Elaboración propia.

Esta ampliación permite ver cómo ha disminuido la captación de clientes en el último año también entre las comercializadoras de nueva creación. Pese a esto a excepción de Viesgo,

todas ellas han conseguido atraer nuevos clientes, por lo que sus estrategias están dando buenos resultados.

### Conclusiones

Este apartado nos muestra cómo ha evolucionado el mercado en los últimos tres años.

Se observa que hay tres empresas que dominan el mercado actual como son Gas Natural, Endesa e Iberdrola, a los que se les suman en menor medida EDP y Viesgo, todas poseen en común que son comercializadoras de referencia y además están presentes en la generación de energía. En cuanto a las estrategias seguidas, se están centrando en incrementar la generación de energía sostenible.

Por otro lado, se ha estudiado el % de nuevos clientes de cada una de las comercializadoras. En este caso destacan Holaluz, Som Energía y Fenie. Se observa que no tienen ninguna estrategia en común de cara a futuro, sin embargo se caracterizan por estar enfocadas a la sostenibilidad y comercializar únicamente en España.

Finalmente, el porcentaje de clientes captados de los disponibles en el mercado, muestra a Gas Natural, Fenie y EDP como las empresas con mejores resultados. No disponen de estrategias comunes, lo que indica que existen distintos métodos para conseguir estos resultados.

A nivel general, se ha visto que el sector experimenta un lento crecimiento. Por otro lado, queda de manifiesto que la grandes compañías sufren para mantener los clientes con el paso de los años, lo que finalmente desembocará en un cambio del mercado tal y como lo conocemos en la actualidad.

### *7.4. Cuota de mercado*

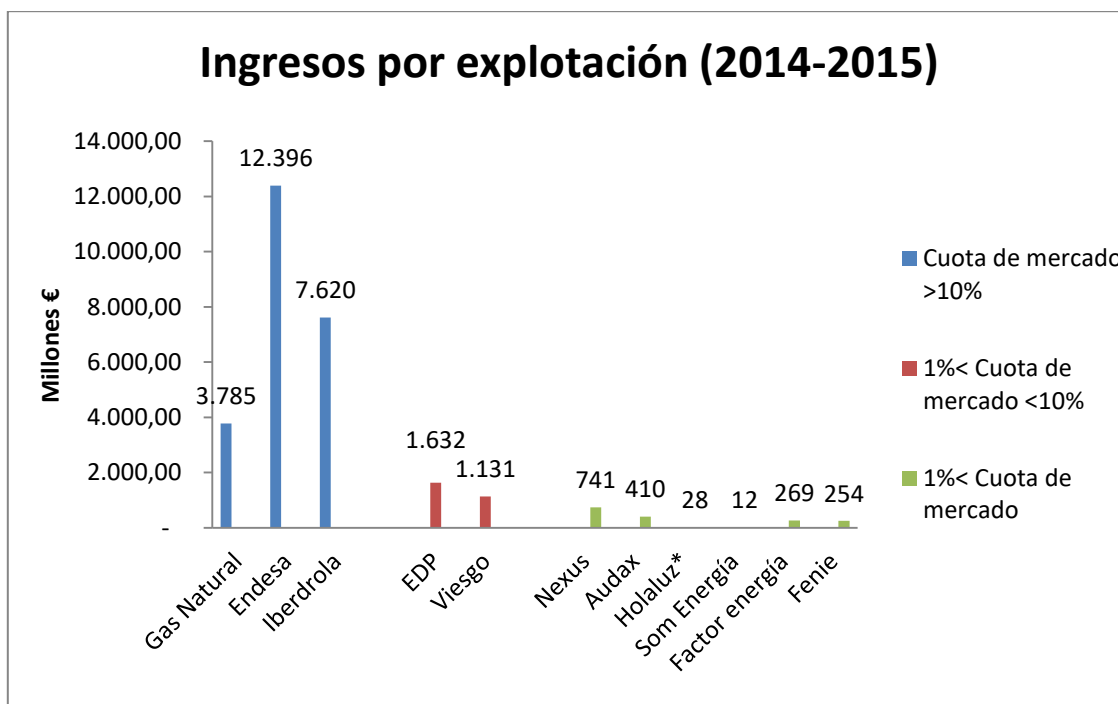
En este punto, se clasifican las empresas según su cuota de mercado que poseen. La diferencia con el análisis anterior radica en la búsqueda de características o resultados comunes según su posición en el mercado, frente al análisis de cómo ha evolucionado que se ha realizado en el punto anterior. De este modo, se obtienen tres grupos de comercializadoras divididas entre mayores del diez por ciento, menores del uno por ciento y entre el uno y diez por ciento de cuota de mercado.

Cuota de mercado	Gas Natural	Iberdrola	Endesa	EDP	Viesgo	Nexus	Audax	Fenie	Holaluz	Som Energía	Factor energía
2012	14,829%	36,907%	39,346%	4,400%	2,211%	0,092%	0,050%	0,100%	0,002%	0,012%	0,087%
2013	15,155%	36,458%	38,957%	4,597%	2,186%	0,105%	0,083%	0,292%	0,026%	0,037%	0,114%
2014	15,592%	35,870%	38,314%	4,792%	2,223%	0,094%	0,155%	0,504%	0,130%	0,067%	0,139%
2015	15,361%	34,863%	37,029%	4,861%	2,170%	0,095%	0,169%	0,699%	0,165%	0,098%	0,141%

**Tabla 7-VI** Cuota de mercado por años. Fuente: Elaboración propia.

Las variables analizadas en este apartado son: ingresos por explotación; ingresos por cliente; ingresos por empleado; rentabilidad económica; % de crecimiento; crecimiento frente a cuota de mercado y cuota de mercado frente a contratos por empleado. En cada gráfica aparece el periodo de años con el que se ha realizado el promedio.

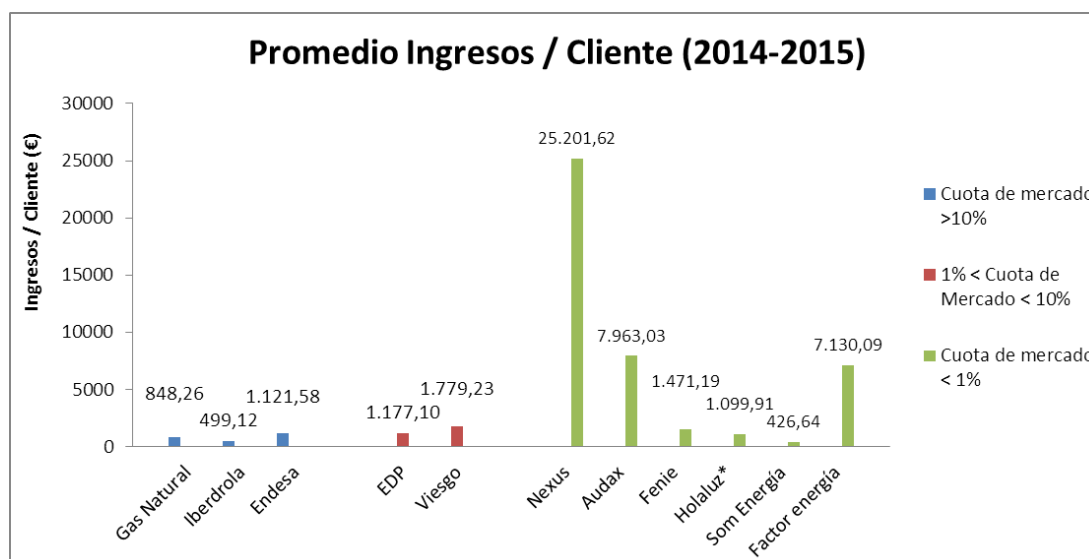
## Ingresos por explotación



Gráfica 7-XI Ingresos por cuota de mercado. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior, se observa que la facturación está fuertemente ligada a la cuota de mercado. Como era de esperar, las empresas con mayor número de clientes obtienen mayores ingresos. Es por ello, que para poder hacer una comparación más ajustada, en lugar de medir los ingresos totales, se van a comparar los ingresos por cliente y los ingresos por empleado.

## Ingresos por cliente

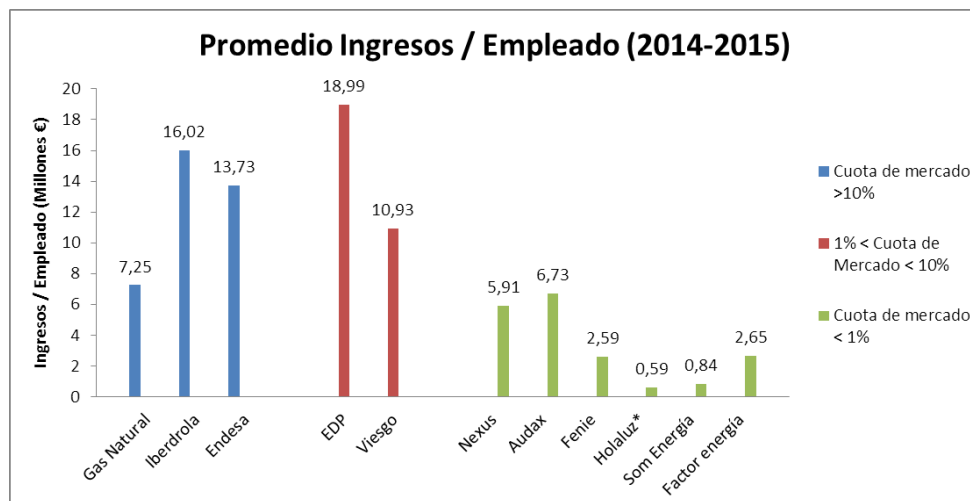


Gráfica 7-XII Ingresos por cliente por cuota de mercado. Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica destaca los ingresos que poseen Nexus, Audax y Factor energía, todas ellas tienen en común una cuota de mercado inferior al 1 por ciento. Esta diferencia de

ingresos por cliente se debe a que estas comercializadoras empezaron dando servicio a pymes y grandes consumidores, por lo que sus clientes tienen mayor ratio de consumo eléctrico y por tanto la facturación es mayor.

### ***Ingresos por empleado***



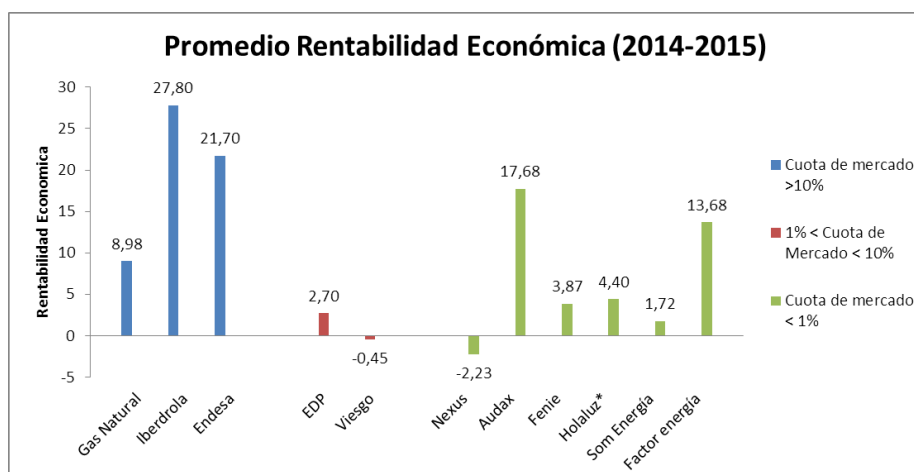
**Gráfica 7-XIII Ingresos por empleado por cuota de mercado. Fuente: Elaboración propia.**

Si se observa el promedio de ingresos por empleado, hay una clara diferencia entre los tres grupos definidos. Destacan las empresas con mayor número de clientes, esto quiere decir que optimizan mejor sus recursos del personal, por lo que aumenta la productividad por empleado. Este hecho responde a que como se verá posteriormente, las empresas con menor cuota de mercado se diferencian por la calidad de servicio y por tanto invierten más recursos en la atención al cliente.

### ***Rentabilidad económica***

Continuando con las variables financieras, se pretende analizar la influencia del número de clientes sobre la rentabilidad económica. Para ello, se realiza el promedio de los dos últimos años de todas las empresas.

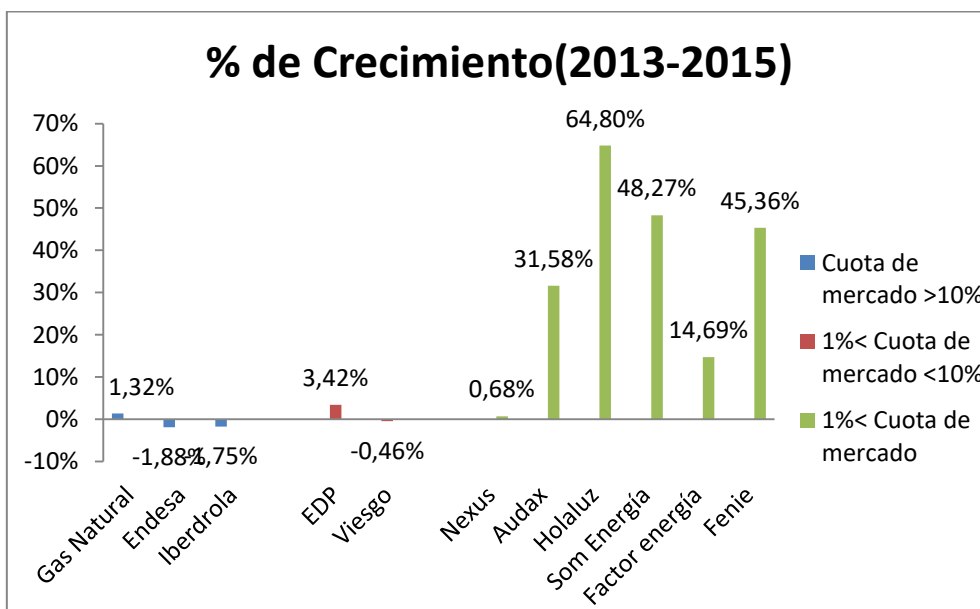
Como se observa en la gráfica 7.XIV, no hay una clara tendencia que permita relacionar que la rentabilidad depende de la cuota de mercado. Aunque sí que es verdad que las empresas con mayor cuota de mercado tienen mayor rentabilidad económica, también se observa que tanto Audax como Factor energía, con una cuota inferior al 1 % poseen una buena rentabilidad promedio, superando incluso a Gas Natural. Esta conclusión, se ve reforzada con las empresas EDP y Viesgo, cuya cuota de mercado está entre el 1 y el 10 por ciento y sin embargo, muestran dos de los ratios más bajos.



**Gráfica 7-XIV** Rentabilidad económica por cuota de mercado. Fuente: Elaboración propia.

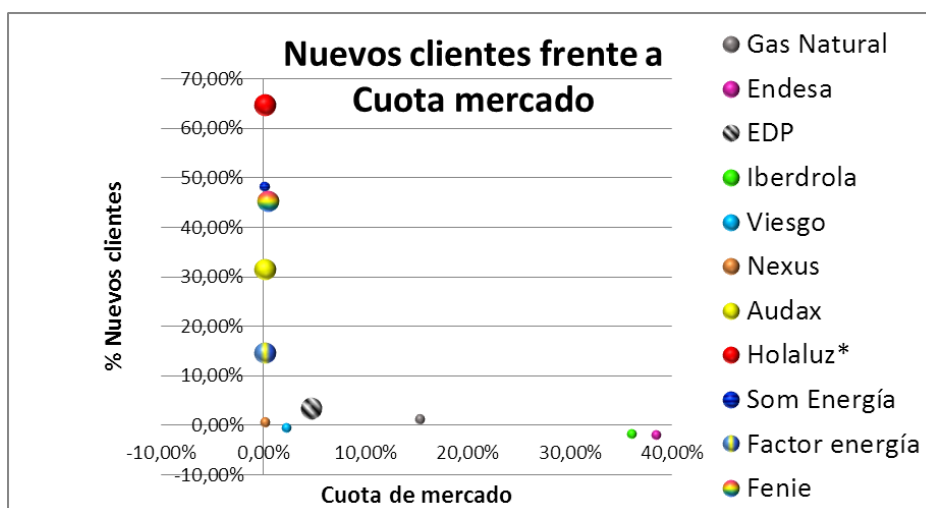
### Porcentaje de crecimiento

Siguiendo con el análisis del punto 7.3, también es posible comprobar que el mayor incremento de clientes se produce en las empresas cuya cuota de mercado es inferior.



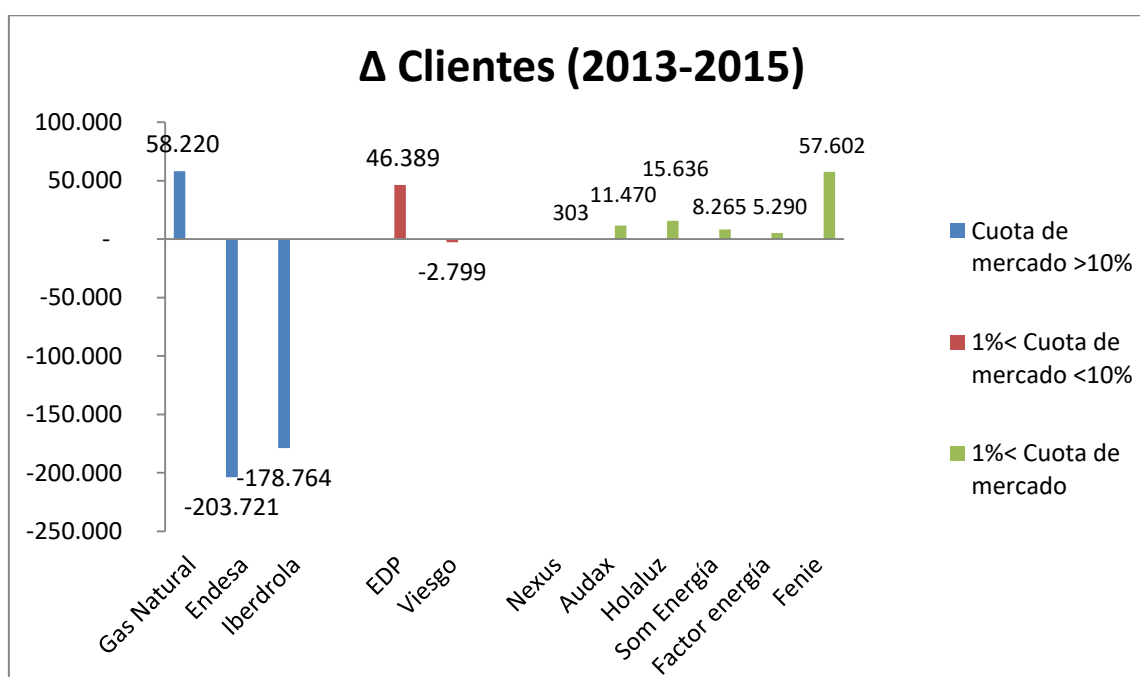
**Gráfica 7-XV** % Nuevos clientes por cuota de mercado. Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior muestra el porcentaje de nuevos clientes según la cuota de mercado, calculada como la diferencia de contratos respecto al año anterior sobre el total del mismo año. Para poder añadir una tercera variable, como es el caso del enfoque estratégico, se representan las empresas en forma de círculos de mayor y menor diámetro, siendo más grandes aquellos que representan a empresas que priorizan la cercanía y el trato con el cliente, mientras que las comercializadoras que se centran en los accionistas o la sostenibilidad medioambiental, aparecen con una dimensión inferior. Se observa que el enfoque estratégico de las empresas es determinante a la hora de conseguir nuevos clientes, ya que cuatro de las cinco compañías por encima del diez por ciento poseen esta cualidad.



Gráfica 7-XVI % Nuevos clientes frente a cuota de mercado y enfoque. Fuente: Elaboración propia.

Hay que destacar que en este criterio, las empresas con mayor volumen de clientes se ven penalizadas, como ya se explicó anteriormente. Sin embargo, calcular sobre el porcentaje total afectaría a las empresas de menor tamaño. A continuación se muestra cómo quedaría si se representasen valores absolutos.

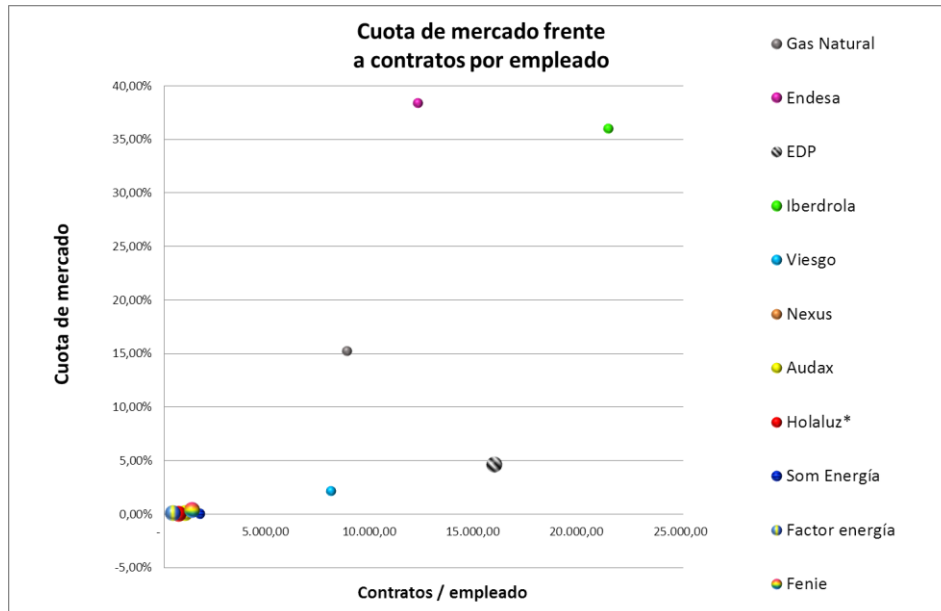


Gráfica 7-XVII Δ Clientes en valores absolutos. Fuente: elaboración propia.

En este caso, Gas Natural, EDP y Fenie energía destacan por encima de las demás comercializadoras. No existe ninguna relación entre las tres empresas, por lo que no se puede establecer una correlación causa efecto de sus estrategias o características como si ocurría con los valores relativos.

### ***Cuota de mercado frente a contratos por empleado***

A continuación, se pretende observar la cantidad de contratos por empleado de cada comercializadora. Igual que antes, se introduce la variable del enfoque empresarial, siendo nuevamente los círculos grandes aquellas empresas orientadas al cliente.



**Gráfica 7-XVIII Cuota de mercado frente a clientes por empleado y enfoque. Fuente: Elaboración propia.**

Se observa que los círculos más grandes, se sitúan a la derecha, por lo que poseen un menor ratio de contratos por empleado. Era de esperar que aquellas empresas que presumen de su calidad de atención y cercanía, sean las que más recursos dedican a la atención al cliente. Destaca EDP, ya que presume de centrarse en los clientes, sin embargo posee el segundo valor más alto de clientes por empleado. En el lado opuesto, se encuentra Som Energía, que a pesar de que su visión es vender energía respetuosa con el medio ambiente, posee un ratio muy similar a empresas como Fenie, Factor Energía o Holaluz, lo que indica que se preocupa por sus consumidores. Destacar que como se ha visto anteriormente, las empresas con menor cuota de mercado son las que se centran más en el cliente. Esto es debido a dos razones: en primer lugar, son empresas de nueva creación por lo que para entrar en el mercado han tomado la decisión de destacar por servicio al cliente; en segundo lugar, dado el volumen de clientes que poseen, es más fácil reducir este ratio, ya que en este estudio no se diferencia entre empleados de atención al cliente y otros cargos o gente necesaria para completar la estructura de funcionamiento.

#### **Conclusiones:**

La clasificación según la cuota de mercado muestra:

- Los ingresos son totalmente dependientes del número de consumidores.
- Las empresas con mayor número de clientes optimizan mejor sus empleados, por lo que su productividad es mayor y obtienen mayores ingresos por cada uno de ellos. Por otro lado, las empresas de reciente creación disponen de menor número de clientes por empleado. Esto, se corresponde con la intención de

mejorar el servicio de atención al cliente, ya que se dispone de más tiempo para cada consumidor.

- Las empresas con menor número de clientes experimentan mayor crecimiento. Además de estar enfocadas a la incorporación de nuevos clientes, el hecho de tener menos consumidores facilita crecer más rápido.

### 7.5. Análisis de las empresas por su enfoque estratégico

Este punto, pretende comparar los distintos resultados según la visión, misión y valores de las comercializadoras obtenido a partir del análisis realizado de las empresas del sector.

Inicialmente, se realiza un análisis de la rentabilidad económica y la captación de clientes en base a tres tipos de orientación de las empresas: centrada en la atención y servicio al cliente; con un carácter medioambientalmente sostenible; enfocada al accionista.

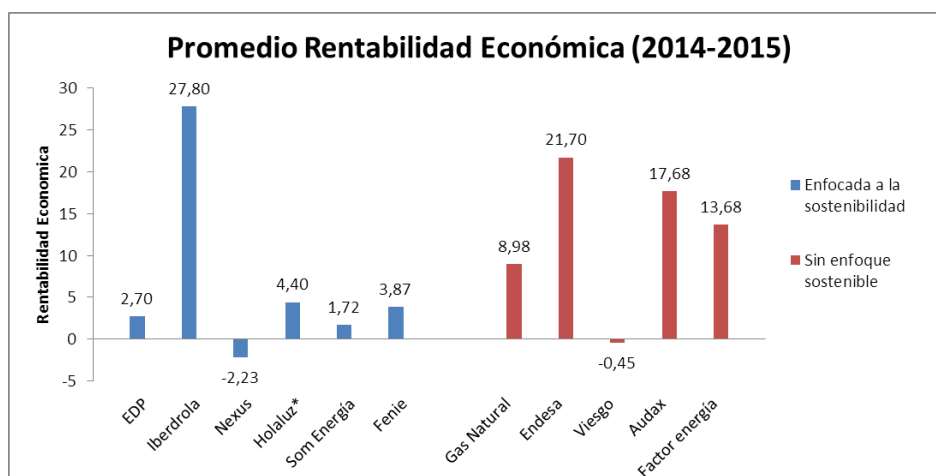
En segundo lugar, se pretende evaluar el éxito de distintas estrategias de captación de clientes como son: realizar campañas en televisión; usar las nuevas tecnologías para crear nuevos servicios; garantizar un periodo mínimo de servicio mediante compromisos de permanencia por parte del cliente.

Finalmente, se observan los resultados obtenidos, tanto en captación de clientes como en ingresos por empleados, de distintas estrategias adoptadas para diversificar su actividad como son: la expansión internacional; comercialización de gas; representación a terceros en el mercado mayorista.

#### ***Orientación de las empresas***

##### Enfoque sostenible

Nos centraremos en dos aspectos, en primer lugar comprobar la rentabilidad de este tipo de empresas, se pretende analizar si se obtienen peores o mejores resultados económicos para ver si este modelo es más costoso. En segundo lugar, se pretende observar si tal como se detalla en el análisis del entorno general, existe mayor demanda de productos respetuosos con el medio ambiente.

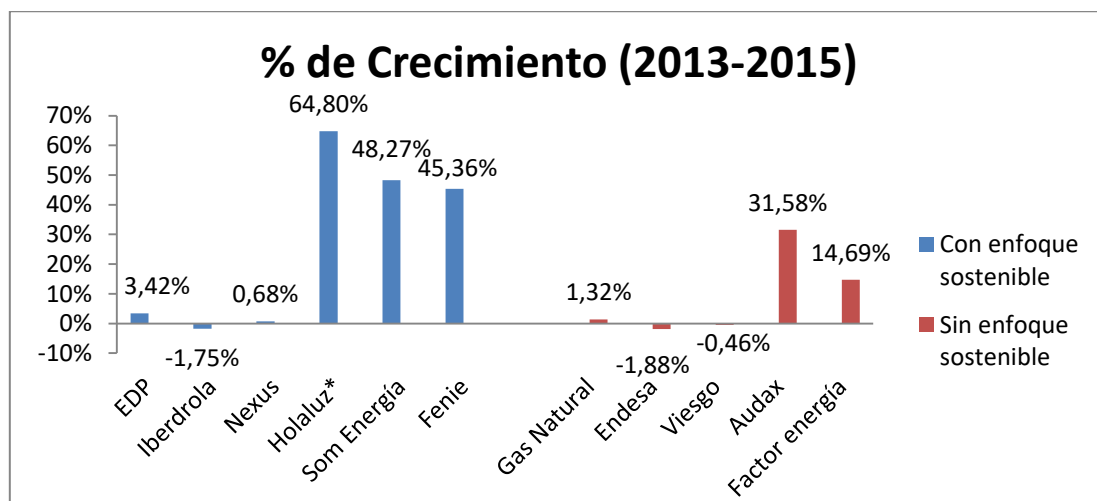


**Gráfica 7-XIX Rentabilidad económica con enfoque sostenible. Fuente: Elaboración propia.**



Se observa como las empresas con un enfoque por la energía sostenible, son menos rentables económicamente. Esta tendencia se ve claramente con la excepción de Iberdrola y Viesgo. En ambos casos, los resultados son opuestos a la tendencia del mercado.

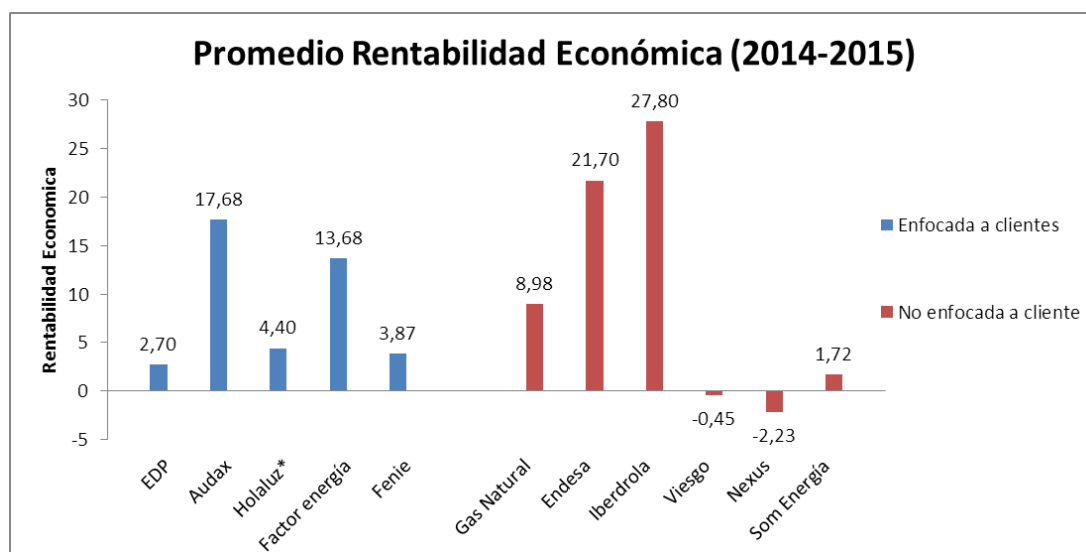
En cuanto al incremento de consumidores, se observa que a pesar del cambio cultural y la creciente preocupación de la sociedad por el medio ambiente, no es un factor determinante a la hora de escoger comercializadora eléctrica. Tal y como se ve en la gráfica no hay una relación entre el porcentaje de clientes nuevos y las empresas preocupadas por el medio ambiente.



Gráfica 7-XX % Nuevos clientes con enfoque sostenible. Fuente: Elaboración propia.

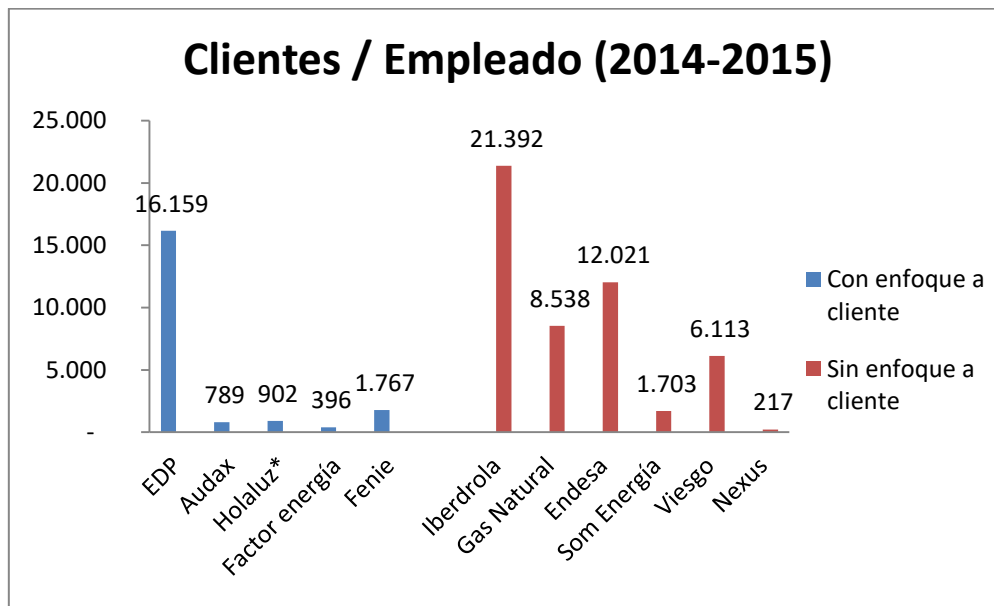
#### Enfoque a clientes

En este caso, deberá destacar el promedio de clientes por empleado de la compañía, esto indicará que se destinan más recursos a la atención del consumidor y por tanto que verdaderamente se prioriza el cliente. De igual modo se analiza la rentabilidad de dicha estrategia.



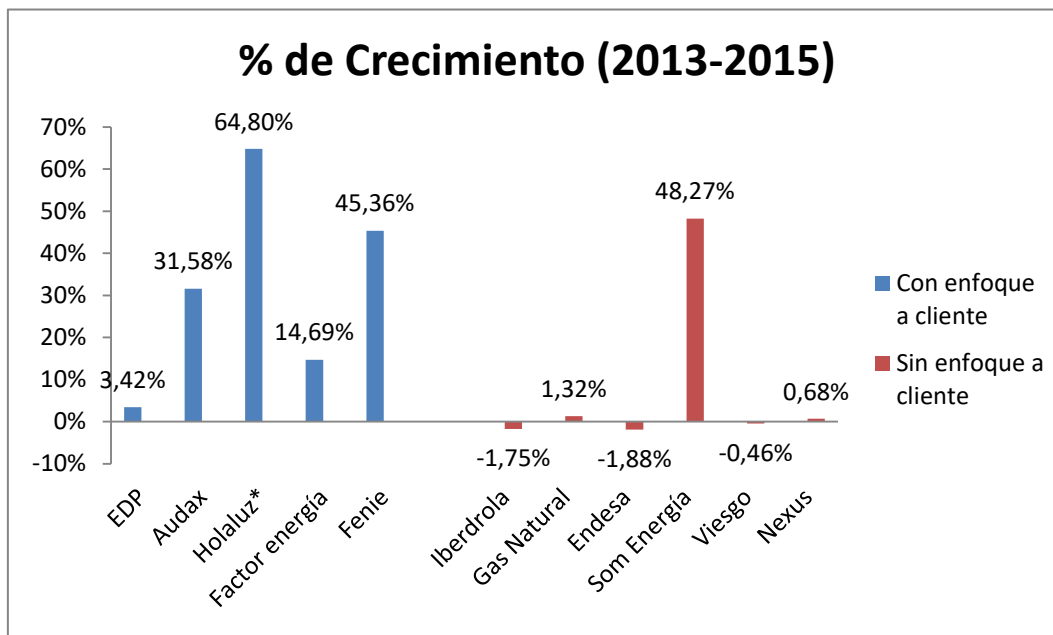
Gráfica 7-XXI Rentabilidad económica con enfoque a cliente. Fuente: Elaboración propia.

Si observamos los resultados de las empresas con un enfoque hacia el cliente, vemos que todas ellas muestran resultados positivos, sin embargo, también ocurre en aquellas que no comparten esta idea como es el caso de Gas Natural, Endesa o Iberdrola, por ello, no se puede afirmar que tengan relación alguna.



**Gráfica 7-XXII** Clientes por empleado con enfoque a cliente. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de número de clientes por empleado, se observa que las empresas que presumen de una atención personalizada y cercana al cliente, poseen un ratio menor que el resto de compañías. Existen las excepciones de EDP y Som Energía. Esto se puede interpretar, de dos formas, en el caso de EDP, que a pesar de venderse como tal, la atención al cliente no es prioritaria, en el caso de Som Energía, son una empresa que cuidan al cliente pero lo consideran algo normal y no presumen de ello. Otra explicación posible, es que este ratio no venga marcado por el enfoque, si no que sea fruto de otra variable, por ejemplo que las empresas con menor cuota de mercado, obtienen valores más bajos por las personas que requieren para la gestión, independientemente de que se dediquen mayores recursos a atender al cliente o no.



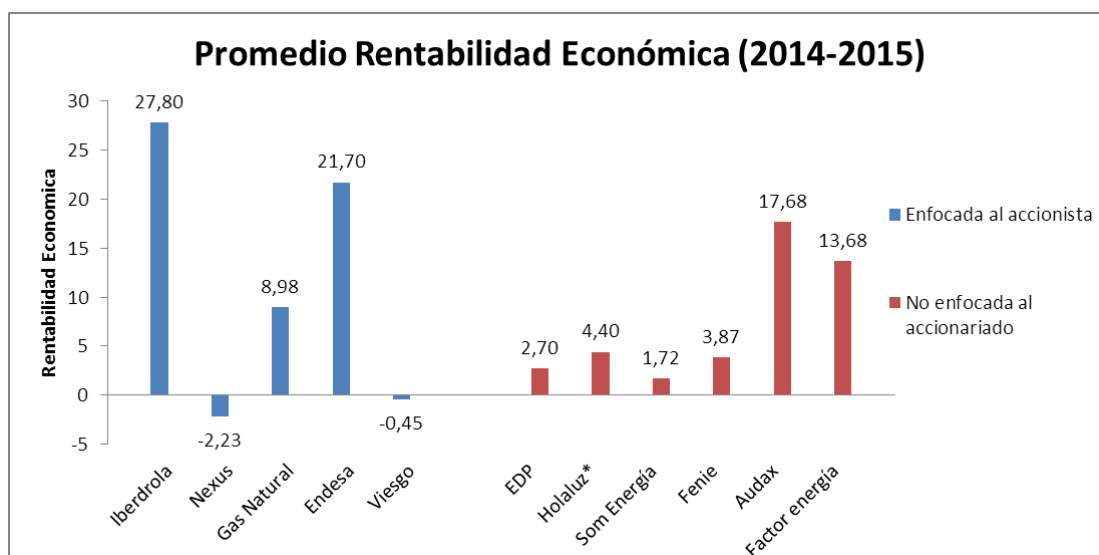
**Gráfica 7-XXIII % Nuevos clientes con enfoque a cliente. Fuente: Elaboración propia.**

Se observa que la estrategia de enfocarse en el cliente aumenta la capacidad de atraer a nuevos consumidores. Reducir el número de clientes por empleado es lo que determina el éxito, ya que en el caso de Som Energía, aunque no está enfocado al cliente, tiene un ratio cliente por empleado similar a las que sí poseen esta visión y consiguen resultados idénticos a las empresas que sí tienen este enfoque. Esto, se ve de igual modo analizando los resultados de EDP, que a pesar de presumir de centrarse en los clientes, sus ratios no se corresponden con esta filosofía y esto queda reflejado también en los resultados obtenidos.

#### Enfoque hacia el accionista

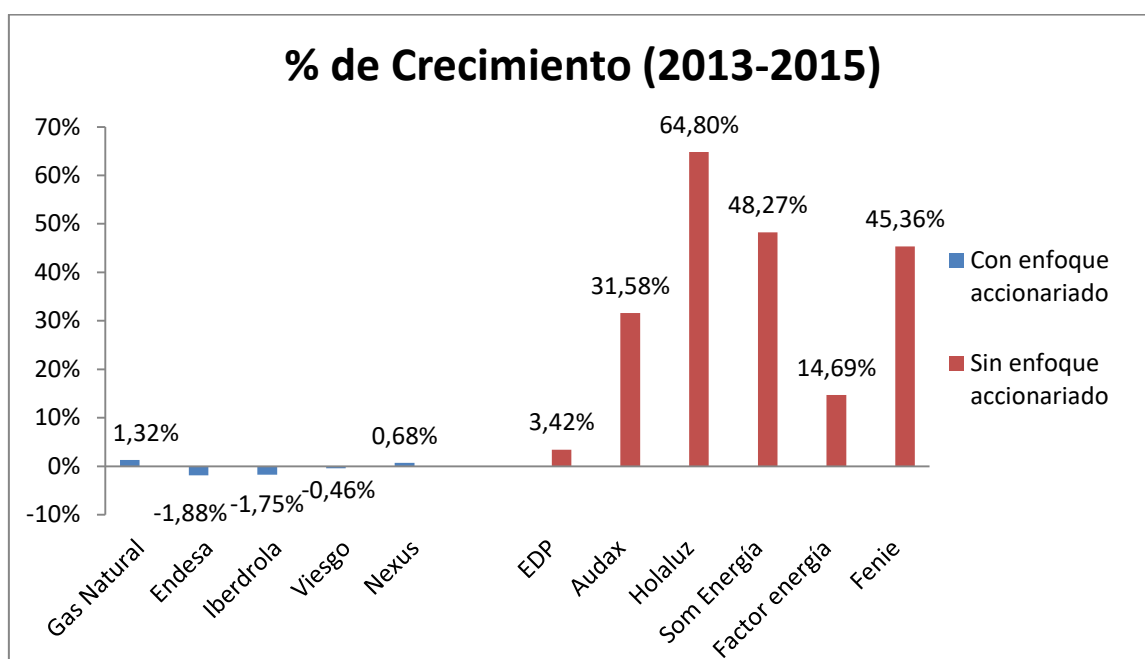
En este caso, las empresas se centrarán en conseguir la mayor rentabilidad, ya que esto permite atraer a nuevos accionistas más fácilmente. Para continuar con la estructura anteriormente seguida, se analizará la rentabilidad económica, aunque sería más correcto realizar una comparación de la rentabilidad financiera, que muestra el retorno obtenido por la inversión realizada.

La gráfica 7.XXIV, muestra la rentabilidad obtenida por las distintas empresas. En ella se observa que no existe diferencia entre las comercializadoras que priorizan el beneficio de los accionistas y el resto.



**Gráfica 7-XXIV** Rentabilidad económica con enfoque al accionista. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se observa que aquellas empresas que priorizan satisfacer las necesidades de los accionista, se ven penalizadas a la hora de incrementar los consumidores.

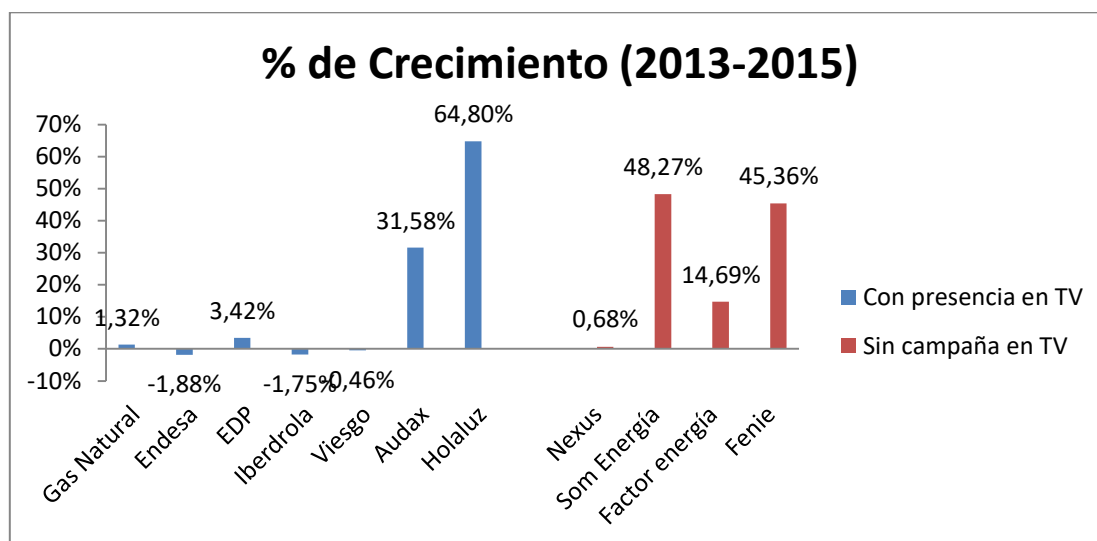


**Gráfica 7-XXV** % Nuevos clientes con enfoque al accionista. Fuente: Elaboración propia.

### ***Captación de clientes***

#### Campaña publicitaria en TV

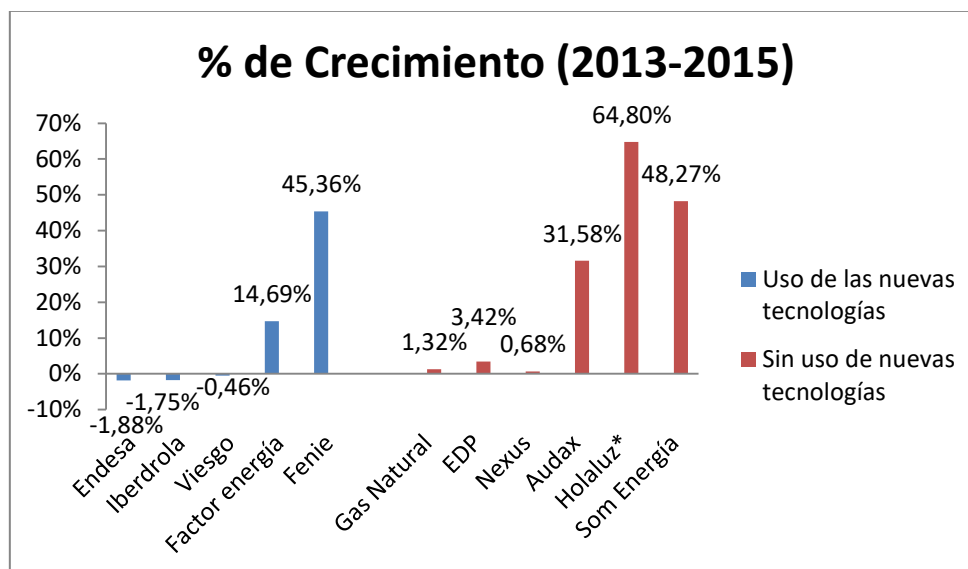
En este punto se analiza los resultados de una campaña en TV. Al contrario, de lo que cabría imaginar, las empresas que no disponen de espacios publicitarios en televisión no se ven penalizadas, sino que es todo lo contrario, por lo que se puede afirmar, que la inversión realizada no es una garantía de éxito.



**Gráfica 7-XXVI % Nuevos clientes con presencia en TV. Fuente: Elaboración propia.**

#### Uso de nuevas tecnologías

El uso de nuevas tecnologías permite ofrecer nuevos servicios, desde mayor control de consumos hasta nuevas ofertas. Esto principalmente está enfocado a un tipo de cliente joven que le gusta tener información sobre su consumo y se maneja con dispositivos electrónicos. La principal característica a estudiar vuelve a ser la incorporación de nuevos clientes.

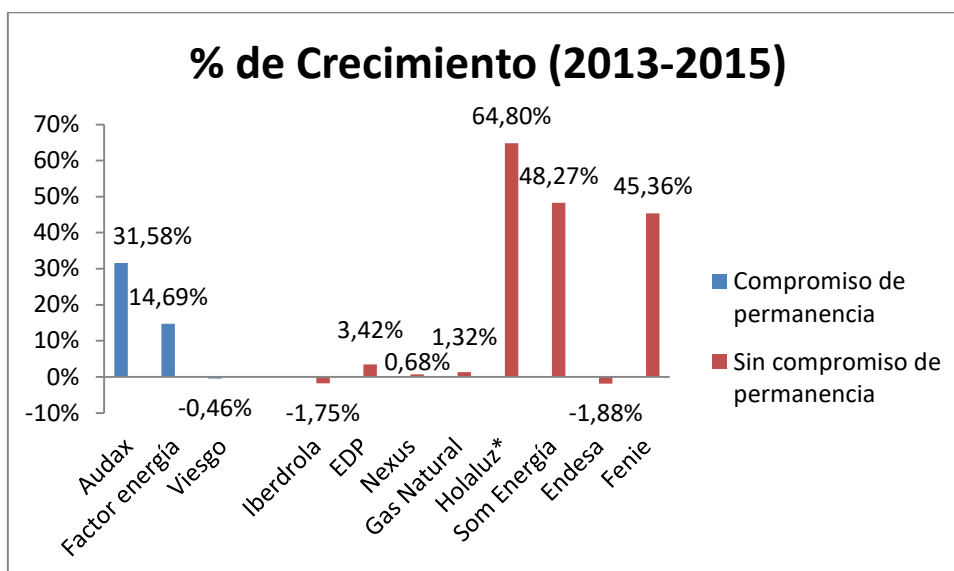


**Gráfica 7-XXVII % Nuevos clientes con uso de nuevas tecnologías. Fuente: Elaboración propia.**

Se observa que actualmente no es un gran reclamo para los clientes. Una posible explicación es que los jóvenes no contratan servicios de electricidad, ya que mayoritariamente viven en casa de sus padres o de alquiler.

#### Compromiso de permanencia.

Se analiza la influencia de tener una permanencia mínima en una compañía, esto podría afectar en la captación de clientes, ya que pueden mostrarse reticentes al cambio por miedo a que el resultado sea peor y no puedan volver a su antigua compañía.

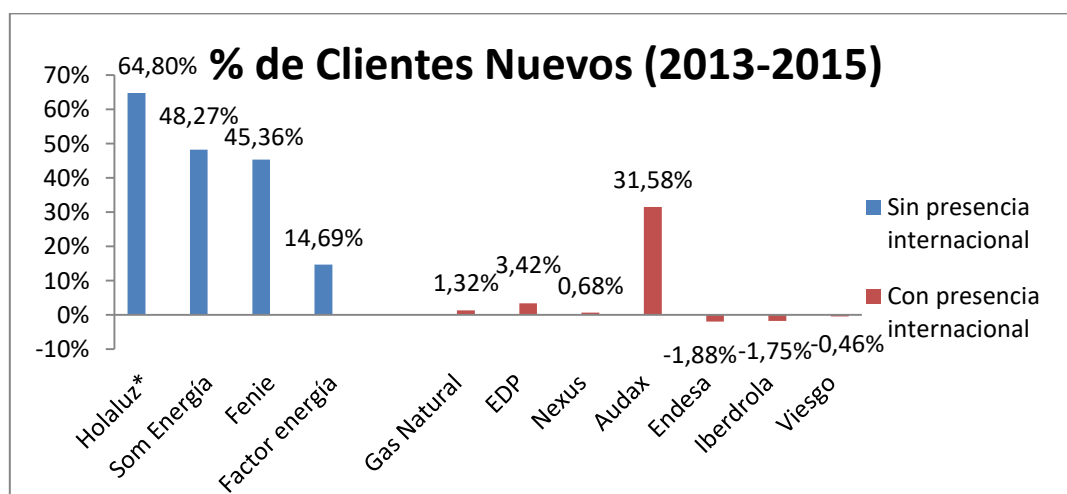


**Gráfica 7-XXVIII % Nuevos clientes con compromiso de permanencia. Fuente: Elaboración propia.**

Contrariamente a lo que cabía esperar, los datos anteriores indican que el compromiso de permanencia no es un factor determinante a la hora de probar nuevas compañías.

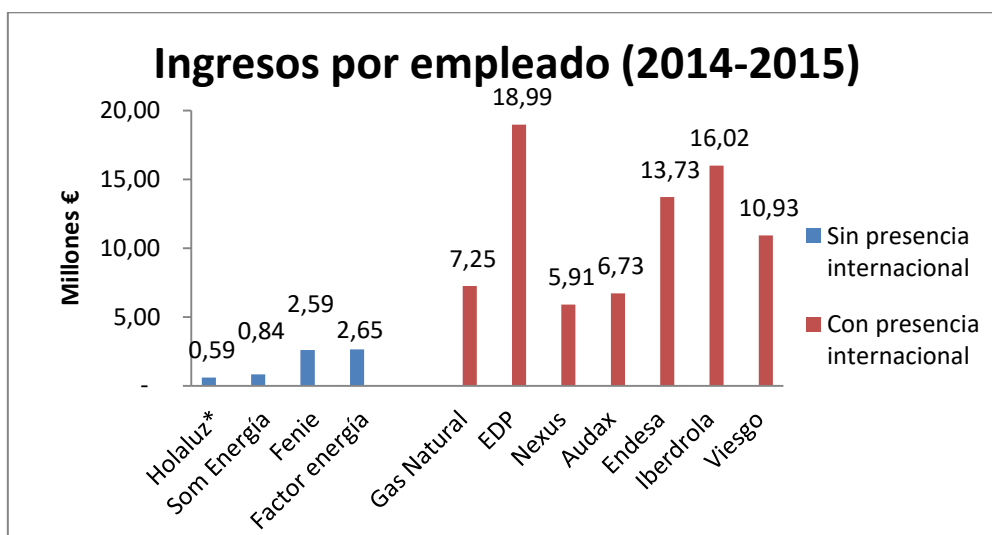
### ***Diversificación de negocio***

#### Expansión internacional.



**Gráfica 7-XXIX % Nuevos clientes con presencia internacional. Fuente: Elaboración propia.**

La política de expansión internacional, muestra un claro efecto negativo sobre la incorporación de nuevos clientes nacionales. Esto se puede explicar en que los esfuerzos se reparten en mayor cantidad de países, con lo que aunque aumente el número total de consumidores, en este estudio no queda reflejado, ya que solo tenemos en cuenta los clientes nacionales, por lo que es lógico que obtengan peores resultados.

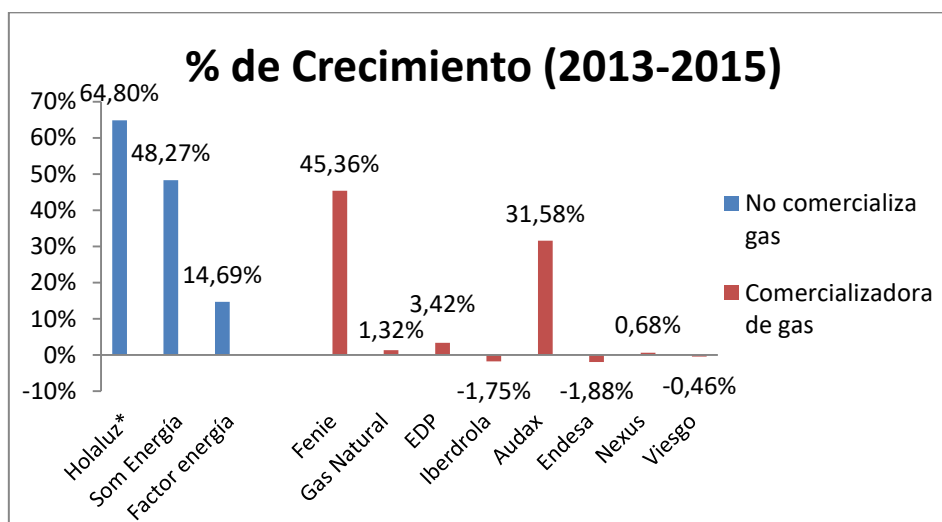


**Gráfica 7-XXX Ingresos por empleados con presencia internacional. Fuente: Elaboración propia.**

Por el contrario, si analizamos los ingresos por empleado, se observa que aquellas empresas con un carácter internacional, son capaces de obtener mayores beneficios con los mismos recursos. Esto indica que se puede internacionalizar servicios sin aumentar la estructura ya instaurada, por lo que se debe tener muy en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre nuevos servicios.

#### Comercialización de gas.

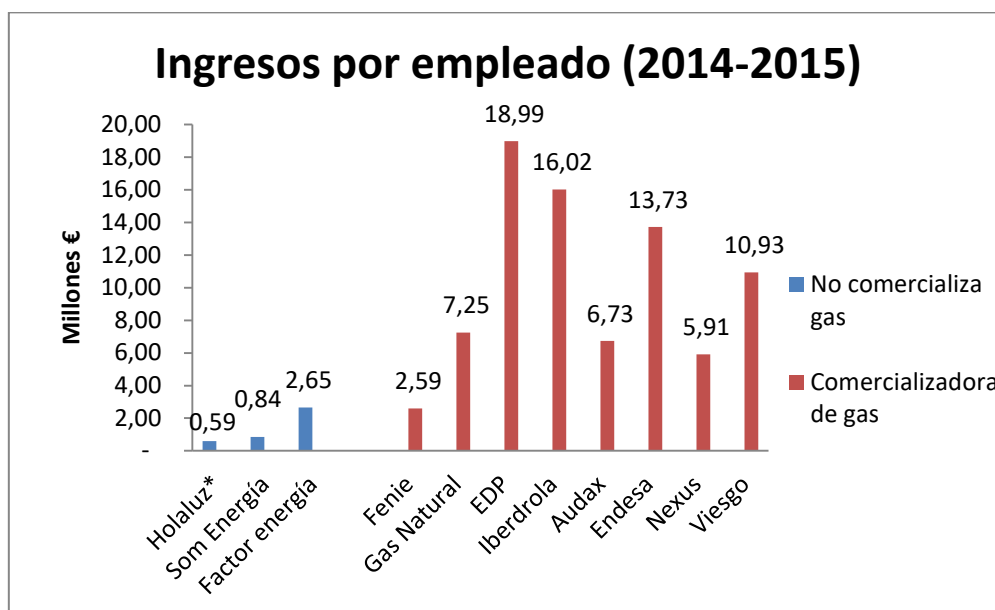
La comercialización de gas, permite realizar descuentos por compra conjunta de servicios energéticos, de este modo es fácil aumentar las ventas a un mismo cliente, ya que si tiene contratado uno de los dos servicios, será más sencillo venderle el otro producto.



**Gráfica 7-XXXI % Nuevos clientes con comercialización de gas. Fuente: Elaboración propia.**

El resultado obtenido contradice la hipótesis inicial, ya que no se ve una tendencia negativa en aquellas empresas que no disponen de servicio de gas. Por el contrario, aunque no afecta en la captación de nuevos clientes, ocurre lo mismo que en el caso de expansión internacional, ya que con los mismos empleados se puede obtener mayores ingresos. De modo

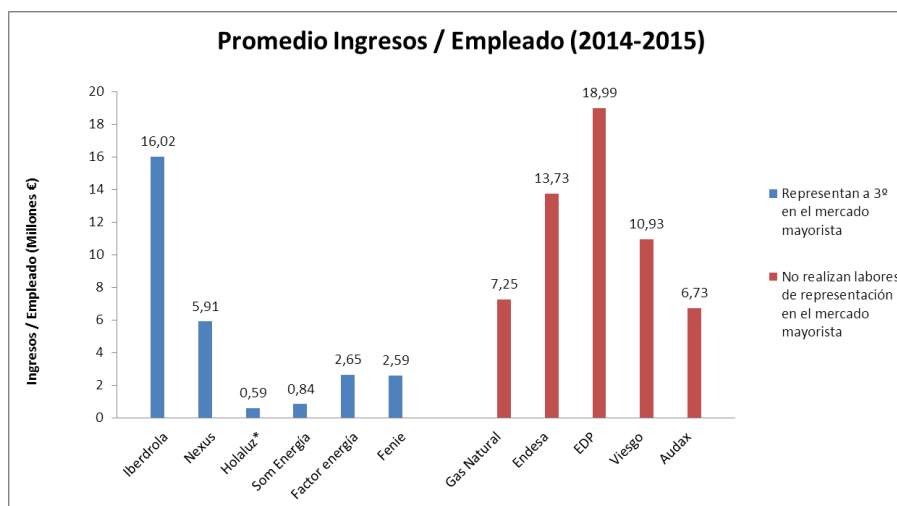
que se debe utilizar como estrategia de fácil implementación a la hora de diversificar productos.



Gráfica 7-XXXII Ingresos por empleado con comercialización de gas. Fuente: Elaboración propia.

#### Representación a terceros en el mercado mayorista

La representación a terceros en el mercado mayorista, permite dar servicio a los pequeños productores de energía. Por lo que los resultados esperados no son a nivel de clientes si no a nivel de ingresos.



Gráfica 7-XXXIII Ingresos por empleado con representación a terceros en el mercado mayorista. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la rentabilidad de este negocio es baja. Las empresas que no invierten recursos en este modelo, obtienen mejores resultados de sus empleados. Esto indica que es mejor utilizar cualquiera de las propuestas anteriormente mencionadas, ya que obtenían mayores beneficios.



### Conclusiones:

- Las empresas con carácter sostenible son menos rentables económicamente, además, no consiguen atraer a nuevos clientes, por lo que no es una estrategia rentable.
- La estrategia de centrarse en la atención al cliente, no penaliza la rentabilidad económica. Se observa que se centra en reducir el número de clientes a los que atiende cada empleado. Además consigue mayor captación de clientes.
- Las empresas centradas en satisfacer a los accionistas, no muestran resultados distintos ni en cuanto a rentabilidad ni captación de clientes, por lo que es una característica que no influye en la consecución de objetivos.
- Realizar una campaña publicitaria en TV, no genera mejores resultados en la captación de clientes.
- El uso de las nuevas tecnologías no genera beneficios en la captación de clientes, debiéndose utilizar con otra finalidad.
- Aquellas empresas que obligan a firmar un compromiso de permanencia tienen las mismas facilidades a la hora de encontrar nuevos consumidores, por lo que es una buena estrategia para consolidar la cuota de mercado.
- Centrar los recursos en el mercado nacional experimenta mejores resultados a la hora de captar clientes. Sin embargo, es una estrategia sencilla a la hora de optimizar recursos, ya que aumenta los ingresos por empleado.
- Si se desea incrementar los ingresos obtenidos por empleado, una buena estrategia es la comercialización de gas. Esta estrategia no tiene efecto a la hora de captar clientes.
- Finalmente ser representante en el mercado mayorista de terceros, no afecta en los resultados de la compañía.

## 8. Conclusiones

Este trabajo se presenta como un análisis de las estrategias de las comercializadoras eléctricas presente en el país, que busca encontrar un patrón de éxito para generar posteriormente un modelo que simplifique la toma de decisiones.

Se pretende que el lector se ponga en la situación de un directivo de una comercializadora eléctrica y pueda tomar decisiones en base a las características de la empresa y los objetivos que desea conseguir, pero a su vez, tenga constancia de los inconvenientes que poseen seguir cada una de las distintas estrategias y decida que debe priorizar o que necesidades son más importantes.

1. Se ha observado que las empresas se puede clasificar en tres grupos según sus características y estrategias: empresas pertenecientes a un gran grupo internacional; empresas del grupo mixto y empresas centradas en el mercado nacional.

Empresas pertenecientes a un gran grupo internacional: está formado por Gas Natural, Endesa, EDP e Iberdrola. Se caracterizan por poseer las siguientes características:

- Grado de madurez alto.
- Estar presentes en otros países.
- Ser comercializadoras de referencia.
- Inversión en campañas de publicidad.
- Generación de energía eléctrica.
- Enfocada hacia los accionistas.

La estrategia de futuro de estas empresas se basa en acercarse de nuevo al cliente.

Destacan por poseer la mayor cuota de mercado y mayor número de empleados. Además, saben optimizar mejor el personal disponible, ya que son más productivas. Por el contrario, su modelo de negocio no consigue atraer a nuevos clientes, lo que les hace perder poder en el sector.

Empresas centradas en el mercado nacional: se encuentran Holaluz, Som Energía, Factor energía, Fenie y Pepe energy. En común tienen que son empresas:

- De reciente creación.
- Preocupadas por la sostenibilidad y el cliente.
- Representan en el mercado mayorista a pequeños productores.
- Poseen un modelo de negocio diferenciado.

Las empresas pertenecientes a este grupo se centran en ofrecer mayor variedad de servicios a los clientes.

Su punto fuerte es la cercanía y atención al consumidor, lo que les está permitiendo la captación de nuevos clientes y les permite crecer año tras año. Su

mayor debilidad es la baja cuota de mercado que poseen y la menor productividad por empleado.

Grupo mixto: compuesto por Viesgo, Nexus y Audax. Estas empresas poseen características de ambos grupos, se trata de compañías creadas tras la liberación del mercado y antes del auge de las nuevas comercializadoras, por lo que no encajan claramente en las descripciones anteriores. Destacan por:

- Presencia internacional.
- Enfocadas al accionista.
- Contratos de permanencia.

No disponen de una estrategia de futuro común, cada una de las empresas de la agrupación tiene su propia visión y modelo del mercado.

Sus resultados también son dispares, lo que da a entender que en verdad lo que les une es que no encajan en ninguno de los dos grandes grupos.

2. Tras analizar las características y estrategias seguidas por las comercializadoras, se examinan sus resultados financieros y se observa que están ligados a la agrupación anteriormente descrita, por lo que, una estrategia que funciona para las empresas de grupos internacionales, no genera los mismos resultados en una empresa centrada en el mercado nacional.

#### **Estrategias para incrementar los ingresos:**

Empresas pertenecientes a un gran grupo internacional:

- Potenciar el uso de nuevas tecnologías
- Apostar por la innovación.

Empresas centradas en el mercado nacional:

- Asesoramiento personalizado a los clientes.
- Uso de nuevas tecnologías.

Empresas del grupo mixto:

- Convertirse en comercializadoras de referencia.
- Actualizar la imagen de la compañía y su campaña de comunicación.

#### **Estrategias para incrementar la rentabilidad económica:**

Empresas pertenecientes a un gran grupo internacional:

- Potenciar el uso de nuevas tecnologías
- Apostar por la innovación.

Empresas centradas en el mercado nacional:

- Generación de energía eléctrica.

Empresas del grupo mixto:

- Reforzar la cercanía con el cliente.
- Generar energía sostenible.

3. El mercado se encuentra en un momento de alta competencia, desde el 2010, han surgido nuevas compañías que buscan hacerse un hueco en un sector que hasta ese momento ofrecía pocas opciones a los consumidores.

Actualmente, el sector experimenta un lento crecimiento, por lo que no se producen grandes cambios de dominio debido a la poca cantidad de nuevos contratos que se realizan, obligando a las empresas a crecer mediante la adquisición de clientes de la competencia.

A continuación se muestran las estrategias que están provocando un mayor crecimiento en las empresas. Este diagnóstico se realiza desde la perspectiva del aumento de consumidores, nombrando aquellas estrategias que favorecen el crecimiento y posteriormente analizando los inconvenientes que provocan en otros parámetros.

- **Enfoque al cliente:** las comercializadoras que destacan por sus servicios de atención y cercanía con el cliente, consiguen incrementar en mayor medida los consumidores que contratan sus servicios. Por el contrario, requieren dedicar más recursos y la productividad de cada empleado es menor, ya que el ratio de clientes por empleado es muy inferior al de las comercializadoras que no se centran en estos servicios.
- **No comercializar gas:** se observa que las empresas que se dedican exclusivamente a la comercialización de energía eléctrica muestran un mayor crecimiento que las que dividen sus esfuerzos en comercializar otras formas de energía como el gas natural. Esta medida, muestra que la productividad de los empleados es muy baja, ya que el tiempo invertido en cada cliente sirve únicamente para conseguir vender un producto, mientras que las compañías que ofrecen servicio de gas, incrementan los ingresos por empleado ya que ofrecen dos productos de forma simultánea, generando así mayores ingresos.

4. En el punto anterior, se han descrito las estrategias que favorecerían el crecimiento en el sector, no obstante, existen otros parámetros de interés para las empresas. En este caso, se nombra el objetivo que se desea mejorar y se expondrán las estrategias que favorecen su crecimiento y cómo afecta negativamente a otras variables, cuando se dé el caso.

Ingresos por cliente: destacan las empresas de Nexux, Audax y Factor energía, todas ellas tienen en común que empezaron en el negocio **especializándose en grandes consumidores y PYMEs**, estos clientes tienen un consumo mayor de energía y por lo tanto aumentan los ingresos de las comercializadoras. En contra, el mercado disponible es menor, provocando que el crecimiento de las empresas centradas en este modelo de negocio sea muy bajo, penalizando por tanto la capacidad de crecimiento.

Ingresos por empleado: se trata de optimizar los recursos disponibles para obtener los mayores beneficios. En este caso existen diversas estrategias que han conseguido buenos resultados:

- **Automatizar el servicio de atención al cliente:** de este modo, se consigue atender a mayor cantidad de consumidores con los mismos empleados. Esta estrategia es la seguida por las empresas con mayor cuota de mercado, sin embargo, penaliza el crecimiento y la adquisición de nuevos clientes, ya que el consumidor valora la atención cercana y personalizada.
  - **Expansión internacional:** las empresas que apuestas por el crecimiento en otros países, obtienen mayores ingresos por empleado, esto es debido a que en una sociedad globalizada como la actual, se puede acceder a nuevos mercados sin necesidad de crear una nueva estructura en el lugar de destino, utilizando algunos de los recursos ya disponibles para gestionar dos mercados simultáneamente. En este estudio, se observa que el uso de esta estrategia penaliza la adquisición de nuevos clientes, sin embargo, esto es debido a que el número de consumidores por comercializadora esta tomado a nivel nacional, por lo tanto, el crecimiento en mercados extranjeros no queda reflejado.
  - **Comercialización de gas natural:** del mismo modo que ocurría con la expansión internacional, ofrecer servicios de gas, permite saturar la estructura ya disponible y utilizar el personal para ofrecer mayor número de servicios y por lo tanto incrementar los ingresos de la compañía.
5. Por último, existen estrategias que no están generando los resultados esperados y en ocasiones incluso provocan el efecto contrario de lo que se pretendía conseguir. En este caso, a diferencia de los puntos anteriores se analizara cada una de las estrategias y los resultados que generan.
- **Sostenibilidad medioambiental:** son estrategias realizadas por empresas que deciden apostar por ser respetuosas con el medioambiente. A pesar de realizarlo de modo altruista y en consecuencia a los valores de la empresa, es una forma de reclamo a los consumidores en una sociedad que actualmente demanda mayor protección del mundo que nos rodea, por lo que cabe esperar que esta estrategia facilite el crecimiento de la empresa. No obstante, los resultados obtenidos no muestran esta tendencia, si no que reducen su rentabilidad económica.
  - **Campaña publicitaria en TV:** las empresas que siguen esta estrategia esperan conseguir mayor crecimiento que la competencia, su objetivo es darse a conocer y colocar sus productos entre los consumidores. Sin embargo, los resultados del estudio, indican que no existe diferencias en la captación de clientes respecto a las compañías que no utilizan este mecanismo.
  - **Representar a terceros en el mercado mayorista:** la finalidad de este servicio es aumentar los ingresos. Por el contrario, las empresas que representan a terceros, a excepción de Iberdrola, obtienen menores ingresos por empleados, indicando que esta estrategia obliga a dedicar mayores recursos para llevarla a cabo y no genera suficientes ingresos.

- **Compromiso de permanencia:** en este caso se espera que afecte negativamente a la captación de nuevos clientes. Sin embargo, las comercializadoras que apuestan por esta estrategia no se ven penalizadas, en la captación de clientes, lo que lo convierte en una estrategia de fidelización de clientes a tener en cuenta.

Una vez se han analizado los resultados generados por las distintas estrategias, explicando las ventajas e inconvenientes de su aplicación, queda como trabajo futuro, comparar la evolución en el mercado de las comercializadoras y observar las desviaciones respecto a lo esperado con el objetivo de facilitar y ser más precisos en la toma de decisiones en el futuro.

## Bibliografía

- Grant, R.M (2006): Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones.
- Jonson, G.; Scholes, K. y Whittington, R (2006): Dirección Estratégica.
- Navas López, J.E. y Guerras Martin, L.A. (2013): Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.
- Kaplan, R y Norton, D. (2000): Cuadro de mando integral.
- Andrews, K.R. (1977): "El concepto de estrategia de la empresa.
- Montañés Espinosa, Antonio. Apuntes asignatura Alta y Baja tensión. 2015.
- Energía y Sociedad. <http://www.energiaysociedad.es/ficha/1-2-historia-de-la-electricidad-en-espana>.
- Blog HolaLuz. 09 de Julio de 2014. <https://www.holaluz.com/blog/infografia-holaluz-com-que-pago-en-mi-factura-de-la-luz/>.
- El Mundo. 29 de Octubre de 2015. <http://www.elmundo.es/sociedad/2015/10/28/5628ad6eca47413d6f8b45aa.html>.
- El Confidencial. 20 de Enero de 2016. [http://www.elconfidencial.com/espana/2016-01-20/poblacion-padron-espana-jovenes-viejos-extranjeros\\_1138584/](http://www.elconfidencial.com/espana/2016-01-20/poblacion-padron-espana-jovenes-viejos-extranjeros_1138584/).
- La Vanguardia. 10 de Enero de 2016. <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20160108/301268769497/evolucion-conciencia-ambiental-espana.html>.
- El Mundo. 28 de Enero de 2016. <http://www.elmundo.es/sociedad/2016/01/28/56aa1721268e3e3a058b45c6.html>.
- CNMC. 13 de Mayo de 2016. <https://blog.cnmc.es/2016/05/13/casi-la-mitad-de-los-usuarios-no-entiende-su-factura-de-la-luz/>.
- REE. 30 de Junio de 2016. [http://www.ree.es/sites/default/files/downloadable/inf\\_sis\\_elec\\_ree\\_2015.pdf](http://www.ree.es/sites/default/files/downloadable/inf_sis_elec_ree_2015.pdf).
- Asociación de ciencias ambientales. 15 de Mayo de 2016. <http://www.20minutos.es/noticia/2722231/0/pobreza-energetica/5-millones/asociacion-ciencias-ambientales/>.
- El Confidencial. 1 de Mayo de 2015. [http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-05-01/elon-musk-bateria-tesla-motors-powerwall-home-battery-powerpack\\_785958/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-05-01/elon-musk-bateria-tesla-motors-powerwall-home-battery-powerpack_785958/).
- El Confidencia. 11 de Marzo de 2016. [http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-03-11/el-emprendedor-que-intento-competir-con-las-grandes-electricas-y-tuvo-que-cerrar\\_1166792/](http://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-03-11/el-emprendedor-que-intento-competir-con-las-grandes-electricas-y-tuvo-que-cerrar_1166792/).

Audax Energía. [www.audaxenergia.com](http://www.audaxenergia.com)

Factorenergía. <https://www.factorenergia.com/es/>.

Gas Natural Fenosa. <http://www.gasnaturalfenosa.es/es/Hogar.html>.

Audax Energía. 19 de Mayo de 2015.

<http://comunicacionempresarial.net/UPLOAD/1060/4395NP%20Audax%20Energ%C3%ADa%20presenta%20el%20plan%20estrat%C3%A9gico%20para%20el%202015-2020%20con%20el%20objetivo%20de%20alcanzar%20los%201.000%20millones%20de%20facturaci%C3%B3n.docx.pdf>.

La Vanguardia. 18 de Julio de 2016.

<http://www.lavanguardia.com/vida/20160718/403303372887/economiaempresas--audax-compra-una-empresa-energetica-en-polonia-para-potenciar-su-expansion-internacional.html>.

EDP. <http://www.edpr.com/es/negocio-2/nuestra-estrategia/>.

EDP, informe anual. [http://2015annualreport.edprenovaveis.pt/pdf/RC2015\\_EDPR\\_SP.pdf](http://2015annualreport.edprenovaveis.pt/pdf/RC2015_EDPR_SP.pdf).

SAS. [http://www.sas.com/es\\_es/customers/local/EDPenergia.html](http://www.sas.com/es_es/customers/local/EDPenergia.html).

Endesa. 23 de Noviembre de 2015.

<http://www.endesa.com/es/conoceendesa/Documents/Endesa-Investor-Day-23-11-2015-esp.pdf>.

El Confidencial. 21 de Mayo de 2015. [http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-05-21/los-duenos-de-factor-energia-ponen-en-venta-la-electrica-por-200-millones-de-euros\\_133888/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2014-05-21/los-duenos-de-factor-energia-ponen-en-venta-la-electrica-por-200-millones-de-euros_133888/).

Asinemadmin. 9 de Marzo de 2016. <http://www.asinemdigital.com/la-junta-directiva-la-federacion-nacional-empresarios-instalaciones-electricas-telecomunicaciones-espana-se-reunio-1-marzo-dar-conocer-plan-estrategico-2016-2020-cuya-fi/>.

Apieco. 20 de Junio de 2016. <http://www.apieco.com/2016/?p=1194>.

Gas Natural. 11 de Mayo de 2016.

[http://www.gasnaturalfenosa.com.co/servlet/ficheros/1297152000618/EquityStory\\_\(Spanish\)\\_6.pdf](http://www.gasnaturalfenosa.com.co/servlet/ficheros/1297152000618/EquityStory_(Spanish)_6.pdf).

Expansión. 24 de Septiembre de 2016.

<http://www.expansion.com/catalunya/2016/09/24/57e5994746163f1f298b4576.html>.

Laverdad. 4 de Julio de 2016. <http://www.laverdad.es/nuestra-economia/201606/23/nexus-energia-amplia-cartera-20160623012623-v.html>.

El economista. 26 de Octubre de 2015.

<http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7098263/10/15/Los-compradores-no-ofrecen-lo-que-vale-la-empresa.html>.

Energías de Portugal. <https://www.edpenergia.es/es/>.



Endesa. <https://www.endesaclientes.com/>.

Fenieenergía. <http://www.fenieenergia.es/>.

Holaluz. <https://www.holaluz.com/>.

Iberdrola. <https://www.iberdrola.es/>.

Nexus Energía. <http://www.nexusenergia.com/es-es/inicio.html>.

Pepeeenergy. <https://www.pepeeenergy.com/>.

Som energía. <https://www.somenergia.coop/es/>.

Viesgo. <http://www.viesgo.com/es/>.

## Anexo 1. Análisis interno de las comercializadoras eléctricas

### 1. Energías de Portugal

Fundada en Portugal en 1976, no es hasta el 2002 cuando entrar en España mediante la adquisición de Hidrocantábrico, dada la experiencia en el país vecino, se le considera una empresa madura. Se trata de una Sociedad Anónima, presidida por Miguel Stilwell. La sede central en nuestro país se encuentra Asturias y posee una plantilla formada por 87 trabajadores.

El campo de actividad de la compañía engloba toda la cadena de valor del sector, estando presente tanto en producción, distribución y comercialización de energía eléctrica, también ofrece servicios de comercialización del gas. Así mismo, es una de las comercializadoras de referencia del estado. Los valores de la empresa se centran en un desarrollo sostenible, consiguiendo el equilibrio entre el desarrollo económico, la protección del medio ambiente y la responsabilidad social. Por ello, consciente de que es necesaria la lucha contra el cambio climático, ha anunciado cinco compromisos que ayuden a reducir el calentamiento global.

La compañía, además de prestar servicios de comercializadora en la península, está presente en Brasil. Sin embargo, es una empresa global, ya que mediante su filial EDP Renovables, está presente como productor de energía en numerosos países. El principal objetivo actual de la compañía es convertirse en líder mundial en energía eólica. En cuanto a la comercialización, la estrategia seguida es ofrecer el mejor precio, por lo que es común encontrarla en las primeras posiciones de los comparadores online. Por otro lado, para darse a conocer entre los consumidores, en los últimos años ha comenzado una estrategia de patrocinio de eventos deportivos.

Respecto a la situación financiera de la compañía, hay que destacar su baja liquidez general, se observa además, que no se trata de algo puntual, ya que muestra un descenso en los últimos años. Por otro lado la rentabilidad económica también muestra un descenso respecto al último año. Como dato favorable, el endeudamiento se muestra estable con un ligero descenso. La cuota de mercado es de 5,08%, lo que la sitúa como la 4ª empresa española.

EDP	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	1.494,80	1.562	1.673	1.559	1.708	1.556
Rentabilidad económica (%)	4,33	-0,28	8,57	-9,53	3,66	1,74
Liquidez general	1,02	0,84	1,25	0,98	0,94	0,88
Endeudamiento (%)	128,59	92,34	85,77	97,03	96,48	95,39

Tabla 0-I Datos financieros EDP. Fuente: Elaboración propia.

Los principales competidores son las grandes empresas como Iberdrola, Gas Natural o Endesa. Sin embargo, dado que es una empresa con menos historia en nuestro país que las anteriores, tiene mayor dificultad para ser asociada con las grades, siendo aún vista con cierto recelo por parte de los consumidores.

## Análisis de las fortalezas

**Accionariado concentrado:** El grupo posee el 77,5% de las acciones, lo que facilita la toma de decisiones. Además evita así que otras empresas pongan en venta su parte y puede financiarse en el futuro vendiendo acciones de la compañía.

**Líder mundial en sostenibilidad:** Según el índice de Dow Jones, premiando su excelencia en el área de la gestión y control de riesgos, biodiversidad, generación eléctrica y desarrollo de capital humano. Afianzando así su apuesta por el desarrollo sostenible.

**Mejores ofertas en los buscadores online:** El uso de comparadores de compañías eléctricas, sitúa las ofertas de la compañía entre los primeros puestos. Esto facilita la consecución de nuevos clientes que buscan las mejores ofertas.

**Comercializadora de referencia:** Es una de las 6 distribuidoras de referencia nacionales, esto reduce los competidores sobre un segmento del mercado que quiere una tarifa regulada por el gobierno.

**Compromiso contra el cambio climático:** La compañía se ha comprometido a la lucha contra el cambio climático mediante 5 compromisos: reducir el 75% de emisiones de CO<sub>2</sub> para el 2050, realizar el 75% de la producción mediante energías renovables, 1 TWh de ahorro de energía hasta 2020, 200 Millones de euros de inversión en investigación y desarrollo y equipar al 90% de sus clientes con sistemas de telemedida.

## Análisis de las Debilidades

**Grupo portugués:** Al igual que el caso de Endesa, la compañía pertenece a una matriz extranjera, por lo que en caso de necesidad puede vender su filial española para salvar las cuentas de la empresa matriz.

**Desconocida para gran parte de los consumidores:** En el sector eléctrico la gente tiene muchas dudas ante el cambio a compañías desconocidas por miedo a quedarse sin suministro. Ser una empresa poco conocida evita que potenciales clientes se decanten por tus ofertas.

**Presentes desde el 2002:** Al llevar poco tiempo en el mercado nacional, aun no se asocia su imagen a una compañía de toda la vida, por lo que no está interiorizada entre los consumidores.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Accionariado concentrado.</li><li>• Líder mundial en sostenibilidad.</li><li>• Mejores ofertas en los buscadores online.</li><li>• Comercializadora de referencia.</li><li>• Compromiso contra el cambio climático.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grupo portugués.</li><li>• Desconocido para gran parte de los consumidores.</li><li>• Presente desde 2002.</li></ul>

Tabla ¡Error! No hay texto con el estilo especificado en el documento.-II Análisis del entorno específico EDP.

Fuente: Elaboración propia.

## II. Endesa

Fundada en 1944, se constituyó como una empresa pública en un sector considerado estratégico. Dada la antigüedad y su experiencia en el sector se considera que la empresa está en un estado de madurez. Constituida como Sociedad Anónima, el mayor accionista es ENEL, grupo energético italiano. La empresa cotiza en bolsa y forma parte del Ibex 35. La sede central de la compañía se encuentra en Madrid y dispone de 922 empleados a lo largo del territorio.

Endesa no solo se dedica a la comercialización de energía, tanto eléctrica como de gas, sino que está presente en la dirección de 174 plantas de producción eléctrica, ya sea como poseedor único o formando parte de un conjunto de empresas. Junto a la generación, destaca la distribución de energía, ya que se encarga de gran parte de la red española. En menor medida, desarrolla actividad en la gestión de inmuebles y la minería.

Tras su privatización como empresa, la misión de la compañía es maximizar el valor aportado a los accionistas, cubrir las necesidades de los clientes y contribuir al desarrollo de sus empleados. Además, pretenden ser una empresa eficiente, competitiva y responsable con el medio ambiente. Entre sus valores, se encuentran: asegurar el desarrollo de sus empleados según sus méritos y aportación a la compañía fomentando el trabajo en equipo y la participación del individuo para la consecución de un objetivo común; promover la mejora continua y la innovación para alcanzar la máxima calidad; orientación a los resultados dando a sus accionistas la mayor rentabilidad; compromiso social y cultural con la comunidad y adaptar las estrategias empresariales a la preservación del medio ambiente.

La compañía está presente en 7 países, pero es en España y Portugal donde tiene una posición más afianzada. Gracias a que comenzó como empresa pública, la población la asocia a una compañía segura y de toda la vida, por lo que sus esfuerzos se centran en mantener y reforzar ese pensamiento mediante sus campañas de marketing. Además, gracias al poder económico, realiza campañas para atraer a nuevos usuarios puerta a puerta, por lo que es fácil que alguno de sus comerciales le visite ofreciendo tarifas o descuentos.

Su situación financiera es preocupante, se observa un crecimiento en los ingresos de explotación en los últimos años, sin embargo, ha reducido su rentabilidad y su liquidez general en los últimos años, aunque aún no está en valores de riesgo, no ocurre lo mismo con el endeudamiento, ya que se acerca a valores preocupantes.

Endesa	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	8.734,07	10.451	12.008	12.065	12.410	12.383
Rentabilidad económica (%)	23,70	1,70	-0,03	12,22	31,24	12,16
Liquidez general	1,63	1,71	1,44	1,42	1,18	1,29
Endeudamiento (%)	85,08	83,13	82,03	73,15	93,92	96,93

**Tabla jError! No hay texto con el estilo especificado en el documento.-III Datos financieros Endesa. Fuente: Elaboración propia.**

Los competidores directos son las grandes compañías como Iberdrola, Gas Natural, Viesgo y EDP Energía. No obstante, no hay que olvidarse del crecimiento que están teniendo las nuevas comercializadoras, gracias a un trato personal de calidad y precios ajustados, que en ocasiones superan incluso a las ofertas de la compañía.

## Análisis de las fortalezas

**Presencia en 7 países:** Esto hace que la empresa sea muy conocida tanto a nivel nacional como internacional. Son constantes las noticias en los medios que informan sobre alguna novedad de la compañía en cualquier país, publicitándose así de manera gratuita.

**Más de 170 plantas de generación:** Además de los beneficios directos de cada una de ellas, sirven como campaña de marketing, ya que son conocidas en las zonas donde se encuentran y entre sus trabajadores.

**Perteneciente al Ibex 35:** El hecho de ser una empresa del Ibex 35, genera mayor seguridad tanto en clientes como en accionistas.

**Promoción del uso del coche eléctrico:** Entre sus empleados se promueve el uso del coche eléctrico, para ello ofrecen ventajas financieras por el cambio de vehículo. De este modo consiguen una percepción de empresa sostenible además de atraer a posibles nuevos empleados.

**Diversificación de negocio:** Junto a la comercialización eléctrica, destaca la comercialización de gas, generación y distribución de energía, minería y gestión de patrimonio. Reduciendo así la dependencia de un solo producto.

**Distribuidora de referencia:** Endesa es una de las 6 distribuidoras de referencia nacionales, esto reduce los competidores sobre un segmento del mercado que quiere una tarifa regulada por el gobierno.

## Análisis de las Debilidades

**Costes de infraestructura:** Debido al volumen de negocio que posee y la importancia de la empresa, para poder continuar siendo una empresa líder debe contar con los mejores profesionales, lo que implica un mayor gasto en salarios entre consejeros y directivos.

**Servicio atención al cliente:** Dado el tamaño de la compañía, es imposible realizar un seguimiento personal de cada cliente. Muchos usuarios perciben que es difícil contactar con la compañía, provocando insatisfacción cada vez que se debe resolver un problema.

**Perteneciente al grupo Enel:** El grupo italiano posee la mayor parte de la compañía, esto hace que esté en manos de capital extranjero y por tanto la matriz principal pueda anteponer sus intereses a los de la filial española.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia en 7 países.</li><li>• Más de 170 plantas de generación.</li><li>• Perteneciente al Ibex 35.</li><li>• Promoción del uso del coche eléctrico.</li><li>• Diversificación de negocio.</li><li>• Comercializadora de referencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Costes de infraestructura.</li><li>• Servicio atención al cliente.</li><li>• Perteneciente al grupo Enel.</li></ul>

Tabla 0-IV Análisis del entorno específico Endesa. Fuente: Elaboración propia.

### III. Factor Energía:

Fundada en 1999 tras la liberalización del mercado eléctrico español. Es una empresa madura, dada su larga trayectoria en el sector. Constituida como Sociedad Anónima y presidida por Miguel Fernando Rueda Hernando, los máximos accionistas son Energy Services, Brightway Solutions y Financial holding. La sede central de la compañía está en Barcelona y cuenta con una plantilla de 97 trabajadores.

El campo de actividad principal es la comercialización de energía eléctrica y representar a productores de energías renovables en el mercado mayorista. La razón de ser de la empresa, es ofrecer un servicio de calidad y precios altamente competitivos a sus clientes, comprometiéndose a defender los intereses del consumidor frente a las grandes eléctricas.

Inicialmente, ofrecía servicios especialmente a empresas, sin embargo, en 2014 dio el salto al consumidor doméstico. Para conseguir hacerse un hueco en el sector apuesta por poseer equipos de atención al cliente propios en nuestro país y garantiza la máxima transparencia en sus gestiones. Asimismo, dado que uno de los principales compromisos de la compañía con sus clientes es el ahorro, en su página Web se pueden encontrar diversos consejos para reducir el consumo. Igualmente, han creado una aplicación para el móvil que permite ver el precio de la energía en distintas horas, avisándote de cuando es más barata la energía y por tanto facilitando el ahorro, otro servicio que ofrece la APP es poder comparar tus consumos y un asesoramiento personalizado, basándose en los usos que realiza el consumidor de la energía.

Hay que destacar la situación financiera de la compañía. Posee un bajo endeudamiento y una rentabilidad alta, por lo que se puede asegurar que la estrategia de la compañía es segura de cara a futuro, ya que en lugar de una gran expansión y captación de clientes ha priorizado la estabilidad económica. Del mismo modo, el ratio de liquidez, a pesar de no ser muy alto, es bueno en el sector que nos encontramos.

Factor energía	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	132,18	155	254	264	252	286
Rentabilidad económica (%)	11,63	11,89	14,40	18,38	14,03	13,32
Liquidez general	1,32	1,39	1,33	1,39	1,13	1,27
Endeudamiento (%)	74,87	70,12	70,67	65,11	80,81	75,48

**Tabla 0-V Datos financieros Factor Energía. Fuente: Elaboración propia.**

Los competidores directos de la compañía son las medianas empresas, que ya se han afianzado en el sector, como es el caso de Audax energía, Viesgo o Fenie Energía. A pesar de a su experiencia, la empresa aún no está al nivel de las grandes compañías, por lo que no supone una competencia directa para ellas. Sin embargo, dada su escasa campaña de marketing los consumidores no asocian la marca con una compañía con experiencia, lo que hace que deba tener en cuenta a todas las empresas de reciente creación que ofrecen unos servicios similares.

## Análisis de las fortalezas

**APP para controlar la factura:** Mediante esta herramienta, podemos observar el precio de la energía cada hora, de este modo podemos ahorrar usando la electricidad en los periodos más baratos. Además permite conocer tu consumo y compararlo con días anteriores.

**Servicio de energía verde:** Ofrece la posibilidad de contratación de energía verde.

**Asesoramiento energético:** Actúa como representante en el mercado de productores de energías renovables y asesoramiento de los mismos.

**Servicios adicionales:** Además de contratar la electricidad, ofrece paquetes adicionales de mantenimiento eléctrico y servicios relacionados con la tecnología.

**Experiencia en el sector:** Fundada en 1999, es en 2014 cuando consigue su objetivo fundacional de ser comercializadora de electricidad para hogares. Estos años les sirvió para adquirir experiencia mediante la comercialización de electricidad para empresas.

**Fortaleza financiera:** La situación financiera de la compañía es superior a la media del sector en todos los ratios estudiados. Aunque en el último año ha empeorado, sigue teniendo un margen que hace que la empresa no perezga en un futuro próximo.

## Análisis de las Debilidades

**Contrato de permanencia:** Es necesario un periodo mínimo de permanencia en la contratación del servicio, lo que dificulta la posibilidad de probar para nuevos usuarios ante el miedo de tener que permanecer en caso de no estar a gusto.

**Bajo crecimiento:** desde el año 2012, la compañía mantiene una tendencia constante en sus ingresos, a pesar de que el análisis financiero presenta unos buenos números, no es capaz de mejorar los resultados de años anteriores.

**No ofrece servicio de gas:** La compañía a diferencia de la mayoría de sus competidores, no oferta la comercialización del gas. De este modo, no tiene posibilidad de ofrecer productos indexados a sus clientes.

**Campaña de Marketing:** Aún tratándose de una compañía con amplia experiencia, no es conocida entre el público en general. Su escasa aparición en los medios de comunicación ha hecho que otras compañías más jóvenes se den a conocer antes.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• APP para controlar la factura.</li><li>• Servicio de energía verde.</li><li>• Asesoramiento energético.</li><li>• Servicios adicionales.</li><li>• Experiencia en el sector.</li><li>• Fortaleza Financiera.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contrato de permanencia.</li><li>• Bajo crecimiento.</li><li>• No ofrece servicio de gas.</li><li>• Campaña de marketing.</li></ul>

Tabla 0-VI Análisis del entorno específico Factor Energía. Fuente: Elaboración propia.

#### IV. Fenie Energía:

Surgida de la unión de profesionales en instalaciones eléctricas y de la organización FENIE, en 2010 nace Fenie Energía. Es por ello que se trata de una empresa adolescente. Constituida como Sociedad Anónima, es una empresa privada independiente, ya que no pertenece a ningún grupo corporativo, siendo la mayoría de los socios los propios trabajadores y cuyo presidente es Juan Sergio Pomar Motahud. La sede central se sitúa en Madrid y cuenta con 109 empleados, aunque dispone de más de 1.800 agentes energéticos.

Sus tareas se centran en la comercialización eléctrica y del gas. Además de ofrecer servicio de asesoramiento a pequeños productores. Sus valores son ofrecer un servicio personalizado y de calidad al cliente.

Para conseguirlo, la compañía ha creado una estructura basada en franquicias, de modo que el agente comercial en muchas ocasiones forma parte del equipo de instalación. Gracias a su Escuela de Eficiencia Energética, se consigue formar a todos los futuros franquiciados para que trabajen según los parámetros definidos. Por otro lado, la compañía se ha especializado en soluciones para la movilidad eléctrica, ofreciendo a cada cliente lo que más se adapta a sus necesidades.

Se observa que financieramente sus valores no destacan ni positiva ni negativamente, su facturación es baja, sin embargo tiene una tendencia positiva. Por otro lado, se observa que el endeudamiento se mantiene en niveles inferiores a los del sector. Por el contrario, la liquidez general presenta valores que se deben mejorar, aunque no son preocupantes en la situación actual. Su cuota de mercado es de 0,73%, liderando el ranking de compañías, sin considerar a las 5 grandes.

Fenie Energía	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	0,05	2	36	124	219	289
Rentabilidad económica (%)	-3,79	-12,24	1,99	3,05	6,65	1,10
Liquidez general	71,47	5,55	1,54	1,26	1,12	1,20
Endeudamiento (%)	1,37	17,01	62,04	75,64	83,46	76,58

Tabla 0-VII Datos financieros Fenie Energía. Fuente: Elaboración propia.

Dado que el servicio ofrecido se basa principalmente en la atención por parte de profesionales, no existe ningún competidor directo que ofrezca servicios similares. Sin embargo, debe competir con las empresas de reciente creación como Factor Energía o Nexus, ya que su estrategia se basa en la calidad del servicio al cliente.

#### Análisis de las fortalezas

**Creada por especialistas:** Nace de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Eléctricas, esto hace que todos sus agentes comerciales sean profesionales del sector. Además, estos agentes pasan por una formación previa antes de comenzar con su actividad.

**Asesoramiento personalizado:** Dado que está formada por especialistas del sector, ofrecen asesoramiento personalizado sobre el tipo de tarifa y potencia más conveniente para cada vivienda.



**Movilidad eléctrica:** Debido al ascenso previsto en el uso del coche eléctrico, la compañía se ha especializado en la instalación de puntos de recarga. De este modo ofrece un servicio distinto al de las grandes compañías.

**Diversificación de productos:** Además de comercializadora eléctrica, dispone de licencia para la comercialización del gas y asesoramiento a productores, siendo representante de estos en el mercado mayorista.

**Sin compromiso de permanencia:** Al carecer de un contrato de permanencia, facilita la posibilidad de captar nuevos clientes, ya que en caso de descontento no deben esperar para poder volver a su anterior compañía.

**Situación financiera:** En todos los ratios analizados posee unos valores más que aceptables, situándose siempre en la media de las empresas del sector.

### Análisis de las Debilidades

**Sistema de franquicias:** Dado que los agentes comerciales son profesionales independientes adscritos, el trato puede variar para cada cliente. Aunque no afecta al precio final de la factura, el asesoramiento que recibe el cliente y por tanto la satisfacción del mismo dependen de terceros.

**Tarifas:** Fenie Energía posee unas tarifas superiores a la media en el término de consumo, reduciendo así las posibilidades de atraer a nuevos clientes que busquen las mejores ofertas.

**Marketing:** desconocida para la gran mayoría de personas. Carece de una campaña de marketing que le permita darse a conocer a nivel global.

**Sólo comercializa en España:** dado que se trata de un sector en el que el número de nuevos usuarios es bajo, el operar solo dentro del país hace que deba robar clientes a sus competidores, dificultando su crecimiento.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creada por especialistas.</li> <li>• Asesoramiento personalizado.</li> <li>• Movilidad eléctrica.</li> <li>• Diversificación de productos.</li> <li>• Sin compromiso de permanencia.</li> <li>• Situación financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de franquicia.</li> <li>• Tarifas.</li> <li>• Marketing.</li> <li>• Sólo comercializa en España.</li> </ul>

**Tabla 0-VIII Análisis del entorno específico Fenie Energía. Fuente: Elaboración propia.**

## V. Gas Natural Fenosa

Con la absorción de Unión Fenosa por parte de Gas Natural en 2008, se crea la primera compañía que integra gas y electricidad en España. Antes de la adquisición, se encontraba Gas Natural, servicio de gas y Unión Fenosa, de electricidad. Unión Fenosa, fue fundada en 1982, por lo que era una compañía con gran experiencia en el sector eléctrico. Por su parte, Gas Natural comenzó su actividad en 1843, teniendo más de 170 años de vida. Por este motivo se considera una empresa madura. Constituida como Sociedad Anónima, la compañía cotiza en bolsa y forma parte del Ibex 35, sus máximos accionistas son Caixa Bank, Repsol y GIP III Canary. Su sede central se encuentra instalada en Barcelona, aunque posee dos sedes más situadas en Madrid y A Coruña. Cuenta con una plantilla de 528 trabajadores dedicados a la comercialización de energía.

El campo de actividad de la empresa es diverso, desde transporte y aprovisionamiento de gas natural hasta generación, distribución y comercialización de electricidad. Además, posee una filial de ingeniería y construcción relacionada con los campos anteriormente citados y un servicio de Trading, que permite gestionar el riesgo del precio de las materias primas y crear oportunidades asociadas a la disponibilidad y flexibilidad de activos. La razón de ser de la empresa, es atender las necesidades energéticas de la sociedad con productos de calidad respetuosos con el medio ambiente. Todo ello, ofreciendo a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible, sin descuidar por ello a sus empleados, a los que ofrece la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales en las mejores condiciones.

La estrategia de la compañía se basa en la diversificación e internalización de sus servicios. Por ello, cuenta con una fuerte presencia en América Latina y diversas líneas de negocio como se ha comentado anteriormente. En su apuesta por el trato respetuoso a los trabajadores, destacan diversos premios y reconocimientos recibidos. Su premisa es conocer la opinión de los trabajadores, permitiendo además la formación y desarrollo adecuados a cada individuo. Del mismo modo, promueven un entorno de trabajo motivador, respetando al empleado, fomentando la participación del mismo y reconociendo los logros obtenidos.

Gas Natural Fenosa presenta una situación financiera fuerte. Además de la alta rentabilidad económica, muestra un nivel de liquidez positivo. Además, cabe destacar que para conseguirlo no se ha visto obligado a incrementar su endeudamiento, que muestra una ligera tendencia descendente. En cuanto al número de contratos, cuenta con un 16,07 % de los clientes, situándose como la tercera comercializadora española.

Gas natural	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	1.290,63	1.356	1.940	3.681	3.711	3.858
Rentabilidad económica (%)	-6,68	0,53	6,04	7,65	10,47	7,49
Liquidez general	1,51	1,41	1,36	1,23	1,35	1,59
Endeudamiento (%)	99,73	99,37	95,29	93,36	87,73	89,90

Tabla 0-IX Datos financieros Gas Natural. Fuente: Elaboración propia.

Debido a que actualmente es la tercera energética española, sus competidores principales son Endesa e Iberdrola, sin olvidar el creciente ascenso experimentado por parte de Energías de Portugal. Conjuntamente, dado que los consumidores cada vez exigen más

transparencia y mejor trato, se debe tener en cuenta que las nuevas comercializadoras pretenden captar los clientes de estas grandes eléctricas, ofreciendo servicios más personales.

### Análisis de las fortalezas

**Tercer operador eléctrico español:** Debido a su antigüedad, posee una posición de liderazgo que le permite ser reconocido por los clientes. Esto transmite confianza ya que es percibido como una compañía segura.

**Compromiso con los trabajadores:** Su política de empresa facilita la flexibilidad horaria, formación de los trabajadores, igualdad de oportunidades, comunicación interna... Esto ha contribuido a la consecución de diversos premios y facilita la captación de trabajadores por sus condiciones laborales.

**Inversión en I+D:** La compañía ha aumentado un 20% su inversión en proyectos. Entre otros campos de actuación destacan: redes inteligentes, eficiencia energética, energías renovables, almacenamiento de energía y tratamiento del CO2

**Fuerte presencia en el mercado de Latinoamérica:** El 54% de sus empleados se encuentran en el continente americano. Esto permite la movilidad y desarrollo entre sus empleados, además de consolidarse en un mercado que se encuentra en crecimiento.

**Situación financiera:** el análisis financiero nos da que la empresa tiene un 10.47% de rentabilidad, y un ratio de liquidez de 1.35, por lo que su situación actual es buena. Su bajo endeudamiento hace pensar que están realizando las cosas bien.

### Análisis de las Debilidades

**Negocio principal en el sector del gas:** A diferencia del resto de compañías analizadas, su principal sector es el gas. Esto hace que la comercialización de electricidad forme parte de la diversificación de la empresa pero no el motivo de su creación.

**Servicio atención al cliente:** Dado el tamaño de la compañía, es imposible realizar un seguimiento personal de cada cliente. Muchos usuarios perciben que es difícil contactar con la compañía, provocando insatisfacción cada vez que se debe resolver un problema.

**Accionariado dividido:** Tener sus acciones repartidas entre distintas empresas supone que los intereses de la compañía pueden ser opuestos a los de la matriz que la posee. Esto puede derivar en problemas a la hora de toma de decisiones. También se puede ver afectada por la venta por parte de una de las empresas que posee acciones de la compañía, en caso de necesitar sanear sus cuentas.

**Imagen de sostenibilidad medioambiental:** A diferencia de sus grandes competidores, su estrategia medioambiental es menor. No realiza grandes campañas de marketing que demuestre su preocupación por el medio ambiente. Además, dado que se trata de una compañía de gas, sus esfuerzos en generación mediante energía renovable son inferiores a los de sus competidores.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercer operador eléctrico español.</li> <li>• Compromiso con los trabajadores.</li> <li>• Inversión en I+D.</li> <li>• Fuerte presencia en el mercado de Latinoamérica.</li> <li>• Situación financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocio principal en el sector del gas.</li> <li>• Servicio de atención al cliente.</li> <li>• Accionariado dividido.</li> <li>• Imagen de sostenibilidad medioambiental.</li> </ul>

**Tabla 0-X** Análisis del entorno específico Gas Natural. Fuente: Elaboración propia.

## VI. Holaluz:

Creada en 2010 por tres compañeros de un MBA, Holaluz es una empresa adolescente. Constituida como Sociedad Limitada y presidida por una de sus fundadores, Carlota Pi Amoros, es un grupo independiente sin relación con las grandes compañías. Su sede central se sitúa en Barcelona y cuenta con 47 empleados al cierre de 2015.

La actividad principal de la compañía es la comercialización de electricidad para clientes domésticos y PYMEs, además cuenta con un servicio de representación de productoras de energía verde y en 2016, ha comenzado a dar servicio también en la comercialización del gas. Los valores de la empresa están dirigidos principalmente al trato con el cliente. Los motivos de la creación de la misma es dar un servicio personalizado a los clientes con precios competitivos.

La estrategia de la compañía fue dar servicio aprovechando las nuevas tecnologías, siendo la primera comercializadora online del país. No dispone de agentes comerciales y toda la información se encuentra en su página Web, donde el cliente puede ver sus tarifas y comprobar su factura de forma clara y transparente. En su afán por acercarse al consumidor, decidió que la atención al cliente este gestionada por personas en lugar de robots, garantizando siempre un trato personal ya sea contactando por teléfono o por el chat de internet. Asimismo se comprometen a simplificar la factura de un modo entendible, eliminando el lenguaje difuso que caracteriza los contratos de las grandes compañías. A la hora de facturar la energía, los clientes pueden enviar la lectura directamente a la compañía y ésta, les envía una prefactura para que, en caso de error, pueda solucionarse antes del cobro de la misma. Finalmente, se comprometen a que toda su energía es de origen renovable.

En este caso se analiza la situación financiera hasta 2014, ya que no hay datos más actualizados. Se observa que la compañía ha comenzado a tener una rentabilidad económica positiva por primera vez, tras años de mejora. Sin embargo, es preocupante el endeudamiento de la compañía ya que también posee un índice de liquidez bajo. Al tratarse de una empresa de reciente creación, los datos no son preocupantes, pero no deben descuidarse en un intento de crecimiento desmesurado. Por otro lado se observa que posee una cuota del 0,14 %, lo que demuestra que ha crecido rápidamente y está consiguiendo atraer a los clientes.

Holaluz	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación		0	1	14	28	
Rentabilidad económica (%)		-1,93	-12,40	-7,19	4,40	
Liquidez general		1,25	2,18	1,12	1,10	
Endeudamiento (%)		99,73	78,01	99,90	94,22	

**Tabla 0-XI Datos financieros Holaluz. Fuente: Elaboración propia.**

Los principales competidores son las empresas de reciente creación que ofrecen un servicio de atención al cliente personalizado, entre ella destacan Som Energía, Pepeenergy y Factor Energía. Asimismo, debe pelear contra las grandes compañías ya asentadas en el sector y que poseen mayores recursos.

**Trato personal:** Toda la atención al cliente se realiza por personas en lugar de “robots”, a diferencia de las grandes compañías. Además, los contratos están simplificados para facilitar su entendimiento, sin sorpresas finales.

**Energía verde:** Toda la energía procede de origen totalmente renovable. Esto permite captar a un sector de gente, cada vez mayor, preocupada por el medio ambiente.

**Sistema de lectura:** La compañía ofrece un sistema de lectura innovador, mediante el cual a través de una simple foto del contador, puedes obtener una facturación real en lugar de la estimación realizada por el resto de compañías en los meses que no se lee el contador.

**Sin compromiso de permanencia:** Al carecer de un contrato de permanencia, facilita la posibilidad de captar nuevos clientes, ya que en caso de descontento no deben esperar para poder volver a su anterior compañía.

### Análisis de las Debilidades

**Gestión On-line:** La compañía realiza todas sus gestiones mediante su web. A pesar de que cada vez es mayor el número de usuarios que domina esta tecnología, esta práctica dificulta la contratación de sus servicios a un sector importante de gente que aún no realiza sus gestiones On-line.

**Financiación:** Al tratarse de una comercializadora independiente, su financiación depende de externos, ya que aún no posee la capacidad de autofinanciarse con sus activos.

**Diversificación de productos:** Junto al servicio de comercialización eléctrica, únicamente posee una rama para la comercialización del gas y hace de representante a productores de energía verde en el mercado eléctrico. Asimismo, aún no tiene presencia internacional.

**Uso de nuevas tecnologías:** debido a que es una comercializadora online, su nicho de mercado, está en la gente con tendencia al uso de las nuevas tecnologías. Sin embargo, no ofrece ningún servicio que facilite el control del consumo y la información desde el móvil.

**Sólo comercializa en España:** debido a que se ha centrado en el mercado nacional, su crecimiento es limitado, ya que necesita robar clientes a otras compañías por tratarse de un sector muy maduro.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trato personal.</li><li>• Energía Verde.</li><li>• Sistema de lectura.</li><li>• Sin compromiso de permanencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestiones on-line.</li><li>• Financiación.</li><li>• Diversificación de productos.</li><li>• Uso de nuevas tecnologías</li><li>• Sólo comercializa en España</li></ul>

**Tabla 0-XII** Análisis del entorno específico Holaruz. Fuente: Elaboración propia.

## VII. Iberdrola:

Iberdrola nació en 1992 de la unión de Hidroeléctrica Española e Iberduero, ambas empresas se fundaron a principio del siglo XX, por lo que aunque jurídicamente la compañía tiene 24 años, en realidad lleva más de un siglo en el sector energético español. Es por esto, que se puede afirmar que la compañía es una empresa madura. Desempeña su actividad bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima que opera en bolsa y actualmente se encuentra dentro del Ibex 35. Entre sus accionistas se encuentra Qatar Investment, BBVA, Natixis o ACS. La sede central de la compañía se encuentra en Bilbao y cuenta con 470 empleados.

La compañía está presente en actividades de producción de electricidad mediante fuentes renovables y convencionales; compra venta de electricidad y gas en mercados mayoristas; transporte y distribución de electricidad; comercialización de gas y servicios energéticos asociados. Los valores de la empresa son claros, tienen la misión de crear valor de forma sostenible, siendo líder en el sector energético con un servicio de calidad mediante fuentes energéticas respetuosas con el medio ambiente. Por ello, es una empresa innovadora y comprometida con el entorno social.

Debido a que la comercialización de energía es un mercado de lento crecimiento, sus esfuerzos se central actualmente en la generación de energía mediante fuentes renovables. Es por ello que se ha situado como empresa líder mundial en la generación eólica, contando con campos eólicos repartidos por distintas zonas geográficas tanto en España como en el extranjero. Para ello, realiza una fuerte inversión en Investigación y Desarrollo, contando con grandes profesionales en el sector, siendo éstos parte del valor de la empresa. A pesar de sus esfuerzos para situarse como un referente en energías limpias, son numerosas las situaciones en las que grupos ecologistas se han opuesto a la actividad de la empresa, ya que sus grandes campos eólicos alteran la fauna y flora del lugar. También, se le reprocha que sigan generando energía mediante métodos convencionales, más contaminantes y completamente contrarios a su mensaje de cuidar el medioambiente. Aunque está tratando de eliminar esas fuentes de generación, actualmente son necesarias, ya que generan energía cuando el viento es menor.

La situación financiera de la compañía se analiza en su rama de comercialización, por lo que los datos hacen referencia a los dos últimos periodos que es cuando realizaron la separación de cuentas actual. Basándonos en los dos últimos años, se ve que es una empresa con bajo nivel de endeudamiento. Además se observa que posee alta liquidez y una gran rentabilidad económica. Estos buenos resultados, vienen en parte dados por el respaldo que supone el grupo. En cuanto a la cuota de mercado se observa que posee un 36,46 %, siendo la segunda comercializadora de España.

Iberdrola	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación					7.407	7.832
Rentabilidad económica (%)					23,58	32,02
Liquidez general					2,17	1,81
Endeudamiento (%)					47,70	56,38

Tabla 0-XIII Datos financieros Iberdrola. Fuente: Elaboración propia.

Los principales competidores de la compañía son las grandes comercializadoras como Endesa, Gas natural o Energías de Portugal, sin embargo, están apareciendo nuevas empresas

que logran captar gran cantidad de clientes aprovechándose de los defectos de las grandes compañías. Es por ello que Iberdrola posee una gran campaña de Marketing, lo que la hace más reconocible entre los clientes.

### Análisis de las fortalezas

**120 años de historia:** Es la eléctrica más antigua de España, su historia genera confianza entre los clientes que la conocen de toda la vida.

**Líder mundial del sector eólico:** Gracias a los 15.000 megavatios en operación, Iberdrola es líder mundial en generación eólica, para ello cuenta con campos eólicos en distintas partes del mundo.

**Empresa perteneciente al Ibex 35:** Esto la sitúa como una de las 35 mejores empresas con cotización en la bolsa española, por lo que actualmente es una empresa segura. De este modo tiene acceso a mayor financiación.

**Diversificación de productos:** Además de la comercialización de electricidad, también se dedica a la generación y distribución de energía. Igualmente, está presente en el sector del gas, ingeniería, construcción e inmobiliaria.

**Alta inversión en Marketing:** Aunque ya sea un líder en el sector, no olvida la captación de nuevos clientes. Por ello, además de campañas publicitarias, patrocina al equipo nacional de fútbol, dando visibilidad constante a su marca.

**Alta inversión en I+D:** En los últimos 7 años, la inversión en este apartado se ha incrementado un 121%. Destinando 200 millones en el año 2015.

### Análisis de las Debilidades

**Dependencia del viento en la producción de energía:** Debido a su política de generación eléctrica limpia, sus ingresos tienen una fuerte dependencia del viento. La imposibilidad de predecir con exactitud las condiciones ambientales futuras, provocan incertidumbre en los ingresos.

**Impacto paisajístico y ecológico:** Los grandes parques eólicos de la compañía, afectan tanto a la fauna como a la flora del lugar. Otra de las consecuencias, es la nueva imagen en aquellos terrenos en los que son instalados.

**Problemas con diversos grupos ecológicos:** Por distintas situaciones, han sido varios los casos en los que grupos ecologistas se han mostrado en contra de la compañía.

**Tarifas:** Los precios ofertados por la compañía están por encima del mercado actual. Esto le obliga a ofrecer mejores servicios y son uno de los motivos de las bajas del servicio.

**Servicio atención al cliente:** Dado el tamaño de la compañía, es imposible realizar un seguimiento personal de cada cliente. Muchos usuarios perciben que es difícil contactar con la compañía, provocando insatisfacción cada vez que se debe resolver un problema.



Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 120 años de historia.</li> <li>• Líder mundial del sector eólico.</li> <li>• Empresa perteneciente al Ibex 35.</li> <li>• Diversificación de productos.</li> <li>• Alta inversión en Marketing.</li> <li>• Alta inversión en I+D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependencia del viento en la producción de energía.</li> <li>• Impacto paisajístico y ecológico.</li> <li>• Problemas con diversos grupos ecológicos.</li> <li>• Tarifas.</li> <li>• Servicio de atención al cliente</li> </ul>

**Tabla 0-XIV** Análisis del entorno específico Iberdrola. Fuente: Elaboración propia.

## VIII. Nexus energía:

Creada en el año 2000 de la unión de doce empresas eléctricas españolas, es una compañía adolescente. Está constituida como sociedad anónima y entre sus accionista se encuentran Hidroeléctrica Bausen, Candin Energia SL, Easy Energy Solutions, Gaselec Diversificación y Electra del Maestrazgo. Su sede central se encuentra en Barcelona y dispone de 123 empleados.

La compañía se dedica a la comercialización de gas y electricidad en España y Alemania. Además, es representante en el mercado mayorista de productores de energía renovables. Los valores de la empresa son convertirse en un grupo energético de referencia europea mediante innovación y calidad de productos y servicios. Siempre orientados hacia el cliente, con una gestión socialmente responsable y mejorando el entorno en el que actúan.

Para lograrlo la empresa dispone de dos filiales en nuestro país, por un lado, Nexus Energía, cuyos servicios se asemejan a los de una comercializadora de toda la vida, en la cual se puede contratar luz y gas. Por otro lado, encontramos Esfera Luz, un servicio de energía verde.

La situación económica es desfavorable, se observa que la rentabilidad económica es negativa y muestra un descenso en sus niveles de liquidez que comienza a ser muy preocupante. Si a esto le unimos la tendencia a endeudarse en los últimos años, se puede decir que existe cierto riesgo en el futuro de la compañía. En cuanto a su cuota de mercado es baja, ya que se sitúa a la cola de las compañías analizadas con un 0,10 %.

Nexus	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	537,07	800	710	638	698	784
Rentabilidad económica (%)	12,30	4,08	2,64	2,94	4,34	-8,79
Liquidez general	1,37	1,16	1,17	1,12	1,04	0,97
Endeudamiento (%)	74,40	82,18	77,83	79,11	82,07	87,80

Tabla 0-XV Datos financieros Nexus. Fuente: Elaboración propia.

Dado que se trata de una compañía relativamente nueva, ya que aún no ha conseguido que su marca se asocie al sector energético, sus competidores directos son Fenie Energía, Factor Energía y Audax. Del mismo modo mediante su marca Esfera Luz, compite directamente contra la comercializadores centradas en el respeto con el medio ambiente como son Som Energía, Pepeenergy y Holaluz.

### Análisis de las fortalezas

**Energía verde certificada:** Ofrece la posibilidad de contratar energía verde 100% certificada para el consumidor que lo solicite.

**Diversificación de productos:** Además de comercializadora eléctrica, es comercializadora de gas y asesora a productores de energía, tanto en España como Alemania. Asimismo posee la filial Esfera Luz que ofrece energía verde, aumentando así el número de potenciales clientes.

**Imagen medioambiental:** mediante sus ramas Esfera luz y Nexus renovables, la compañía promueve el uso de la energía verde.

**Poca variación en su accionariado:** Al tratarse de los mismos accionistas que comenzaron el proyecto, no se ha producido un cambio en la idea y mantienen sus ideales y objetivos iniciales.

**Contratos sin permanencia:** Actualmente la compañía no obliga a realizar un contrato con una duración mínima, de este modo facilita el cambio a los consumidores y reduce el miedo a probar algo nuevo.

### Análisis de las debilidades

**Eficacia de la campaña de Marketing:** A pesar de que se constituyó en el año 2000, no ha logrado darse a conocer entre los usuarios. La inexistencia de una campaña de marketing en los medios de comunicación lastra la posibilidad de crecimiento de la empresa.

**Facturación estancada:** A pesar del gran crecimiento producido entre el año 2006 y 2011, desde éste último se ve que la facturación de la compañía se mantiene constante, lo que indica que ha dejado de crecer respecto a años anteriores.

**Generación de energía:** A pesar de ser representante de otros productores, la comercializadora no dispone de su propia generación que le permita aprovechar las ventajas que ofrece el mercado.

**Uso de nuevas tecnologías:** La compañía no destaca por ofrecer servicios ligados a los nuevos tiempos.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Energía verde certificada.</li><li>• Diversidad de productos.</li><li>• Imagen medioambiental.</li><li>• Poca variación en su Accionariado.</li><li>• Contratos sin permanencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia de su campaña de Marketing.</li><li>• Facturación estancada.</li><li>• Generación de energía.</li><li>• Uso de nuevas tecnologías.</li></ul>

Tabla 0-XVI Análisis del entorno específico Nexus. Fuente: Elaboración propia.

## IX. *Pepeeenergy*

Desde Septiembre de 2015, la compañía ofrece servicio de comercializadora eléctrica entre sus clientes de Pepephone. No obstante no es hasta marzo de 2016 cuando cualquier usuario puede solicitar sus servicios. Es por esto que se trata de una empresa emergente, con menos de un año de vida y sin ningún tipo de experiencia previa en el sector eléctrico. Constituida como Sociedad Limitada, su sede central se encuentra en Madrid.

El campo de actividad de la compañía es simple, únicamente ofrece servicios de comercialización de energía eléctrica. La empresa nace con el objetivo de poner luz en un sector bastante opaco, comprometiéndose a ser transparente en sus cuentas.

Para lograr su objetivo, la estrategia elegida por la compañía es ofrecer electricidad a precio de coste con un recargo de un euro al mes, que permite sostener la infraestructura necesaria. Para reducir costes de operación, se ha renunciado al equipo de marketing y comunicación, al igual que a los agentes comerciales, de modo que toda la plantilla se centra en la atención al cliente. Esto es posible ya que cuenta con el respaldo económico de Pepephone, por lo que no buscan inicialmente los beneficios. Finalmente, ha elegido ofrecer un servicio de energía verde, por lo que toda la electricidad proviene de fuentes renovables certificadas, mostrando así su compromiso con el medio ambiente. Como elemento diferenciador, ofrece un servicio por el cual se puede incluir un seguro contra el desempleo, de modo que no se corta en suministro de luz en caso de quedar en paro.

Al no haberse presentado todavía las cuentas de 2016 es imposible analizar la situación financiera de la compañía, ya que no hay datos. Sin embargo, es fácil deducir que cubren costes ya que cobran la energía a precio de coste, por lo que su único gasto es de personal. Tampoco se disponen de los datos al cierre de 2016 de consumidores eléctricos totales, por lo que no se puede calcular la cuota de mercado.

Su modelo es completamente distinto y novedoso en el sector eléctrico, es por ello, que los principales competidores son las empresas que han surgido con intención de luchar contra el actual sistema y el monopolio de las grandes energéticas. Entre ellas destaca, Holaluz, SomEnergía o Factor Energía.

### Análisis de las fortalezas

**Transparentes:** Se compromete a ser completamente transparente con el cliente, se puede ver el precio al que adquieren la energía. No garantizan el ahorro de dinero, solamente ofrecen una posibilidad diferente.

**Nuevo modelo:** Idea de negocio totalmente nueva, a diferencia de sus competidores venden la electricidad al precio de coste, lo cual algunas veces puede ser menor que la competencia y otras veces mayor. A este precio se le añade un euro mensual para poder costear la infraestructura de la empresa. Por lo tanto pagas el precio real de la energía y un euro adicional.

**Conocida por su labor en el mercado de telecomunicaciones:** La empresa tiene su origen como operadora de telefonía móvil. Gracias a sus reducidos precios se ha hecho un hueco en el

sector y ahora ha dado el salto al sector energético. Esto hace que no sea un completo desconocido y cree confianza entre aquellos consumidores que ya la conocen.

**Seguro para parados:** Ofrece la posibilidad de contratar un seguro, para que en el caso de quedarte en paro no se proceda al corte de la luz.

**Energía verde:** Toda su energía proviene de fuentes renovables. Para ello cuenta con el certificado de origen de energía.

### Análisis de las Debilidades

**Tarifa:** Su modelo de comercialización impide conocer cuál será el precio de la electricidad y compararlo con otras compañías.

**Recién creada:** La compañía opera desde el 30 de Septiembre, por lo que todavía está en proceso de creación y asentamiento en el mercado.

**Experiencia en el sector:** Al provenir de un sector tan distinto como es el de telefonía móvil, su experiencia anterior solo sirve en el trato con el cliente. Además, se han visto obligados a contratar a personas que conozcan el funcionamiento de la subasta para poder realizar su actividad.

**Servicios adicionales:** El único servicio que se puede contratar es la energía eléctrica y el seguro de desempleo. No ofrece posibilidad de servicios de mantenimiento o asesoramiento energético.

**Diversidad de productos:** La compañía ofrece únicamente energía eléctrica, no hay posibilidad de contratar nada más, por lo que depende únicamente de un producto.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparentes.</li><li>• Nuevo modelo.</li><li>• Conocida por su labor en el mercado de telecomunicaciones.</li><li>• Energía verde.</li><li>• Seguro para parados.</li><li>• Sin permanencia.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarifa.</li><li>• Recién creada.</li><li>• Experiencia en el sector.</li><li>• Servicios adicionales.</li><li>• Diversidad de productos.</li></ul>

Tabla 0-XVII Análisis del entorno específico Pepeenergy. Fuente: Elaboración propia.

## X. Som Energía:

Fundada en 2010, el proyecto nace de un grupo de antiguos alumnos y profesores de la Universidad de Gerona. Debido a sus 6 años de actividad, se considera una empresa adolescente, asentada ya en el mundo del sector energético. La compañía se constituye como una Cooperativa de Consumidores y Usuarios, formada inicialmente por 150 socios pero que en la actualidad cuenta con más de 24.000. Con sede central en Gerona, su plantilla está formada por 18 trabajadores, además de voluntarios que realizan labores de organización sin remuneración.

La cooperativa se dedica a la comercialización y producción de energía eléctrica. Los valores de la compañía están bien definidos, son una organización sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es la comercialización y producción de energía, de origen renovable, a un precio similar a la convencional.

Siguiendo los pasos de otros grupos europeos como son Ecopower, en Francia o Greenpeace Energy, Alemania. Las decisiones estratégicas y de futuros se toman en una asamblea general formada por todos los socios de la organización, siendo una persona un voto. Además, se crean distintos grupos locales distribuidos por toda la geografía española, encargados de promover la iniciativa y dar a conocer los servicios que ofrecen entre sus potenciales clientes.

Solamente se disponen las cuentas generales de los dos últimos periodos, por lo que el análisis es poco preciso. Se observa que tanto en liquidez general como en endeudamiento, presenta valores muy positivos, por encima de la media del resto de compañías. Sin embargo, se ha reducido drásticamente la rentabilidad económica. En cuanto a su cuota de mercado, es de las más bajas de las empresas analizadas, ya que únicamente contratan sus servicios el 0,10 % de los clientes.

Som energía	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación					9	15
Rentabilidad económica (%)					2,46	0,98
Liquidez general					2,51	3,37
Endeudamiento (%)					71,17	73,49

Tabla 0-XVIII Datos financieros Som Energía. Fuente: Elaboración propia.

Los competidores directos de la cooperativa, son aquellas comercializadoras que ofrecen un servicio de energía verde certificada, es el caso de Pepeenergy, Holaluz o Nexus Energía. Sin embargo, ninguna de las anteriormente mencionadas permite tomar parte en las decisiones adoptadas para el futuro, diferenciándose así de cualquier comercializadora existente actualmente.

### Análisis de las fortalezas

**Energía verde certificada:** Som Energía sólo provee energía eléctrica de fuentes renovables.

**Cooperativa independiente:** Se trata de una cooperativa independiente sin ánimo de lucro, esto garantiza que sus valores no cambian en el tiempo ya que su única intención es la de ayudar al medio ambiente.

**Menor competencia en el mercado:** Dada la singularidad de la comercializadora, los competidores que posee son menores, ya que lo importante no es la comercialización de la electricidad, sino un modelo sostenible.

**Imagen sostenible:** Cada día hay más personas preocupadas con el medio ambiente, esto hace que el número de clientes que antepone el medioambiente al precio esté aumentando, por lo que las empresas comprometidas con el mismo están creciendo.

**Información transparente:** La asamblea general está formada por todos los socios, por lo que todos toman las decisiones y hay mayor sentimiento de pertenencia. No eres un cliente, eres la empresa.

**Gran acogida en el mercado:** Tras sólo cinco años de vida, ha conseguido 23.000 socios, duplicando así los socios de 2013.

### Análisis de las debilidades

**Necesidad de unirse a la cooperativa:** Para poder contratar energía con la compañía, es necesario ser socio de la cooperativa. Esto supone una cuota inicial de 100€.

**Campaña de Marketing:** Su campaña se basa principalmente en movimientos sociales y grupos locales, que realizan distintas actividades. Esto provoca que llegue a menos gente que las grandes comercializadoras.

**Cientes muy concretos:** El modelo actual de la compañía hace que el número de clientes a los que tiene acceso sea menor. Está enfocada a un segmento concreto de la población con ideales similares.

**Sólo comercializa en España:** debido a que se ha centrado en el mercado nacional, su crecimiento es limitado, ya que necesita robar clientes a otras compañías por tratarse de un sector muy maduro.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Energía verde certificada.</li><li>• Cooperativa independiente.</li><li>• Menor competencia en su sector.</li><li>• Imagen sostenible.</li><li>• Información transparente.</li><li>• Gran acogida en el mercado.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesidad de unirse a la cooperativa.</li><li>• Campaña de Marketing.</li><li>• Cientes muy concretos.</li><li>• Sólo comercializa en España.</li></ul>

Tabla 0-XIX Análisis del entorno específico Som Energía. Fuente: Elaboración propia.

## XI. Viesgo

Fundada en 1906, fue adquirida posteriormente por el Grupo Endesa en 1991 y vendida en 2008 a la alemana E.On. Sin embargo, tras el abandono de ésta del mercado español en 2015, la compañía vuelve a sus orígenes y adopta de nuevo su nombre inicial. Se trata por tanto de una compañía con gran experiencia en el sector, lo que permite englobarla como una empresa madura. Constituida como Sociedad Anónima, pertenece a los fondos de inversión MEIF4 y WHI, presidida por Miguel Antoñanzas Alvear. Su sede central está en Santander y cuenta con 105 trabajadores.

Viesgo opera como distribuidora en el mercado regulado español, también se dedica a la generación y comercialización de electricidad y comercialización del gas. Además, tiene presencia en el mercado portugués. Con la intención de aprovechar la experiencia obtenida a lo largo de su historia y la posibilidad de empezar un nuevo proyecto como compañía independiente, tras separarse del grupo E.on, su misión es generar, distribuir y proveer energía con los mayores niveles de eficiencia y el mayor retorno hacia los accionistas. A largo plazo, pretenden ser un referente del sector energético y sostenibilidad. Entre sus valores, destaca la responsabilidad corporativa, ya que creen que el éxito en el futuro depende de la actuación con la sociedad actual.

Para lograrlo trata de aprovechar toda la experiencia acumulada como filial del grupo E.On en España. Además, ha comenzado una campaña de lavado de imagen, cambiando su nombre y logotipo. Por otro lado, ha comenzado una nueva campaña de marketing para darse a conocer y el uso de nuevas tecnologías, mediante las que se pueden consultar y gestionar distintos apartados en lo referente a la electricidad.

La situación financiera de la compañía es preocupante, como se ha comentado anteriormente, años a tras ha presentado resultados negativos. Sin embargo, el último año, se observa un crecimiento de la rentabilidad económica y de la liquidez general espectacular. Sin embargo, continúa con un alto nivel de endeudamiento. En cuanto a la cuota de mercado, es la última de las grandes 5 compañías con un 2,27 % de los clientes.

Viesgo	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos de explotación	331,10	475	882	1.106	1.139	1.123
Rentabilidad económica (%)	12,17	-15,42	3,55	-5,09	-8,71	7,81
Liquidez general	0,99	0,87	0,95	0,91	0,85	1,93
Endeudamiento (%)	91,36	103,65	99,14	102,46	110,05	104,60

Tabla 0-XX Datos financieros Viesgo. Fuente: Elaboración propia.

Sus competidores directos son Endesa, Gas Natural, Iberdrola y Energías de Portugal. Sin embargo cuenta con la desventaja de que para los consumidores es una compañía nueva, ya que para muchos resulta desconocida tras su nueva imagen corporativa.

### Análisis de las fortalezas

**Recientemente adquirida por Macquarie European Infrastructure:** La compañía ha cambiado recientemente de dueño, este cambio puede suponer un nuevo rumbo en sus estrategias y toma de decisiones que impulse a la compañía.



**Comercializadora de referencia:** aunque los precios están fijados por el gobierno, le permite acceder a un sector del mercado donde la competencia es menor, ya que solo seis compañías tienen licencia para comercializar en España.

**Nueva imagen corporativa:** Tras la venta por parte de E-On, la compañía quiere dar una nueva imagen, volviendo al nombre original y con una nueva imagen para darse a conocer entre los clientes.

**Diversidad de negocio:** A la comercialización eléctrica en nuestro país, se une la comercialización de gas, generación y distribución de energía. De este modo sus fuentes de ingresos provienen de distintos sitios.

### Análisis de las Debilidades

**Pasado negativo:** Tras varias ventas entre distintos grupos, finalmente el grupo alemán decidió deshacerse de ella, lo que sugiere que la compañía se encuentra en una situación difícil.

**Situación financiera:** Como era de esperar, ya que es el motivo principal por el que se desprendió el grupo E.On de la filial española, los datos son negativos y preocupantes. A su favor cuenta con que la nueva dirección cambie las formas de trabajar y reinvierta la situación.

**Contrato de permanencia:** Es necesario un periodo mínimo de permanencia en la contratación del servicio, lo que dificulta la posibilidad de probar para nuevos usuarios ante el miedo de tener que permanecer en caso de no estar a gusto.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recientemente adquirida por Macquarie European Infrastructure.</li><li>• Comercializadora de referencia.</li><li>• Nueva imagen corporativa.</li><li>• Diversidad de negocio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Quejas de los clientes.</li><li>• Situación financiera.</li><li>• Contrato de permanencia.</li></ul>

Tabla 0-XXI Análisis del entorno específico Viesgo. Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Comparación entre las estrategias realizadas y la estrategia obtenida del análisis CAME.

### *I. Energías de Portugal*

El plan estratégico establecido para el 2014-2017, se centra en un crecimiento global de la compañía. Para ello, busca la creación de valor basándose en tres pilares: crecimiento selectivo, más rentabilidad y un modelo de autofinanciación.

El primer pilar, crecimiento selectivos, se centra en reducir el riesgo relacionado con los precios de la energía, para ello busca acuerdos de adquisición de energía a largo plazo, permitiendo definir el futuro con antelación y lograr una sólida visibilidad del flujo de caja.

La segunda premisa, obtener mayor rentabilidad, está ligada a la parte de generación de energía, busca mejorar la eficiencia de los parques eólicos.

Por último, el modelo de autofinanciación, pretende ser independiente de fuentes externas, es por eso que sigue una estrategia de rotación de Activos, consistente en vender participaciones minoritarias en activos operativos optimizados, de bajo perfil de riesgo y reinvertir en nuevos proyectos.

En este caso, nos interesa conocer mejor cuáles son las actividades relacionadas con la comercialización de energía. Si analizamos la estrategia a nivel consumidor, se observa que se centra en el análisis de la cartera de clientes actuales. Este estudio, busca la captación y fidelización de aquellos clientes que son más rentables. Además, se trata de conocer el porqué del cambio de comercializadora de los clientes que antes contrataban sus servicios, para diseñar acciones que permitan recuperarlos.

Para conseguir este objetivo, la compañía se ha asociado a SAS Marketing Automation, encargada de analizar y gestionar las campañas relacionadas con los clientes. Gracias a este gestor, también es posible conocer mejor las necesidades de los clientes, lo que permite segmentar el mercado y focalizar las campañas de un modo más eficiente.

La matriz CAME, nos permite conocer los parámetros más influyentes estudiados en el análisis del entorno general y específico, los resultados obtenidos se muestran en la siguiente imagen.

		FORTALEZAS					DEBILIDADES			TOTAL
		Accionariado concentrado.	Líder mundial en sostenibilidad.	Mejores ofertas en los buscadores online.	Comercializadora de referencia.	Compromiso contra el cambio climático.	Grupo portugués.	Desconocido para gran parte de los consumidores.	Presente desde el 2002.	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.			X	X					2
	Certificado de procedencia de la energía.		X			X				2
	Infraestructura regulada por el estado.				X					1
	Subasta pública de venta de la energía.									0
	Carencia de productos sustitutivos.			X						1
	Barreras de entradas del sector.			X					X	2
	Concentración de la población en las ciudades.							X		1
	Creciente poder de negociación de los clientes.		X	X	X	X		X	X	6
AMENAZAS	Coche eléctrico.		X			X				2
	Uso de la energía en la política.				X		X			2
	Déficit de tarifa.				X					1
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.					X				1
	Crecimiento lento del mercado.			X					X	2
	Desconocimiento por parte de los clientes.		X	X			X	X		4
	Envejecimiento de la población.							X		1
	Pobreza energética.			X						1
TOTAL		0	4	8	5	4	2	4	3	

**Tabla 0-I CAME EDP. Fuente: Elaboración propia.**

En primer lugar destaca tener las mejores ofertas en los buscadores online. Según el análisis realizado, están sabiendo aprovechar su gran fortaleza, ya que como se observa, sirve para minimizar los efectos de diversas amenazas, como puede ser el crecimiento lento del mercado o la pobreza energética. Del mismo modo, se utilizan las oportunidades que ofrece el mercado, gracias a la innovación de los contadores de la luz y se atrae a los clientes, que cada vez tienen mayor poder de negociación. Es importante no descuidar esta acción cuando se propongan nuevas mejoras.

Dentro de las oportunidades ofrecidas por el mercado, el creciente poder de negociación de los consumidores es la más importante. Del análisis, destaca el hecho de que la compañía es desconocida para parte de los consumidores, esto es debido a que es una empresa que está presente desde el 2002 y anteriormente era conocida como HC Energía. Una buena campaña de marketing y darse a conocer entre los clientes, podría permitir aprovechar esta oportunidad del sector. Por otro lado, se observa, como gran parte de las fortalezas de la empresa ya están trabajando en este sentido, gracias a que es una comercializadora de referencia y a su labor en el campo de la sostenibilidad, aparece con mayor frecuencia que otras comercializadoras, tanto en noticias relacionada con el medio ambiente como de electricidad.

Finalmente, la amenaza a tener más en cuenta, es debida al desconocimiento que existe entre los clientes del sector energético, como ya se ha comentado anteriormente, el miedo a quedarse sin suministro sigue motivando que muchos usuarios no cambien de compañías.

Mejorar los conocimientos de la gente al respecto, mediante campañas de publicidad e información, permitiría un mayor movimiento entre las compañías y por lo tanto gracias a las fortalezas de la empresa, aumentar el número de clientes actuales.

Varios de los puntos recomendados tras el análisis del entorno, ya se están llevando a cabo en la estrategia de la compañía, es el caso de minimizar los riesgos de inversión y atraer y fidelizar clientes. Sin embargo, se debería aumentar los conocimientos de la gente sobre el sector eléctrico, ya que permitiría aprovechar mejor las fortalezas de la comercializadora frente a la competencia y además se daría a conocer al mismo tiempo. Realizar una campaña de información, en la que en lugar de ofrecer productos se explicase el funcionamiento del sector, daría a conocer la marca y reduciría el miedo al cambio de la población.

## II. Endesa

El plan estratégico de la comercializadora está incluido en el plan general de la compañía para el periodo 2016-19. La estrategia se divide en aprovechar todo el potencial de la regulación, crecimiento de los negocios regulado y liberalizado y centrarse en la eficiencia.

Se pretende consolidar el liderazgo eléctrico, mantener la posición actual en el mercado mientras se promueve el crecimiento en el sector de gas. Para ello se pretende realizar adquisiciones selectivas de carteras de clientes de gas y electricidad, es el caso de la compra de clientes de GALP. Por otro lado, se pretende aumentar el número de contratos gracias a productos innovadores con una amplia gama de ofertas comerciales.

A través de Nexo, es posible conocer el consumo de casa, activar alertas de presupuesto o programar el encendido y apagado de electrodomésticos. Por otro lado, existe la novedad de la tarifa Tempo, permite ahorrar según las horas del día en las que se haga uso de la energía.

Finalmente, se pretende conseguir mayor eficiencia en cada línea de negocio. En cuanto a la comercialización, los esfuerzos se centran en la digitalización de todos los procesos y productos. Del mismo modo, se pretende optimizar los “call centers”, oficinas y procesos de back office, consiguiendo una reducción del 8% respecto a los valores de 2014.

El análisis CAME muestra los resultados de la siguiente imagen.

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					TOTAL
		Presencia en 7 países	Más de 170 plantas de generación.	Perteneciente al Ibex 35.	Promoción del uso del coche eléctrico.	Diversificación de negocio.	comercializadora de referencia.	Costes de infraestructura.	Servicio atención al cliente.	Actuación durante la crisis.	Perteneciente al grupo Enel.	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.						X	X				2
	Desconocimiento por parte de los clientes.	X	X	X			X	X				5
	Infraestructura regulada por el estado.						X	X				2
	Subasta pública de venta de la energía.		X					X				2
	Carencia de productos sustitutivos.	X	X			X						3
	Barreras de entradas del sector.	X	X			X						3
	Concentración de la población en las ciudades.							X				1
	Envejecimiento de la población.			X					X			2
	Coche eléctrico.		X		X							2
AMENAZAS	Uso de la energía en la política.	X		X			X	X				4
	Déficit de tarifa.		X				X	X				3
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.				X	X						2
	Crecimiento lento del mercado.	X	X			X			X			4
	Creciente poder de negociación de los clientes.			X	X	X			X	X		5
	Certificado de procedencia de la energía.		X									1
	Pobreza energética.									X		1
	Rentabilidad por cliente.	X	X			X		X	X			5
	TOTAL	6	9	4	3	6	5	7	5	2	0	

Tabla 0-II CAME Endesa. Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el mayor número de interacciones se encuentran en la fortaleza debida a su presencia en 7 países y a sus más de 170 plantas de generación en todo el país. Esto indica, que parte de importancia viene dada por la matriz y no tanto por el servicio que ofrece en cuanto a la comercialización. Por lo tanto, es importante controlar como se mueve el sector en este aspecto, ya que el creciente poder de negociación de los clientes y la aparición de nuevos competidores podrían modificar la situación actual del mercado. Innovar en cuanto a los productos que se ofrecen y mantener tarifas competitivas, es importante para seguir manteniendo el liderazgo del sector.

Por otro lado, su mayor debilidad viene dada por el coste de su infraestructura. Debido al gran número de clientes que dispone la empresa, requiere una gran estructura para atenderlos, esto genera unos costes fijos que deben ser estudiados para no desperdiciar recursos. Analizar la estructura y optimizarla permitiría reducir el impacto sobre las cuentas y a su vez mejorar la situación financiera actual.

Dentro de las oportunidades, se está aprovechando el desconocimiento de los clientes sobre el sector y su miedo al cambio. Sin embargo, esta situación parece que está cambiando gracias a la aparición de nuevas comercializadoras. Es necesario, ofrecer nuevos servicios que satisfagan las necesidades de la gente. Adaptarse a las nuevas tecnologías y ofrecer la posibilidad de tener mayor conectividad, viendo los precios en tiempo real, interactuando con los dispositivos electrónicos desde el móvil y ofreciendo nuevas tarifas, es indispensable para continuar con el liderazgo actual.

Finalmente debido al lento crecimiento del mercado y el creciente poder de negociación, cada vez es más difícil obtener nuevos clientes, por lo que es necesario robárselos a la competencia. Es por ello que se recomienda dar una imagen más cercana al consumidor, por ese motivo se debe potenciar la energía verde y la sostenibilidad medioambiental, ya que es una demanda en auge de la sociedad.

Las medidas propuestas tras el análisis del entorno coinciden en la mayoría de los casos con las adoptadas en el plan estratégico. Es el caso de utilizar las nuevas tecnologías con el plan nexo, optimizar la estructura de trabajo y ofrecer nuevas tarifas competitivas. Por el contrario, es recomendable un lavado de imagen en cuanto a las contrataciones de antiguos políticos y apoyo al medioambiente, ya que actualmente no se está llevando a cabo.

### III. Factor Energía

Su plan estratégico diseñado para el periodo 2014-2018, prevé alcanzar una facturación de 2.000 millones y 150.000 clientes. Al cierre de 2014, contaba con aproximadamente 40.000 clientes, lo que supone casi cuadruplicar el número de contratos en 4 años. Mientras la facturación fue de 426 millones, una quinta parte de lo que se pretende conseguir.

Para lograr estas cifras, la compañía que hasta ahora se centraba en el sector de las pymes, ha decidido expandirse y comenzar a explotar el mercado eléctrico doméstico. Su modelo, se centra en ser cercano con el cliente y facilitar la comprensión de lo que hacen.

A continuación se procede a realizar la matriz CAME, basada en el análisis del DAFO. Los resultados obtenidos son:

		FORTALEZAS						DEBILIDADES				TOTAL
		APP para controlar la factura.	Servicio de energía verde.	Asesoramiento energético.	Servicios adicionales.	Experiencia en el sector.	Fortaleza Financiera.	Contrato de permanencia.	Bajo crecimiento.	No ofrecen servicio de gas	Campaña de marketing.	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.	X		X	X							3
	Certificado de procedencia de la energía.		X		X							2
	Infraestructura regulada por el estado.					X		X				2
	Subasta pública de venta de la energía.					X						1
	Carencia de productos sustitutivos.	X	X		X					X		4
	Barreras de entradas del sector.					X		X				2
	Concentración de la población en las ciudades.	X						X				2
	Creciente poder de negociación de los clientes.	X	X	X	X	X		X	X	X		8
AMENAZAS	Coche eléctrico.			X				X				2
	Uso de la energía en la política.									X		1
	Déficit de tarifa.						X					1
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.		X	X	X		X					4
	Crecimiento lento del mercado.	X		X	X			X	X			5
	Desconocimiento por parte de los clientes.	X		X				X	X		X	5
	Envejecimiento de la población.	X						X				2
	Pobreza energética.						X					1
TOTAL		7	4	6	6	4	4	4	9	3	3	

Tabla 0-III CAME Factor Energía. Fuente: Elaboración propia.

El mayor valor de relaciones se encuentra en la debilidad del bajo crecimiento. La compañía se encuentra estancada en el número de clientes, es por ello que debería encontrar nuevos mercados, una opción es comenzar su expansión en otros países, aunque también es posible centrarse en nuevos tipos de clientes como es el caso, ya que ha comenzado a intentar atraer al cliente doméstico.

Siguiendo con las debilidades, se observa la baja diversificación de los productos, dado que solo ofrece un servicio de electricidad, no cuenta con otra fuente de ingresos. El hecho de no ofrecer gas, le impide poder realizar ofertas conjuntas de ambos productos, lo que le sitúa en cierta desventaja con otras compañías.

Dentro de las oportunidades, se encuentra el creciente poder de negociación de los clientes, se observa, que gran parte de sus fortalezas están destinadas a aprovechar este hecho, por lo que se propone darlas a conocer al público y hacerlas más visibles.

La mayor amenaza a la que se enfrenta la compañía es el lento crecimiento del mercado, este punto está bastante relacionado con los dos anteriores, por lo que si se consigue rentabilizar las estrategias adoptadas anteriormente, se verá reducido el riesgo que supone.

Finalmente, la mayor fortaleza encontrada, es el servicio que ofrece a los clientes, destacando la APP que permite obtener un mayor control del gasto realizado, pero sin olvidarse del asesoramiento energético y los servicios adicionales ofrecidos. Dar a conocer estas posibilidades mediante una campaña informativa, ayudaría a paliar los problemas de crecimiento de la empresa.

La estrategia de expansión al mercado doméstico, es algo necesario si se quiere continuar con el crecimiento, ya que se ha observado un estancamiento total. Sin embargo, no es suficiente, a pesar de que cuenta con grandes ideas, no se están dando a conocer y por lo tanto están desaprovechando una gran cantidad de clientes potenciales. Por este motivo, se aconseja, realizar una campaña de atracción de clientes, de este modo, se puede dar a conocer los servicios que se ofrecen y rentabilizar mejor las fortalezas que ya se disponen.



#### IV. Fenie Energía

El plan estratégico de la compañía es para el periodo 2016-2020. En él se pretende fortalecer la comunicación. Se busca tener mayor exposición y por lo tanto dar a conocer la marca.

Por otro lado, se pretende ampliar la oferta y por tanto realizar una diversificación de productos, es por ello que se ha integrado Asefosam, Asociación de Empresarios de Fontanería, Saneamiento, Gas, Calefacción, Climatización, Electricidad, Mantenimiento y Afines de Madrid, reforzando así toda la actividad en el sector energético, con el objetivo de ser una empresa multi-profesional.

Finalmente, también ha adquirido la empresa Eólica Sorihuela S.L., entrando así en el mercado de la generación de energía eléctrica. De este modo, continúa su apuesta por la energía verde y cuenta con otra forma de negocio que se une a la comercialización de gas y luz.

Los resultados obtenidos en el análisis del entorno para esta empresa son:

		FORTALEZAS					DEBILIDADES					TOTAL
		Creada por especialistas.	Asesoramiento personalizado.	Movilidad eléctrica.	Diversificación de productos.	Sin compromiso de permanencia.	Situación financiera.	Sistema de franquicia.	Tarifas.	Marketing	Solo comercializa en España	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.	X	X	X					X			4
	Certificado de procedencia de la energía.	X										1
	Infraestructura regulada por el estado.								X		X	2
	Subasta pública de venta de la energía.								X		X	2
	Carencia de productos sustitutos.	X	X	X	X							4
	Barreras de entradas del sector.	X									X	2
	Concentración de la población en las ciudades.		X	X						X		3
	Creciente poder de negociación de los clientes.	X	X			X		X	X	X		6
	Coche eléctrico.		X	X	X							3
AMENAZAS	Uso de la energía en la política.										X	1
	Déficit de tarifa.						X				X	2
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.			X			X					2
	Crecimiento lento del mercado.		X	X	X	X	X	X	X	X		8
	Desconocimiento por parte de los clientes.	X	X			X	X			X		5
	Envejecimiento de la población.											0
	Pobreza energética.								X			1
	Rentabilidad por cliente.		X		X		X	X	X	X		6
TOTAL		4	9	6	5	3	5	3	7	5	5	

Tabla 0-IV CAME Fenie Energía. Fuente: Elaboración propia.

Según podemos observar, uno de los puntos más destacados es el asesoramiento personalizado que ofrece a los clientes. Esta es la mayor fortaleza de la compañía, ya que ofrece un servicio personal a los clientes, realizado por profesionales y muy difícil de copiar por otras comercializadoras.

Por el contrario, su mayor debilidad es la tarifa que ofrece, para poder gestionar su estructura actual basada en las franquicias, el precio de venta de la energía es mayor. Es por

ello, que ofrecen servicios de asesoramiento que permitan suplir este incremento. Al realizar un estudio sobre la tarifa más favorable para el consumidor, se pretende justificar el sobreprecio que paga el cliente, sin embargo, debido a que actualmente se encuentra en una buena posición financiera, se debería reconsiderar los precios ofrecidos al cliente.

La mayor amenaza a la que se enfrenta la compañía es el lento crecimiento del mercado, motivo por el cual es difícil crecer y atraer nuevos clientes, ya que deben ser robados a otras compañías. Actualmente, no se exige un compromiso de permanencia, por lo que se facilita un posible cambio al usuario, sin embargo, aumentar la campaña de marketing para darse a conocer entre los consumidores, permitiría obtener mayor cantidad de clientes.

Finalmente, se aconseja aprovechar la oportunidad que brinda el mercado gracias a los nuevos contadores de la luz. La nueva forma de medición, permite que se conozcan más datos del consumo, que sumadas a los avances de conectividad, facilitan la creación de nuevas tarifas que permitan al usuario un ahorro económico. Una sencilla aplicación que recomiende al consumidor cuando poner los electrodomésticos, reduciría el coste final de la factura y por lo tanto minimizaría el punto anteriormente comentado.

Si comparamos el plan estratégico de la compañía con el plan propuesto del análisis de la situación actual. Se observa que impulsar la marca y darse a conocer entre los clientes es una estrategia correcta. La diversificación de productos, no ha sido planteada, sin embargo, es una estrategia que favorece el darse a conocer, por lo que está relacionada con el punto anterior.

Dentro del plan estratégico, no hay ninguna referencia al coste de la energía o a las nuevas tecnologías, por lo que se recomienda plantearse alguna de las opciones propuestas, como la creación de una aplicación que permita ahorrar en la factura o plantearse reducir la tarifa. Dado que esta segunda opción pone en riesgo la situación financiera, se mejor analizar qué posibilidades ofrece la tecnología y ofrecer nuevos servicios.

## *V. Gas Natural Fenosa*

La comercializadora actualmente ocupa la tercera posición en suministro de energía eléctrica en nuestro país, con aproximadamente 4,6 millones de contratos. Su objetivo para el 2018, es conseguir un incremento del 10,4%, con la ambición de llegar a incrementar un 19,2% el número de contratos en 2020.

Para conseguirlo, su estrategia se basa en potenciar los contratos de soluciones y servicios, mediante los cuales se realiza un estudio energético al consumidor para poder ajustar mejor lo que contrata a sus necesidades. De este modo, se consigue un ahorro en la factura de la luz.

Por otro lado, espera crecer lanzando nuevos negocios en Latino América, continuando la expansión de la compañía, permitiendo aplicar el modelo seguido en España a nuevos mercados.

Dentro de su ambicioso plan, existe la intención de potenciar al máximo las nuevas tecnologías, gracias a ellas, se han creado nuevos modelos de negocios, que permiten ofrecer a los clientes un producto diferenciado. Algunas de las oportunidades vienen dadas por la movilidad eléctrica, el almacenamiento de energía y sobre todo la conectividad entre dispositivos. Es ahí, dónde se pretende ofrecer más servicios, utilizando aplicaciones móviles, potenciando el uso del control remoto y la conectividad. Se pretende ofrecer la posibilidad de conocer los datos en tiempo real a través del móvil, o simplemente controlar distintos dispositivos eléctricos de casa desde cualquier parte.

A continuación procedemos al análisis de la matriz CAME, mediante el cual se propondrán ideas de mejoras para la compañía.

		FORTALEZAS					DEBILIDADES				TOTAL
		Tercer operador eléctrico español.	Compromiso con los trabajadores.	Inversión en I+D.	Fuerte presencia en Latinoamérica	Situación financiera.	Negocio principal en el sector del gas.	Servicio de atención al cliente.	Accionariado dividido.	Imagen de sostenibilidad medioambiental.	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.										0
	Envejecimiento de la población.	X									1
	Infraestructura regulada por el estado.	X									1
	Subasta pública de venta de la energía.			X							1
	Carencia de productos sustitutivos.		X	X							2
	Barreras de entradas del sector.	X			X						2
	Concentración de la población en las ciudades.						X				1
	Desconocimiento por parte de los clientes.	X				X			X		3
AMENAZAS	Coche eléctrico.								X		1
	Uso de la energía en la política.	X			X						2
	Déficit de tarifa.				X						1
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.			X	X						2
	Crecimiento lento del mercado.	X			X	X	X				4
	Creciente poder de negociación de los clientes.	X	X				X	X	X		5
	Certificado de procedencia de la energía.								X		1
	Pobreza energética.										0
TOTAL		8	1	4	4	5	2	3	0	4	

**Tabla 0-V CAME Gas Natural. Fuente: Elaboración propia.**

Dentro de las fortalezas, destaca ser el tercer operador español, esto le permite aprovechar mejor el hecho de que la gente sea reacia al cambio, ya que se le considera una compañía de las de toda la vida y por tanto transmite mayor seguridad. Sin embargo, su marca también está asociada a la política, por lo que debería de tomar medidas para el lavado de imagen. Contar con un gran número de antiguos dirigentes políticos, en su consejo de administración, genera rechazo en la sociedad, por lo que una acción sería no realizar más contrataciones de este estilo.

Si se observan las debilidades, sobresale el hecho de no ser una compañía con imagen de sostenibilidad medioambiental. Cada día, aumenta la preocupación de la gente en este aspecto, por lo que potenciar una imagen sostenible ayudaría a atraer a nuevos clientes. Generar más energía verde certificada o potenciar el coche eléctrico, mediante ofertas especiales, contribuiría a mejorar su imagen.

Los resultados, muestran que apenas se está aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado, todos los valores son bajos y únicamente el miedo al cambio del cliente está beneficiando a la empresa. Gracias a los nuevos contadores de la luz, se pueden ofrecer nuevas tarifas relacionadas con las horas de consumo. La creación de un sistema que te permita conocer cuáles son esas horas donde puedes ahorrar, generaría mayor satisfacción en el cliente y posibilitaría aumentar el número de contratos de la compañía.

Finalmente, las amenazas del mercado están bien controladas, sin embargo, es necesario tener en cuenta el creciente poder de negociación de los clientes, que unido al lento

crecimiento del mercado, puede dificultar atraer a nuevos clientes. Como se ha comentado en los puntos anteriores, potenciar las nuevas tecnologías, junto a un lavado de imagen tanto a nivel político como medioambiental, facilitaría la fidelización de los consumidores ya disponibles y atraer a los de la competencia.

Si comparamos las medidas que se han adoptado en el plan estratégico de la empresa, basadas principalmente en atraer clientes mediante nuevos servicios, relacionados con las facilidades que aporta la tecnología, vemos que coincide con las propuestas derivadas del estudio. Sin embargo, se debe ir más allá y comenzar a mostrar mayor compromiso con la sociedad, para lo que se propone realizar actividades relacionadas con el medio ambiente y reducir el número de personalidades que han pasado por el gobierno y que forman parte de la empresa.

## VI. Holaluz

Con la finalidad de conseguir 100.000 clientes al finalizar el año y alcanzar el medio millón en los próximos 4 años, Holaluz realizó una ronda de financiación que le permita realizar su plan de expansión.

Su apuesta, sigue centrándose en los pilares en los que se fundó, energía verde 100% certificada, atención al cliente personalizada y simplicidad en la factura de la luz. Sin embargo, para impulsar el crecimiento de la compañía apuesta por una gran campaña de Marketing que permita darse a conocer entre los clientes.

Este objetivo, provocará que se realice la primera campaña publicitaria de la compañía, prevista para el otoño. Con un gran presupuesto, que rondará el millón y medio de euros. A su vez, se pretende lanzar descuentos entre los clientes que ayuden a atraer a otros consumidores, facilitando así la consecución de los objetivos marcados.

Además de mejorar la comunicación, la comercializadora, centra sus esfuerzos en potenciar la contratación del gas entre sus clientes, servicio que ha puesto a disposición recientemente y que espera que le permita crecer en facturación.

		FORTALEZAS				DEBILIDADES					TOTAL
		Trato personal.	Energía Verde.	Sistemas de lectura.	Sin compromiso de permanencia.	Gestiones on-line.	Financiación.	Diversificación de productos.	Uso de nuevas tecnologías	Solo comercializa en España	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.			X					X		2
	Certificado de procedencia de la energía.		X								1
	Infraestructura regulada por el estado.									X	1
	Subasta pública de venta de la energía.										0
	Carencia de productos sustitutivos.	X	X					X			3
	Barreras de entradas del sector.							X		X	2
	Concentración de la población en las ciudades.	X									1
	Creciente poder de negociación de los clientes.	X	X	X	X			X	X		6
AMENAZAS	Coche eléctrico.										0
	Uso de la energía en la política.									X	1
	Déficit de tarifa.									X	1
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.		X					X			2
	Crecimiento lento del mercado.	X			X		X	X		X	5
	Desconocimiento por parte de los clientes.	X			X		X				3
	Envejecimiento de la población.					X			X		2
	Pobreza energética.										0
TOTAL		6	4	2	3	1	3	6	3	5	

Tabla 0-VI CAME Holaluz. Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la matriz, se observa que el mayor número de interacciones, se producen en la fortaleza del trato personal, esto indica que hay que seguir potenciando esta cualidad, ya que permitirá el éxito en el futuro.

Por el contrario, se observa que estar presente únicamente en el mercado nacional, obtiene un valor alto, ocupando la segunda posición. Al tratarse de una debilidad, debe ser corregida. Se plantea realizar una expansión a otros mercados aplicando los conocimientos adquiridos, por facilidad, se recomienda escoger el mercado portugués, ya que posee muchas similitudes.

Dentro de las oportunidades, destaca el creciente poder de negociación de los consumidores. La gente ya no se conforma con lo establecido hasta el momento y empieza a reclamar transparencia en el sector. Al tratarse de una comercializadora centrada en el cliente, se puede obtener mayor beneficio de esta situación, por lo que se plantea informar a los consumidores de que existen otras opciones y atraer al segmento del mercado descontento con las grandes operadoras.

Finalmente, la mayor amenaza se encuentra en el crecimiento del mercado. La situación social actual, hace que el número de nuevos usuarios sea reducido, lo que dificulta atraer a nuevos clientes. Esto obliga a tener que robarlos a otras compañías. Darse a conocer mediante campañas publicitarias, en las que se explique el funcionamiento del sector y las ventajas del cambio, permitiría crecer en el número de clientes. Además, aprovechar las subastas públicas de contratos eléctricos, garantiza un gran incremento en la facturación.

La comparación entre las medidas adoptadas y las sugeridas, muestra la importancia de la comunicación, ya que es una medida adoptada y que también se planteaba tras el estudio. Por el contrario, observamos que comenzar en el mercado del gas, sustituye a la recomendación de expandirse internacionalmente, ya que en ambas se busca poder acceder a nuevos mercados.

## VII. Iberdrola

La compañía se ha centrado en el mercado regulado en su plan estratégico. Es por eso que está más focalizado en la red de distribución y no potencia la comercialización de energía.

La compañía destaca por su diversidad en cuanto a ofertas, existe multitud de posibilidades a elegir según el tipo de cliente, lo que permite adaptarse a cualquier necesidad. Además, ofrece servicios adicionales de mantenimiento, lo que aunque encarece la factura final de la luz, transmite tranquilidad al cliente, ya que ante un posible incidente cuenta con asistencia técnica.

Fuera de la parte de comercialización, su estrategia se basa en incrementar la generación de energía mediante el uso de energías renovables, potenciando así su imagen sostenible y reduciendo las emisiones de CO<sub>2</sub>.

La matriz CAME de la comercializadora indica lo siguiente:

		FORTALEZAS						DEBILIDADES						TOTAL
		120 años de historia.	Líder mundial del sector edico.	Empresa perteneciente al Ibex 35.	Diversificación de productos.	Misión clara.	Alta inversión en Marketing.	Alta inversión en I+D.	Dependencia del viento en la producción de energía.	Impacto paisajístico y ecológico.	Problemas con diversos grupos ecológicos.	Tarifas	Servicio de atención al cliente	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.				X							X		2
	Certificado de procedencia de la energía.		X				X							2
	Infraestructura regulada por el estado.											X		1
	Subasta pública de venta de la energía.							X				X		2
	Carencia de productos sustitutivos.				X	X		X						3
	Barreras de entradas del sector.	X												1
	Desconocimiento por parte de los clientes.	X		X			X							3
	Concentración de la población en las ciudades.						X							1
	Envejecimiento de la población.	X		X			X							3
	Coche eléctrico.													0
AMENAZAS	Uso de la energía en la política.	X		X									X	3
	Déficit de tarifa.		X									X		2
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.		X					X						2
	Crecimiento lento del mercado.				X		X					X		3
	Creciente poder de negociación de los clientes.		X	X			X			X	X	X	X	7
	Pobreza energética.											X		1
	Rentabilidad por cliente.				X		X	X				X		4
TOTAL		4	4	4	4	1	7	4	0	1	1	8	2	

**Tabla 0-VII CAME Iberdrola. Fuente: Elaboración propia.**

Dentro de las fortalezas de Iberdrola destaca su campaña de Marketing, con esto trata de potenciar su imagen y seguir siendo referente en las comercializadoras eléctricas. Esta estrategia reduce la amenaza que supone el creciente poder de negociación de los clientes, ya que pretende fidelizar a sus clientes mostrándose como una marca segura.

Se observa que sus debilidades son reducidas, destacando principalmente sus tarifas. Por ello, se recomienda utilizar la nuevas oportunidades que ofrece el contador inteligente y crear mayor variedad de tarifas que permitan minimizar las diferencias respecto a la competencia.



Las oportunidades que ofrece el mercado, se basan en el rechazo de la gente a cambiar de compañía. Gracias al desconocimiento del sector entre los consumidores, el ser una marca de toda la vida y la falta de productos sustitutivos, provoca que sin necesidad de realizar grandes esfuerzos la gente siga contratando sus servicios. Esta estrategia, aún es válida, sin embargo se recomienda dar mayor importancia a la comercialización, ya que los consumidores comienzan a valorar otras compañías y puede suponer un gran contratiempo en el futuro. Ofrecer servicios mediante las nuevas tecnologías ayudaría a diferenciarse de la competencia.

Por último, el creciente poder de negociación de los clientes es una amenaza para la comercializadora, como ya se ha comentado en el punto anterior, hasta la fecha bastaba con el nombre, sin embargo, el consumidor es cada vez más exigente y quiere un trato cercano. Potenciar la imagen de compañía responsable con el medio ambiente es fundamental para diferenciarse de la competencia. Además acercarse al cliente, permitiría evitar la fuga a otras empresas que potencian esta actividad.

Debido a que el plan estratégico de la compañía se centra en las inversiones en redes y plantas de generación, se observa que no se están llevando a cabo ninguna de las soluciones planteadas. Es por ello que se recomienda diseñar una estrategia específica para la comercialización de energía, basada en potenciar su imagen de sostenibilidad ligada a una gran empresa y acercándose al cliente con las nuevas tecnologías. De lo contrario, poco a poco irá perdiendo poder en la comercialización de energía, pudiendo ser demasiado tarde cuando se pretenda reaccionar.

### *VIII. Nexus*

Dentro del plan estratégico para los próximos tres años, la empresa espera crecer un 50%, esto supone un gran reto si tenemos en cuenta el estancamiento actual en el que se encuentra la compañía.

Para conseguirlo, la comercializadora se fundamenta en la adaptación a las necesidades del cliente, ofreciendo productos y servicios flexibles. Gracias a una cartera diversificada de productos y soluciones, se pretende satisfacer la demanda de todos los consumidores, independientemente de los requisitos de cada uno.

En la línea anteriormente comentada, se encuentra Esfera Luz, un servicio que pretende acercar a los consumidores con los productores de renovables. Además de contratar energía 100% renovable, permite apoyar de manera directa diversas actividades de la comunidad en cuanto al medio ambiente. Este servicio, pretende atraer a aquellas empresas que deseen adoptar medidas de respeto al medio ambiente en sus planes de Responsabilidad Social Corporativa.

Finalmente, se pretender aumentar el número de contratos gracias a la expansión nacional e internacional que está realizando la compañía.

El análisis de la situación actual, nos proporciona la siguiente matriz:

		FORTALEZAS					DEBILIDADES				TOTAL
		Energía verde certificada.	Diversidad de productos.	Imagen medioambiental.	Poca variación en su Accionariado.	Contratos sin permanencia.	Eficacia de su campaña de Marketing.	Facturación estancada.	Generación de energía	Uso de nuevas tecnologías	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.		X					X		X	3
	Certificado de procedencia de la energía.	X	X	X					X		4
	Infraestructura regulada por el estado.							X			1
	Subasta pública de venta de la energía.								X		1
	Carencia de productos sustitutivos.	X	X						X		3
	Barreras de entradas del sector.								X		1
	Concentración de la población en las ciudades.						X				1
	Creciente poder de negociación de los clientes.	X		X		X	X	X			5
AMENAZAS	Coche eléctrico.		X	X						X	3
	Uso de la energía en la política.										0
	Déficit de tarifa.							X	X		2
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.	X		X							2
	Crecimiento lento del mercado.		X			X	X	X			4
	Desconocimiento por parte de los clientes.					X	X			X	3
	Envejecimiento de la población.									X	1
	Pobreza energética.										0
TOTAL		4	6	4	0	3	4	5	5	4	

**Tabla 0-VIII CAME Nexus. Fuente: Elaboración propia.**

El factor más destacado es el creciente poder de negociación de los clientes. Dado que la empresa cuenta con una deficiente campaña de marketing y se ha estancado en la facturación, no está consiguiendo aprovechar una de las oportunidades del mercado. Es por ello, que se propone un cambio en la forma de darse a conocer de la compañía, dada su condición de empresa responsable con el medio ambiente, se propone realizar campañas de patrocinio de eventos deportivos, concursos sobre cómo mejorar el planeta y dar mayor visibilidad a su compromiso medioambiental.

El análisis de las amenazas, realza el problema anteriormente comentado, ya que destaca el lento crecimiento del mercado, lo que obliga a robar clientes a otras compañías. Por otro lado, el desconocimiento de los consumidores sobre el funcionamiento del sector, provoca que la gente sea reacia a cambiarse a una compañía menor. Siguiendo con la acción comentada anteriormente, se propone dar visibilidad a la empresa sobre todo en las ciudades, ya que es más fácil llegar a un mayor público con menor esfuerzo, se plantea informar sobre el sector, dando a conocer que el suministro eléctrico siempre está garantizado, independientemente de la comercializadora que únicamente te cobra la energía.

Dentro de las fortalezas, sobresale la diversificación de productos. Ofrecer distintos servicios, permite que se pueda conocer la compañía y posteriormente atraer clientes a la comercialización de energía. Se plantea la posibilidad de realizar descuentos entre los clientes,

para favorecer la contratación de packs de gas y energía, así se conseguirían nuevos contratos y buena publicidad entre los consumidores en caso de dar un servicio de calidad.

Finalmente, uno de los grandes problemas de la compañía es el estancamiento en su facturación. Esto es debido a que le cuesta crecer en los mercados dónde ofrece sus servicios, por lo que si aprovecha el conocimiento adquirido y se expande a otros países donde el sector este en crecimiento podría conseguir mejores resultados. Asimismo, una buena planificación sobre las estrategias planteadas anteriormente, con una campaña efectiva, conseguiría reducir este problema.

Si realizamos una comparación entre las medidas adoptadas por la empresa y las propuestas en el estudio, observamos que coinciden en la parte de expansión a nuevos mercados. Además, el hecho de ofrecer un gran abanico de posibilidades y servicios que favorecen el respeto al medio ambiente, facilita el crecimiento en una porción del mercado con menor competencia. Sin embargo, dentro de su plan estratégico, no se mencionan nuevas fórmulas de darse a conocer, es por ello que se recomienda adoptar medidas como las propuestas para llegar a más público y poder así ampliar el número de clientes actuales.

## IX. Pepeenergy

A diferencia del resto de compañías, no dispone de un plan estratégico que defina su futuro. Su único camino es seguir sus principios y las ganas de hacer algo diferente.

La comercializadora, solo pretende hacer más comprensible el mercado, luchando contra lo que considera un oligopolio y cuya toma de decisiones se basa en la situación del día a día.

Es por este motivo, que su único propósito es no perder dinero, lo que es sencillo ya que cobran la energía a precio de coste, en lugar de dar una tarifa como el resto de compañías.

Los resultados obtenidos del análisis del entorno son los siguientes.

		FORTALEZAS						DEBILIDADES					TOTAL
		Transparentes.	Nuevo modelo.	Conocida por su labor en el mercado de telecomunicaciones.	Energía verde.	Seguro para parados.	Sin permanencia.	Tarifa.	Recién creada.	Experiencia en el sector.	Servicios adicionales.	Diversidad de negocios.	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.	X						X				X	3
	Certificado de procedencia de la energía.				X							X	2
	Infraestructura regulada por el estado.	X	X					X		X			4
	Subasta pública de venta de la energía.	X	X					X		X			4
	Carencia de productos sustitutivos.		X						X				2
	Pobreza energética.					X							1
	Concentración de la población en las ciudades.												0
	Creciente poder de negociación de los clientes.	X	X	X	X	X	X	X	X		X		9
	Coche eléctrico.										X	X	2
AMENAZAS	Uso de la energía en la política.												0
	Déficit de tarifa.							X		X			2
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.				X						X		2
	Crecimiento lento del mercado.		X				X	X	X	X	X	X	7
	Barreras de entradas del sector.			X					X	X			3
	Desconocimiento por parte de los clientes.	X		X			X		X				4
	Envejecimiento de la población.												0
	Rentabilidad por cliente.		X					X			X	X	4
TOTAL		5	6	3	3	2	3	7	5	5	5	5	

Tabla 0-IX CAME Pepeenergy. Fuente: Elaboración propia.

Si observamos la matriz, destaca el creciente poder de negociación de los clientes, esta es una oportunidad que se ha pretendido explotar al máximo, ya que todas sus fortalezas están relacionadas. Ser una compañía transparente, sin compromiso de permanencia y que ofrece energía verde entre otras cosas, cumple con las demandas actuales de los clientes. Por ello, se debe continuar con estas ideas independientemente del resultado obtenido.

Por el contrario, destaca como mayor debilidad su tarifa, debido a su modo de pensar, para poder lograr todo lo que promete sin perder dinero, no puede especificar el coste de su energía, el precio que paga el consumidor es el mismo que paga él en el mercado, lo que impide comparar con otras compañías. Es por ello, que nunca prometen el ahorro en la tarifa, prefiriendo apostar por la transparencia y claridad antes que el coste.

El punto anterior está muy relacionado con su mayor fortaleza, el nuevo modelo de negocio. Aunque no puede asegurarlo, generalmente sus tarifas son menores que las de la competencia, esto lo consigue ya que no incrementa el valor de la energía que compra, simplemente la vende al precio de coste. Esta estrategia penaliza los beneficios, aunque asegura del mismo modo que no haya pérdidas.

Por último, la mayor amenaza se encuentra en crecimiento lento del mercado. Para poder atraer clientes es necesario obtenerlos de la competencia. Dado que es un sistema completamente innovador, es necesario publicitar y explicar bien el producto para poder conseguir la confianza de los consumidores y que se planteen el cambio.

Al tratarse de un modelo tan innovador de hacer negocio, es difícil proponer estrategias que no difieran con el objetivo por el que se creó la compañía. Es por eso, que únicamente se propone darse a conocer entre los potenciales clientes.

## X. Som Energía

La cooperativa establece los objetivos mediante asamblea general, por lo que a diferencia del resto de operadoras, estos están más expuestos al cambio.

Dentro de su plan de futuro, se ha establecido la incorporación al mundo de la generación, de modo que se puedan aprovechar los beneficios que supone ser comprador y vendedor en el mercado eléctrico. Para lograrlo la compañía prevé la instalación de un parque eólico.

Por otro lado, se espera incrementar el servicio de agente representante de productores en el mercado eléctrico.

Finalmente, para conseguir diversificar sus fuentes de financiación se ha ideado un plan en el que los socios pueden hacer aportaciones a los proyectos de la compañía, a cambio reciben la energía generada sin coste hasta que se produzca la devolución de la cantidad invertida.

		FORTALEZAS						DEBILIDADES				TOTAL
		Energía verde certificada.	Cooperativa independiente.	Menor competencia en su sector.	Imagen sostenible.	Información transparente.	Gran acogida en el mercado.	Necesidad de unirse a la cooperativa.	Campaña de Marketing	Cientes muy concretos.	Sólo comercializa en España	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.	X				X						2
	Certificado de procedencia de la energía.	X		X								2
	Infraestructura regulada por el estado.										X	1
	Subasta pública de venta de la energía.										X	1
	Carencia de productos sustitutivos.	X										1
	Barreras de entradas del sector.		X				X	X			X	4
	Concentración de la población en las ciudades.					X		X	X	X		3
	Creciente poder de negociación de los clientes.	X		X	X	X		X	X	X		7
	Coche eléctrico.				X							1
AMENAZAS	Uso de la energía en la política.										X	1
	Déficit de tarifa.											0
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.	X	X									2
	Crecimiento lento del mercado.			X			X	X	X	X		5
	Desconocimiento por parte de los clientes.					X		X	X	X		4
	Envejecimiento de la población.								X			1
	Pobreza energética.							X				1
	Rentabilidad por cliente.		X				X		X			3
TOTAL		5	3	2	3	3	4	5	6	4	4	

Tabla 0-X CAME Som Energía. Fuente: Elaboración propia.

La obligatoriedad de unirse a la cooperativa, hace que se pierda posibles clientes. A pesar de que con este modo se es parte de la empresa y se participa en la toma de decisiones, no todos los consumidores están dispuestos a formar parte de la misma. Se propone por tanto, realizar campañas de nuevas altas, en las cuales se permita la contratación de energía a las personas que no son socias, de esta manera se da a conocer los servicios y en un futuro, el

cliente en caso de querer involucrarse más en el proyecto, puede darse de alta en la cooperativa. Este punto, está muy relacionado con la campaña de marketing, ya que se facilitaría llegar a mayor número de personas.

Como fortaleza, destaca la gran acogida que ha tenido en el mercado y su energía verde. Al tratarse de un modelo diferente, muchos clientes se han visto identificados, se propone por tanto darse a conocer entre el público y explicar cuál es el objetivo de la compañía, ya que de este modo es posible que se incremente el número de contratos. Su campaña de marketing debería de focalizarse en grupos que a priori puedan sentirse más identificados con la cooperativa, por ello se propone darse a conocer en asociaciones vecinales, eventos culturales y grupos de colaboración con la sociedad, ya que es más fácil que posean el mismo punto de vista.

El desconocimiento por parte de los clientes sobre el sector eléctrico, unido al lento crecimiento del mercado, lo que provoca una menor búsqueda de información al respecto, por ser un servicio con pocas altas nuevas, debido a que todo el mundo tiene ya un proveedor, dificulta la posibilidad de obtener clientes. Dentro de la campaña planteada para darse a conocer, se debe explicar la organización actual del sector, de esta manera se reduce el miedo al cambio y se da herramientas para una posterior difusión mediante boca oído entre consumidores.

Finalmente, se debe aprovechar la oportunidad que ofrece el momento actual en el que el consumidor tiene mayor poder de decisión. Gracias a internet es posible informarse sobre todos los temas. Es por eso, que debe cuidarse la imagen de la compañía y facilitar la información a través de contenido multimedia. Una buena campaña de comunicación, no solo publicitando los productos, también explicando el sector, facilitaría aclarar el funcionamiento del sector. Se propone por tanto mejorar la comunicación con los consumidores y facilitar la búsqueda de información y conocimiento desde su página Web.

La estrategia sugerida tras el estudio, se basa principalmente en la búsqueda de nuevos clientes, para lo que se proponen diversas acciones. Sin embargo, dentro del plan de la comercializadora, no se ha contemplado esta opción.

## XI. Viesgo

Su plan estratégico se centra en dar un nuevo rumbo a la compañía, tras separarse del grupo E-on debido a los malos resultados, se busca sanear las cuentas y ofrecer un proyecto rentable a los accionistas.

Dentro de su plan estratégico, destaca el uso de las nuevas tecnologías, mediante su nueva aplicación móvil es posible consultar y gestionar distintos apartados, facilitando así conocer cuando es más barata la energía y permitiendo ahorro al consumidor.

Por otro lado, se pretende impulsar el modelo de autoconsumo entre los clientes. A su vez, se pretende mejorar la campaña de comunicación para darse a conocer al cliente. Para conseguirlo se ha creado un nuevo spot publicitario que se emite en distintos canales televisivos.

		FORTALEZAS				DEBILIDADES			TOTAL
		Recientemente adquirida por Macquarie European Infrastructure.	Comercializadora de referencia.	Nueva imagen corporativa.	Diversidad de negocio.	Quejas de los clientes.	Situación financiera.	Contrato de permanencia.	
OPORTUNIDADES	Innovaciones tecnológicas en los contadores de la luz.		X						1
	Certificado de procedencia de la energía.				X				1
	Infraestructura regulada por el estado.		X						1
	Subasta pública de venta de la energía.								0
	Carencia de productos sustitutivos.				X	X			2
	Barreras de entradas del sector.					X			1
	Concentración de la población en las ciudades.								0
	Coche eléctrico.								0
AMENAZAS	Uso de la energía en la política.		X						1
	Déficit de tarifa.		X				X		2
	Avance tecnológico en el desarrollo de nuevas baterías.						X		1
	Crecimiento lento del mercado.			X	X		X	X	4
	Creciente poder de negociación de los clientes.			X		X		X	3
	Desconocimiento por parte de los clientes.					X	X		2
	Envejecimiento de la población.								0
	Pobreza energética.								0
	Rentabilidad por cliente.				X		X	X	3
TOTAL		0	4	2	4	4	5	3	

Tabla 0-XI CAME Viesgo. Fuente: Elaboración propia.

El análisis nos muestra el preocupante estado en el que se encuentra la empresa a nivel financiero. Además de destacar entre las debilidades, se produce la mayor interacción con el resto de parámetros. Es por ello, que se sugiere comenzar una política en la que se vigile en mayor medida todo lo relacionado con el estado económico actual. Esto limitara las acciones



en cuanto a nuevas inversiones, marketing y ofertas que pueda realizar la empresa, por lo que se deben estudiar muy bien las decisiones que se vayan a tomar.

En segundo lugar, destaca la amenaza relativa al crecimiento lento del mercado y el creciente poder de negociación de los clientes. Gracias a que es una comercializadora de referencia, está presente en el mercado regularizado, lo que provoca una mayor presencia y publicidad. Sin embargo, los malos resultados obtenidos hasta la fecha, pueden dar lugar a la desconfianza entre consumidores. Se debe conseguir que el pasado reciente no afecte a los resultados de la compañía, es por ello que se debe dar a conocer las nuevas propuestas que se quieren seguir y facilitar información sobre el nuevo proyecto que comienza. De este modo, aumentaría la confianza en los consumidores actuales y gracias a la aparición en los medios, se conseguiría una campaña de marketing a bajo precio.

Dentro de las fortalezas del grupo destaca el hecho de ser una comercializadora de referencia y la diversidad de productos que se ofrecen. Como se ha comentado anteriormente, poder acceder al mercado regulado reduce la competencia, ya que el número de comercializadores es menor, sin embargo, no se puede diferenciar el producto. Se debe aprovechar como fuente de publicidad y modo de darse a conocer. Además, gracias a la diversificación de la compañía, es posible ofrecer servicios mixtos de productos, por lo que se debe potenciar esta actividad para conseguir mayores clientes, ya que no es necesario de una mayor inversión.

Por último, se observa que no se están aprovechando las oportunidades del mercado. Una propuesta que no requiere de gran inversión es potenciar el uso del coche eléctrico. Aunque los resultados tendrían un mayor efecto en el futuro, cuando el mercado esté más avanzado, permitiría darse a conocer, además, supone adquirir experiencia, lo que supondría una ventaja competitiva futura. Para aprovechar esta oportunidad, se propone realizar asesoramiento y ofrecer tarifas especiales para este producto, estas tarifas no deben buscar el beneficio, debe considerarse un inversión a futuro y un plan de marketing. Suministrar la energía de los autobuses eléctricos de las ciudades y ser la imagen de esta nueva actividad, permitiría ser más visible.

Se observa que tanto en las propuestas sugeridas en el estudio, como en las adoptadas por la compañía esta darse a conocer a los clientes. Además, ambas tienen muy en cuenta el estado actual de las cuentas, por lo que se puede decir que están avanzando por el buen camino.

### Anexo 3. Datos de las comercializadoras españolas

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Ingresos de explotación	2010	1.290,63	8.734,07	1.494,80		331,10	537,07	0,01			132,18	0,05
Ingresos de explotación	2011	1.356,09	10.451,07	1.562,23		474,99	799,51	9,60	0,06		154,83	2,26
Ingresos de explotación	2012	1.940,30	12.007,71	1.672,56		882,25	710,13	37,47	1,25		253,82	35,79
Ingresos de explotación	2013	3.680,92	12.064,76	1.559,45		1.105,63	637,53	153,72	14,48	3,00	263,52	123,61
Ingresos de explotación	2014	3.710,96	12.409,51	1.707,65	7.407,00	1.139,34	697,57	331,37	27,90	9,00	251,92	218,51
Ingresos de explotación	2015	3.858,43	12.382,74	1.556,23	7.832,00	1.122,64	783,51	488,90	27,90	15,00	285,79	288,68
Ingresos de explotación	Promedio	3.784,70	12.396,12	1.631,94	7.619,50	1.130,99	740,54	410,13	27,90	12,00	268,85	253,60

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Rentabilidad económica (%)	2010	-6,684	23,699	4,331		12,17	12,299	-84,342			11,631	-3,788
Rentabilidad económica (%)	2011	0,532	1,701	-0,277		-15,416	4,079	-32,692	-1,927		11,885	-12,242
Rentabilidad económica (%)	2012	6,042	-0,027	8,574		3,554	2,64	5,685	-12,401		14,402	1,993
Rentabilidad económica (%)	2013	7,646	12,219	-9,528		-5,087	2,935	21,816	-7,185		18,375	3,051
Rentabilidad económica (%)	2014	10,469	31,242	3,655	23,58	-8,707	4,34	20,917	4,401	2,46	14,027	6,651
Rentabilidad económica (%)	2015	7,49	12,158	1,741	32,02	7,813	-8,792	14,449	4,401	0,98	13,324	1,098
Rentabilidad económica (%)	Promedio	8,98	21,70	2,70	27,80	-0,45	-2,23	17,68	4,40	1,72	13,68	3,87

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Liquidez general	2010	1,507	1,629	1,015		0,990	1,366	1,711			1,322	71,470
Liquidez general	2011	1,406	1,705	0,841		0,866	1,161	0,991	1,245		1,390	5,545
Liquidez general	2012	1,361	1,443	1,250		0,953	1,166	1,091	2,181		1,327	1,538
Liquidez general	2013	1,234	1,420	0,978		0,912	1,123	1,195	1,122		1,388	1,262
Liquidez general	2014	1,352	1,181	0,939	2,170	0,850	1,036	1,703	1,104	2,507	1,133	1,121
Liquidez general	2015	1,589	1,285	0,881	1,810	1,932	0,966	2,520	1,104	3,367	1,270	1,197
Liquidez general	Promedio	1,471	1,233	0,910	1,990	1,391	1,001	2,112	1,104	2,937	1,202	1,159

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Endeudamiento (%)	2010	99,73	85,08	128,59		91,36	74,40	28,45			74,87	1,37
Endeudamiento (%)	2011	99,37	83,13	92,34		103,65	82,18	83,49	99,73		70,12	17,01
Endeudamiento (%)	2012	95,29	82,03	85,77		99,14	77,83	84,90	78,01		70,67	62,04
Endeudamiento (%)	2013	93,36	73,15	97,03		102,46	79,11	78,06	99,90		65,11	75,64
Endeudamiento (%)	2014	87,73	93,92	96,48	47,70	110,05	82,07	77,21	94,22	71,17	80,81	83,46
Endeudamiento (%)	2015	89,90	96,93	95,39	56,38	104,60	87,80	74,01	94,22	73,49	75,48	76,58
Endeudamiento (%)	Promedio	88,81	95,43	95,93	52,04	107,32	84,93	75,61	94,22	72,33	78,14	80,02

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Número empleados	2010	143	967	74		30	108	2			47	2
Número empleados	2011	429	904	82		38	115	10	n.d.		59	26
Número empleados	2012	441	906	82		47	14	9	2		64	48
Número empleados	2013	513	905	83		98	204	31	12		84	74
Número empleados	2014	516	884	85	482	102	128	49	47	10	107	86
Número empleados	2015	528	922	87	470	105	123	73	47	18	97	109
Número empleados	Promedio	522	903	86	476	104	126	61	47	14	102	98

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Número de contratos	2010											
Número de contratos	2011											
Número de contratos	2012	4.253.454	11.285.432	1.262.000	10.585.934	634.056	26.381	14.420	529	3.340	24.833	28.588
Número de contratos	2013	4.352.003	11.187.067	1.319.996	10.469.507	627.798	30.047	23.850	7.376	10.661	32.731	83.857
Número de contratos	2014	4.483.901	11.018.542	1.377.999	10.315.533	639.277	27.169	44.591	37.317	19.340	39.874	145.079
Número de contratos	2015	4.428.114	10.674.270	1.401.168	10.049.643	625.658	27.289	48.829	47.438	28.134	40.704	201.394
Número de contratos	Promedio	4.421.339	10.959.960	1.366.388	10.278.228	630.911	28.168	39.090	30.710	19.378	37.770	143.443

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Cuota de mercado	2012	14,83%	39,35%	4,40%	36,91%	2,21%	0,09%	0,05%	0,00%	0,01%	0,09%	0,10%
Cuota de mercado	2013	15,16%	38,96%	4,60%	36,46%	2,19%	0,10%	0,08%	0,03%	0,04%	0,11%	0,29%
Cuota de mercado	2014	15,59%	38,31%	4,79%	35,87%	2,22%	0,09%	0,16%	0,13%	0,07%	0,14%	0,50%
Cuota de mercado	2015	15,36%	37,03%	4,86%	34,86%	2,17%	0,09%	0,17%	0,16%	0,10%	0,14%	0,70%
Cuota de mercado	Promedio	15,37%	38,10%	4,75%	35,73%	2,19%	0,10%	0,14%	0,11%	0,07%	0,13%	0,50%

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Facturacion / Cliente	2012	456,17	1.064,00	1.325,33	-	1.391,43	26.918,16	2.598,34	2.358,66	-	10.221,03	1.251,78
Facturacion / Cliente	2013	845,80	1.078,46	1.181,40	-	1.761,12	21.217,89	6.445,43	1.963,78	281,40	8.051,23	1.474,03
Facturacion / Cliente	2014	827,62	1.126,24	1.239,22	718,04	1.782,23	25.675,37	7.431,26	747,75	465,36	6.317,87	1.506,16
Facturacion / Cliente	2015	871,35	1.160,05	1.110,66	779,33	1.794,33	28.711,61	10.012,40	588,22	533,16	7.021,16	1.433,40
Facturacion / Cliente	Promedio	849,48	1.143,15	1.174,94	748,69	1.788,28	27.193,49	8.721,83	667,98	499,26	6.669,52	1.469,78

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Ingresos / empleado (M€)	2012	4,40	13,25	20,40	-	18,77	50,72	4,16	0,62	-	3,97	0,75
Ingresos / empleado (M€)	2013	7,18	13,33	18,79	-	11,28	3,13	4,96	1,21	-	3,14	1,67
Ingresos / empleado (M€)	2014	7,19	14,04	20,09	15,37	11,17	5,45	6,76	0,59	0,87	2,35	2,54
Ingresos / empleado (M€)	2015	7,31	13,43	17,89	16,66	10,69	6,37	6,70	0,59	0,82	2,95	2,65
Ingresos / empleado (M€)	Promedio	7,25	13,73	18,99	16,02	10,93	5,91	6,73	0,59	0,84	2,65	2,59

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
% Nuevos clientes	2013	2,26%	-0,88%	4,39%	-1,11%	-1,00%	12,20%	39,54%	92,83%	68,67%	24,13%	65,91%
% Nuevos clientes	2014	2,94%	-1,53%	4,21%	-1,49%	1,80%	-10,59%	46,51%	80,23%	44,88%	17,91%	42,20%
% Nuevos clientes	2015	-1,26%	-3,23%	1,65%	-2,65%	-2,18%	0,44%	8,68%	21,34%	31,26%	2,04%	27,96%
% Nuevos clientes	Promedio	1,32%	-1,88%	3,42%	-1,75%	-0,46%	0,68%	31,58%	64,80%	48,27%	14,69%	45,36%

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Δ Clientes	2013	98.549,00	- 98.365,00	57.996,00	- 116.427,00	- 6.258,00	3.666,00	9.430,00	6.847,00	7.321,00	7.898,00	55.269,00
Δ Clientes	2014	131.898,00	- 168.525,00	58.003,00	- 153.974,00	11.479,00	- 2.878,00	20.741,00	29.941,00	8.679,00	7.143,00	61.222,00
Δ Clientes	2015	- 55.787,00	- 344.272,00	23.169,00	- 265.890,00	- 13.619,00	120,00	4.238,00	10.121,00	8.794,00	830,00	56.315,00
Δ Clientes	Promedio	58.220,00	- 203.720,67	46.389,33	- 178.763,67	- 2.799,33	302,67	11.469,67	15.636,33	8.264,67	5.290,33	57.602,00

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
% Δ Clientes total	2013	21,06%	-21,02%	12,39%	-24,88%	-1,34%	0,78%	2,01%	1,46%	1,56%	1,69%	11,81%
% Δ Clientes total	2014	20,15%	-25,75%	8,86%	-23,53%	1,75%	-0,44%	3,17%	4,57%	1,33%	1,09%	9,35%
% Δ Clientes total	2015	-7,12%	-43,96%	2,96%	-33,95%	-1,74%	0,02%	0,54%	1,29%	1,12%	0,11%	7,19%
% Δ Clientes total	Promedio	11,36%	-30,24%	8,07%	-27,45%	-0,44%	0,12%	1,91%	2,44%	1,34%	0,96%	9,45%

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Clientes / Empleado	2013	8.483	12.361	15.904	-	6.406	147	769	615	-	390	1.133
Clientes / Empleado	2014	8.690	12.464	16.212	21.402	6.267	212	910	794	1.863	373	1.687
Clientes / Empleado	2015	8.387	11.577	16.105	21.382	5.959	222	669	1.009	1.543	420	1.848
Clientes / Empleado	Promedio	8.538	12.021	16.159	21.392	6.113	217	789	902	1.703	396	1.767

## Resumen de datos

	Año	Gas Natural	Endesa	EDP	Iberdrola	Viesgo	Nexus	Audax	Holaluz*	Som Energía	Factor energía	Fenie
Ingresos de explotación	Promedio	3.784,70	12.396,12	1.631,94	7.619,50	1.130,99	740,54	410,13	27,90	12,00	268,85	253,60
Rentabilidad económica (%)	Promedio	8,98	21,70	2,70	27,80	-0,45	-2,23	17,68	4,40	1,72	13,68	3,87
Liquidez general	Promedio	1,471	1,233	0,910	1,990	1,391	1,001	2,112	1,104	2,937	1,202	1,159
Endeudamiento (%)	Promedio	88,81	95,43	95,93	52,04	107,32	84,93	75,61	94,22	72,33	78,14	80,02
Número empleados	Promedio	522	903	86	476	104	126	61	47	14	102	98
Número de contratos	Promedio	4.421.339	10.959.960	1.366.388	10.278.228	630.911	28.168	39.090	30.710	19.378	37.770	143.443
Cuota de mercado	Promedio	15,37%	38,10%	4,75%	35,73%	2,19%	0,10%	0,14%	0,11%	0,07%	0,13%	0,50%
Facturación / Cliente	Promedio	849,48	1143,15	1174,94	748,69	1788,28	27193,49	8721,83	667,98	499,26	6669,52	1469,78
Ingresos / empleado (M€)	Promedio	7,25	13,73	18,99	16,02	10,93	5,91	6,73	0,59	0,84	2,65	2,59
% Nuevos clientes	Promedio	1,32%	-1,88%	3,42%	-1,75%	-0,46%	0,68%	31,58%	64,80%	48,27%	14,69%	45,36%
Δ Clientes	Promedio	58.220,00	-203.720,67	46.389,33	-178.763,67	-2.799,33	302,67	11.469,67	15.636,33	8.264,67	5.290,33	57.602,00
% Δ Clientes total	Promedio	11,36%	-30,24%	8,07%	-27,45%	-0,44%	0,12%	1,91%	2,44%	1,34%	0,96%	9,45%
Clientes / Empleado	Promedio	8.538,16	12.020,86	16.158,57	21.391,87	6.113,03	217,06	789,46	901,65	1.702,95	396,14	1.767,31

## Anexo 4. Tarifas de las comercializadoras españolas

	Hogar		PYME		Hogar			PYME			Gran consumo					
	<10kW		>10kW		<10kW			>10kW			>15kW					
	2.0 A		2.1 A		2.0 DHA			2.1 DHA			3.0 A					
	Potencia	Energía	Potencia	Energía	Potencia	Valle	Punta	Potencia	Valle	Punta	Potencia	Potencia	Potencia	valle	llano	punta
Audax	42,043426	0,128971	49,417180	0,139799												
EDP	42,043426	0,120197	45,06192	0,145212	42,043426	0,060829	0,142446	44,444844	0,074848	0,173861	16,291392	24,43746	40,728852	0,08082	0,106022	0,125362
Endesa	38,0434243	0,1238257	45,7780541	0,139075	38,043243	0,067254	0,147675	45,778044	0,08239	0,164391	16,780296	25,170444	41,950752	0,070163	0,096416	0,118478
Factorenergia	38,043426	0,125519	46,570524	0,139986	38,043426	0,074687	0,149204	46,570524	0,082552	0,165784	17,911416	25,386311	41,968054	0,068015	0,092584	0,109213
Fenienergia	38,043426	0,133172	44,32341	0,150935	38,043426	0,077913	0,154654	44,32341	0,086972	0,169642	16,24688	24,370685	40,617565	0,077284	0,101637	0,117745
Gas Natural	42,693426	0,135854	46,84471	0,143153	42,693426	0,08278	0,16059	46,84471	0,085433	0,163757	17,458222	25,603997	41,895552	0,06887	0,094158	0,112157
Holaluz	38,043426	0,123	44,44471	0,135	38,043585	0,083	0,159	44,44459	0,093	0,171	16,291555	24,43733	40,728885	0,073065	0,101205	0,119705
Iberdrola	42,04426	0,134087	46,910648	0,155323	42,043426	0,067454	0,158584	46,910648	0,091885	0,181211	18,211416	25,601311	42,203054	0,098364	0,132892	0,166463
Nexus	42,0434	0,120318	44,4447	0,142692	42,0434	0,063302	0,141605	44,4447	0,08341	0,164465	16,2916	24,4373	40,7289	0,070885	0,09959	0,120359
Pepeenergy																
PVPC	38,043426				38,043426											
Som energía	38,043426	0,124	44,44471	0,139	38,043426	0,068	0,144	44,44471	0,077	0,158	16,291555	24,43733	40,728885	0,066	0,093	0,109
Viesgo	39,931	0,1216	49,859	0,1444	39,931	0,0694	0,1399	44,457	0,0888	0,1611	17,7025	25,842	42,121	0,0681	0,0945	0,1103