



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

**El posicionamiento estratégico de marca  
en el sector energético español:  
el caso de ENGIE**

Autora: Inés Serrano Yagüe

Directora: Carmen Escudero Guirado

MADRID | Marzo, 2026

## Índice

1. Introducción.....	6
1.1. Justificación del tema .....	6
1.2. Descripción de la empresa .....	9
1.3. Objetivos del trabajo .....	10
1.4. Metodología .....	11
2. Marco Teórico.....	13
2.1. Fundamentos del posicionamiento estratégico de marca .....	13
2.2. Branding en empresas energéticas B2B .....	15
3. Análisis del sector energético español .....	18
3.1. Análisis del mercado energético en España.....	18
3.2. Benchmark competitivo .....	20
3.3. Drivers del mercado .....	24
4. Marco específico de ENGIE .....	27
4.1. Propuesta de valor y ventaja competitiva .....	27
4.2. Comparación con competidores .....	28
4.3. Posicionamiento actual: análisis interno y percepción externa .....	31
5. Propuesta de estrategia de posicionamiento .....	39
5.1. Objetivos de la nueva estrategia .....	39
5.2. Activación de marca.....	40
5.2.1. Estrategia digital y redes sociales .....	40
5.2.2. Estrategia offline y marketing operacional .....	42
5.2.3. Employer Branding.....	44
5.2.4. Medición y control.....	45
5.3. Plan de acción .....	46
6. Conclusiones.....	50
7. Declaración del uso de Herramientas de Inteligencia Artificial .....	53
8. Bibliografía .....	55
Anexo 1: Tabla Informativa sobre entrevistas .....	61
Anexo 2: Guion de la Entrevista A (Marketing) – 24 de febrero de 2026.....	62
Anexo 3: Guion de la Entrevista B (Estrategia) – 27 de febrero de 2026.....	66

Anexo 4: Guion de la Entrevista C (Estrategia) – 3 de marzo de 2026 .....	68
---	----

## **Índice de Figuras**

Figura 1 Unidades de Negocio Principales de ENGIE España.....	9
Figura 2. Principales operadores del sector energético en España .....	20
Figura 3. Capacidad instalada de los principales operadores eléctricos en España .....	22
Figura 4. Evolución de la generación de energía renovable en España (1990–2025).....	23
Figura 5. Mapa de competidores de ENGIE Soluciones a Clientes por solución energética ..	31
Figura 6. Logotipo corporativo de ENGIE .....	34
Figura 7. Principales asociaciones de ENGIE España Soluciones a Clientes .....	37
Figura 8. Diagrama de Gantt de la propuesta de posicionamiento estratégico .....	48

## Resumen

El presente trabajo analiza el posicionamiento estratégico de marca en el sector energético español, a través del ejemplo del caso de ENGIE España, empresa global dedicada a soluciones energéticas sostenibles. Comienza contextualizando la transición energética en Europa y España, impulsada por políticas como el Acuerdo de París, el PNIEC y el Pacto Verde, las cuales han acelerado la adopción de energías renovables. En este entorno, las empresas energéticas deben diferenciarse mediante una estrategia de marca clara, especialmente en mercados B2B caracterizados por alta complejidad técnica, fuerte regulación y procesos de decisión largos.

El estudio combina una revisión teórica del *branding* estratégico y del posicionamiento de marca con un análisis del sector energético, la competencia y la situación actual de ENGIE en su área de Soluciones a Clientes. A través de entrevistas internas, se identifica que la marca es percibida como “desconocida pero confiable”, con buena reputación entre clientes actuales pero baja notoriedad general.

Finalmente, se propone una estrategia de posicionamiento con una duración de 18 meses basada en cuatro pilares: estrategia digital, acciones offline, *employer branding* y medición de marca. El objetivo es reforzar la visibilidad, comunicar de forma técnica pero accesible, potenciar el vínculo con clientes y mejorar la coherencia interna.

**Palabras clave:** posicionamiento de marca, *branding* B2B, energías renovables, ENGIE España, mercado energético.

**Abstract**

*This paper analyzes strategic brand positioning in the Spanish energy sector through the case of ENGIE Spain, a global leader in sustainable energy solutions. It begins by contextualizing the energy transition in Europe and Spain, driven by policies such as the Paris Agreement, the PNIEC, and the Green Deal, which have accelerated the adoption of renewable energy sources. In this environment, energy companies must differentiate themselves through a clear brand strategy, particularly in B2B markets characterized by high technical complexity, strong regulation, and long decision-making processes.*

*The study combines a theoretical review of strategic branding and brand positioning with an analysis of the energy sector, the competitive landscape, and ENGIE's current situation in its Client Solutions division. Through internal interviews, it is identified that the brand is perceived as "unknown but reliable," with a strong reputation among existing clients but low overall awareness.*

*Finally, the paper proposes an 18-month positioning strategy based on four pillars: digital strategy, offline actions, employer branding, and brand measurement. The objective is to enhance visibility, communicate in a technical yet accessible way, strengthen relationships with clients, and improve internal coherence.*

**Keywords:** *brand positioning, B2B branding, renewable energy, ENGIE Spain, energy market.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En este apartado se desarrollan las razones de elección de esta temática, profundizando en los elementos históricos, regulatorios y sectoriales que explican la relevancia del posicionamiento de marca en el sector energético. Asimismo, se exponen los objetivos de este estudio y la metodología que se va a seguir.

### 1.1. Justificación del tema

En el presente trabajo se propone investigar la relevancia del posicionamiento de marca en las empresas del sector energético español, con un enfoque en las compañías de energía sostenible. El impulso inicial de las fuentes renovables comienza con la creciente preocupación por la lucha contra el cambio climático a finales de los años 80. Uno de los primeros hechos que marcó esta evolución fue la publicación del informe *Our Common Future*, también conocido como Informe Brundtland, por la *World Commission on Environment and Development* (WCED), la cual definió la sostenibilidad como “satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. Asimismo, durante esta etapa, la perspectiva sobre el cambio climático pasó de ser un reto local a ser una preocupación global, donde las empresas pasaron de ser consideradas el problema a ser una parte clave de la solución (Bak Nielsen, 2018).

En paralelo, la preocupación de la Unión Europea por el ámbito medioambiental comenzó a manifestarse a partir de los años 90, cuando se empezaron a establecer objetivos de estabilización de emisiones de CO<sub>2</sub>. Este proceso se vio reflejado en diferentes leyes como la Directiva 96/92/CE y, más tarde, en la Directiva 2001/77/CE, fijando objetivos concretos para 2010. Sin embargo, fue en la Directiva de 2009/28/CE donde se plasmó la necesidad de impulsar la generación de energía renovable a través de una hoja de ruta con plazos y objetivos en todos los países de la Unión (Sevilla Jiménez, Golf Laville, & Driha, 2013).

En el ámbito nacional, la aplicación del marco europeo impulsó la transformación del sector energético español. A pesar de que la Ley 54/1997 del Sector Eléctrico comienza a introducir cierta regulación para determinadas tecnologías, no es hasta mediados de los años 2000, concretamente desde la publicación del Real Decreto 436/2004 y al Real Decreto 661/2007, cuando se produce el impulso de las tecnologías, y, por consiguiente, de las empresas dedicadas al sector renovable. La nueva normativa estableció un sistema de incentivos a la inversión de energías sostenibles, especialmente de la energía eólica y solar, generando un crecimiento exponencial de la capacidad instalada nacional entre 2005 y 2008 (Sevilla Jiménez, Golf Laville, & Driha, 2013).

Por todo ello, las compañías del sector energético han adquirido una creciente relevancia en los mercados internacionales, de manera destacada en España. En este contexto, el siguiente estudio se centrará en la empresa ENGIE, “multinacional líder en el suministro de energía de bajas emisiones en carbono y en servicios relacionados” (ENGIE, 2024a). Con presencia en 31 países por todo el mundo y más de 98.000 empleados, ENGIE tiene como compromiso alcanzar la neutralidad de carbono para 2045, convirtiéndose en un actor clave en la transición energética. Asimismo, en los últimos meses he tenido la oportunidad de realizar prácticas en el área del marketing digital de la compañía, lo que permitirá combinar una perspectiva académica y práctica para el desarrollo de un plan estratégico de marca adaptado a las necesidades y situación de la organización.

En la actualidad, las energías renovables han experimentado un aumento sostenido dentro del *mix* energético español. En 2024, supusieron un 56,8% del total y, según los últimos datos de mayo de 2025, representaron un 60,2% (Eleia Energía, 2025). En resumen, la tendencia al alza hacia la implantación de energías verdes, en parte impulsada por la normativa europea en los Objetivos Sostenibles de la Agenda 2030, ha hecho que las empresas industriales

y los territorios sean cada vez más conscientes de los beneficios económicos, medioambientales y reputacionales que las soluciones sostenibles pueden generar para sus compañías y ciudades.

En este contexto, la marca se convierte en uno de los activos estratégicos más importantes de las empresas energéticas. En un mercado donde la globalización y la hipercompetitividad marcan la forma en la que actúan las empresas, un posicionamiento de marca efectivo es capaz de crear ventaja competitiva a través de una identidad propia y distintiva para los clientes potenciales (Duarte et al., 2024). Asimismo, las empresas que incorporan el *branding* en su planificación estratégica tienen una mayor flexibilidad para ajustarse a las demandas del mercado, aprovechar las oportunidades emergentes y mantenerse relevantes ante los cambios en las preferencias del consumidor y la competencia (Parrales-Poveda et al., 2024).

De este modo, el presente trabajo surge ante la dificultad que enfrentan las empresas del sector energético español para construir un posicionamiento de marca diferenciado en un entorno B2B caracterizado por ser altamente regulado, competitivo y técnicamente complejo. Además, la homogeneidad de la oferta y la similitud de los mensajes dificultan que las compañías trasladen de forma efectiva su propuesta de valor a los clientes industriales.

Por todos estos motivos, el estudio busca proporcionar una base académica sobre el concepto y la importancia de la marca en el sector energético, además de analizar el posicionamiento de la empresa ENGIE, en este mercado. A través de este estudio, se busca profundizar en cómo el fortalecer la percepción interna y externa de la compañía y optimizar su estrategia de *branding* puede generar un crecimiento económico en la filial española. Asimismo, se propondrán recomendaciones y aplicaciones prácticas orientadas al medio y largo plazo de la compañía para la activación e impulso del posicionamiento de marca a través de distintos canales y medios.

## 1.2. Descripción de la empresa

Considerada como líder europeo en transporte, distribución, almacenamiento y generación de energía (Mira, 2025), ENGIE tiene su origen en el siglo XIX en Bélgica (*Société Générale de Belgique*) y en Francia (*Société Lyonnaise des Eaux et de l'Éclairage - SLEE*). En el final de la Segunda Guerra Mundial, la búsqueda por garantizar el suministro energético en Francia impulsó la creación de *Gaz de France*, la cual se fusionó en 2008 con Suez, formando un actor con presencia global. Tras el Acuerdo de París en 2015, la compañía adoptó el nombre de ENGIE y comenzó su expansión internacional (ENGIE, 2024a).

En la actualidad, ENGIE tiene como misión fundamental conseguir una economía neutra en carbono para 2045. Para lograrlo, la compañía abarca toda la cadena de valor, incluyendo la generación, producción y comercialización de energía. En su estructura corporativa, el grupo cuenta con 4 unidades de negocio:

### Figura 1

*Unidades de Negocio Principales de ENGIE España*



*Fuente.* ENGIE España. Imagen sobre las cuatro unidades de negocio principales: Soluciones energéticas, Infraestructuras, Producción térmica y suministro de energía, Energías renovables. *Grupo ENGIE.*

En primer lugar, en su área de “Soluciones a clientes”, ENGIE acompaña a empresas e industrias en su transición hacia un modelo energético sostenible a través de la optimización de consumo y la mejora de la eficiencia energética. Gracias a soluciones sostenibles como plantas de biomasa, autoconsumo solar, redes de calor y frío (*DHC*) y diferentes servicios

energéticos, el grupo ofrece alternativas adaptadas a las necesidades de la industria y de ciudades (ENGIE España, *Soluciones energéticas*).

En cuanto a “Producción térmica y suministro de energía”, ENGIE desarrolla centrales térmicas, plantas de ciclo combinado y cogeneración con gas natural, asegurando un suministro de electricidad estable y sostenible.

Por último, la unidad de “Energías renovables” se encarga de la producción de energía a través de fuentes renovables, incluyendo tecnologías como la eólica, fotovoltaica e hidráulica (ENGIE España, *Energías renovables*).

Por otro lado, como parte de su estrategia europea, ENGIE tiene presencia en España desde hace más de 25 años, donde cuenta con más de 1.700 empleados en todo el territorio nacional. Sus objetivos principales son: la producción de energía de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente y la reducción de emisiones de sus clientes, tanto industrias como ciudades (ENGIE España, *ENGIE en España*).

### **1.3. Objetivos del trabajo**

El objetivo general del presente trabajo será analizar el posicionamiento y la percepción actual de la marca ENGIE España en el mercado de soluciones energéticas y proponer estrategias para aumentar su notoriedad de marca, con el propósito de aumentar su cartera de clientes y su relevancia en el sector energético español.

Por otro lado, los objetivos específicos de este trabajo consisten en analizar el marco teórico del concepto de marca y su evolución en las empresas B2B, así como estudiar e investigar el concepto y la importancia de la marca en empresas energéticas en España. Asimismo, se pretende analizar el posicionamiento de marca actual de ENGIE en el sector energético con el objetivo de identificar oportunidades de mejora y proponer acciones estratégicas que contribuyan a reforzar el posicionamiento de la marca ENGIE Soluciones a Clientes en el mercado energético español.

#### 1.4. Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, el presente trabajo seguirá un enfoque combinado, tanto con metodología cualitativa como cuantitativa de la temática.

A nivel cualitativo, se hará una revisión bibliográfica sobre el concepto de marca en el ámbito B2B, concretamente en el sector energético español. Para ello, se utilizarán palabras clave de búsqueda como “energía renovable España”, “marca en empresas energéticas”, “estrategia de marca B2B”, “*branding* estratégico energía”, “*renewable energy services marketing B2B*”, entre otras. Estas palabras clave se aplicarán tanto en español como en inglés para maximizar la calidad y variedad de resultados.

Por otro lado, la recopilación de información se llevará a cabo en base al acceso de bases de datos académicas y sectoriales como *Google Scholar*, *Web of Science* o *Dialnet*, priorizando publicaciones con fechas actuales. Del mismo modo, se consultarán informes actualizados de consultoras, informes y documentos institucionales procedentes de actores clave en el sector energético como Red Eléctrica de España, la Asociación Nacional de Empresas de Servicios Energéticos (ANESE), EY España, la Comisión Europea y el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO). También se incluirán análisis publicados por empresas del sector energético como ENGIE o Eleia Energía, información corporativa de diferentes actores del sector y estudios académicos orientados al marketing de energías renovables en el ámbito B2B.

Para completar este análisis, se realizarán entrevistas internas con responsables de áreas diferentes de la empresa (Marketing, Estrategias, Ventas), cuyo detalle se desarrolla en el Anexo 1, y cuyos respectivos guiones se disponen en los Anexos 2, 3 y 4, con el objetivo de indagar sobre cuál es la estrategia de marca y qué perspectiva a futuro tiene la compañía. Con todo este material, se espera contrastar los marcos conceptuales encontrados en la literatura y

la situación real de la compañía, con el objetivo de hacer una propuesta que contribuya a reforzar el posicionamiento de la marca y orientar las decisiones estratégicas de la marca en el medio y largo plazo.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se utilizarán principalmente informes y bases de datos publicados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), los cuales ofrecen información detallada y actualizada sobre la evolución de la demanda de energías renovables, número de instalaciones por tecnología, la capacidad productiva de cada una de ellas y su disposición a lo largo del país. Estos datos permitirán contextualizar el papel de las renovables en el mercado energético español y entender su entorno competitivo desde un punto de vista cuantitativo.

## 2. MARCO TEÓRICO

Tras presentar el contexto, la relevancia del tema, los objetivos y la metodología del estudio, el siguiente apartado profundiza en los fundamentos teóricos del análisis. En este, se revisan las teorías clave sobre el posicionamiento de marca, centrándose en el *branding* en el ámbito energético B2B, proporcionando el marco teórico necesario para interpretar posteriormente el comportamiento del mercado y el posicionamiento actual de ENGIE.

### 2.1. Fundamentos del posicionamiento estratégico de marca

El posicionamiento de marca se define a partir de “cómo una marca se diferencia de sus competidores en la mente de los consumidores al enfatizar sus propuestas de valor únicas” (Duarte et al., 2024). De esta forma, el posicionamiento estratégico de marca permite a la empresa comunicar de forma efectiva su propuesta de valor, impulsar la lealtad del cliente y favorecer la elección por esa marca en una mayor escala (Aaker, 2020, citado en Duarte et al., 2024)

Para construir este posicionamiento, es fundamental abordar un concepto clave en el proceso, el de la marca. Con su origen a partir de finales de los años 80, la marca empezó a concebirse como un activo con valor económico y estratégico en las empresas. Desde esta perspectiva, la marca se entiende como el signo, símbolo o nombre que identifica los bienes y servicios de una compañía y la diferencia de la competencia (Aaker & Álvarez del Blanco, 2015).

Sobre esta base, el objetivo último de posicionamiento de marca será el de influir en las preferencias de los clientes potenciales dentro del mercado, dirigiendo y orientando su decisión de compra hacia la marca frente a la competencia. Además, no será un proceso único. Las compañías deberán hacer revisiones periódicas de los beneficios que un producto o servicio ofrece a la demanda del consumidor. En este sentido, se deberá analizar el nivel de satisfacción de los segmentos de la empresa con el objetivo de evaluar mejoras en la oferta de la empresa y

evaluar el entorno competitivo, para encontrar posibles oportunidades de diferenciación (Chea, 2024).

Ahora bien ¿cómo se puede llevar a cabo este proceso de posicionamiento? A continuación, se presentan algunas de las principales teorías sobre posicionamiento, propuestas por autores ampliamente reconocidos en el ámbito del branding y el marketing estratégico. Según Kapferer (1992, citado en Serralvo & Furrier, 2005), se basa en dos fases fundamentales. Primeramente, requiere de la definición de la categoría en la que va a actuar la marca, es decir, con qué competidores va a ser comparada y con qué productos o servicios va a ser asociada. La segunda fase, consiste en, una vez definida la competencia, buscar aquellos atributos que diferencien a la marca y que les permita obtener una ventaja competitiva. En segundo lugar, el profesor y experto en marketing Kevin Lane Keller, también ofrece su propuesta sobre el posicionamiento, en este caso bajo el modelo de *Brand Equity*. De acuerdo con este autor, el posicionamiento es la base fundamental para llevar a cabo las diferentes acciones de marketing, de forma que ambas partes estén alineadas y sean coherentes y relevantes para el cliente. En el modelo, se establecen cuatro elementos dispuestos en forma piramidal, de forma que se va construyendo el valor de la marca. En la base de la pirámide se encuentra la notoriedad de marca o *brand salience*, la cual incluye el reconocimiento y recuerdo de la marca. En el siguiente escalón, el comportamiento de marca o *brand performance* y la imaginaria de marca o *brand imaginery*. El primero se refiere a los beneficios funcionales que ofrece el producto o servicio. El segundo, a todos los atributos y asociaciones intangibles de la marca. El tercer nivel comprende los juicios y sentimientos de marca, *brand judgements and feelings*, los cuales muestran lo que los consumidores opinan sobre la marca y las conexiones emociones que se establecen entre ambas partes. Todos estos pasos, se dirigen a influir y construir la resonancia de marca o *brand resonance*, la profundidad e intensidad de la relación consumidor-marca (Taylor et al., 2020 citado en Duarte et al., 2024). Por último, el autor David A.Aaker define el

modelo de *Brand Equity Ten*, el cual mide el posicionamiento a través de diez elementos integrados en cinco dimensiones. Estas son la lealtad, la percepción, la asociación, la notoriedad de marca y la situación de mercado. En este modelo, el valor de la marca se entiende como un beneficio que se entrega tanto al cliente como a la empresa. Además, permite cuantificar el valor de marca mediante la suma de sus diferentes componentes, que van desde la ventaja en el precio y la satisfacción hasta la cuota de mercado y los canales de distribución (Ingvarsdóttir, 2016).

## **2.2. Branding en empresas energéticas B2B**

Una vez se ha definido el posicionamiento de marca, es fundamental comprender cómo trasladar esta posición que buscamos en la mente del consumidor a la realidad. En este contexto, cobra relevancia el concepto de *branding* estratégico. Actualmente, podemos definirlo como “una herramienta del marketing que funciona como una planificación estratégica que comprende de forma general la creación, manejo, posicionamiento y funcionamiento de una marca” (Ilgo, 2019, citado en Maza Maza et al., 2020). Según Velilla (2010), citado en Maza Maza et al. (2020), el *branding* tiene su origen en el idioma escandinavo *Brandr*, haciendo referencia a quemar, antiguamente objetos y ganado, bajo el propósito de identificar al poseedor y evitar su falsificación. De este modo, podemos observar que el *branding* ha evolucionado desde una medida únicamente de distinción hasta convertirse en una actividad esencial de las empresas. Su aplicación práctica, permite generar propuestas de valor sólidas, mejorar el reconocimiento de la marca y aumentar la credibilidad y capacidad competitiva dentro de los mercados.

En este sentido, podemos clasificar el *branding* según el cliente al que se dirija la compañía. El *branding business to business* (B2B) engloba todas las acciones, campañas y estrategias de empresas que venden productos o servicios a otras empresas. Se caracteriza por basarse en cuestiones prácticas, a través de procesos de decisión largos y complejos (Lynch &

De Chernatony citado en Bak Nielsen, 2018), donde participan múltiples actores (Kotler & Armstrong citado en Bak Nielsen, 2018). Tradicionalmente, esta área ha tenido un papel residual en el marketing, centrándose en una perspectiva *business to customer* (B2C), donde las empresas se centran en la venta a un consumidor final. Sin embargo, el *branding* B2B cobra relevancia a causa de varios factores como la digitalización o la globalización, donde las empresas se enfrentan a una creciente competencia y, por tanto, a una mayor necesidad de mantener su presencia en el mercado (Bak Nielsen, 2018).

En este contexto, la gestión de marca en el mercado energético B2B ha evolucionado hacia un enfoque estratégico, donde el *branding* combina la generación de *leads* (clientes potenciales) con la construcción de una marca. Este equilibrio se denomina *performance branding*, el cual busca incluir a todos los clientes a lo largo del *funnel* del marketing, combinando mensajes de marca que crean asociaciones duraderas con tácticas de captación de clientes (Darby, 2023).

En este contexto, el rol de la marca en compañías dedicadas a la venta de soluciones energéticas es muy distinto de otros sectores, sobre todo por actuar en un mercado complejo (Bak Nielsen, 2018). En empresas del sector energético, donde como hemos visto los procesos de decisión son largos, el *performance branding* permite no solo aumentar la visibilidad y el reconocimiento de marca, sino también generar demanda de manera estable en el tiempo, fomentando relaciones de confianza y facilitando la conversión hasta *leads* para ventas (Darby, 2023). De esta forma, el *branding* deja de ser un gasto adicional, para convertirse en una inversión clave para el crecimiento y rentabilidad a largo plazo en entornos B2B altamente competitivos.

Además, el creciente interés de las empresas por implementar soluciones sostenibles, especialmente aquellas basadas en energías renovables, parece otorgarles una ventaja en términos de marketing (Bak Nielsen, 2018). El propósito marcado por la Unión Europea (UE)

en la Directiva de Energías Renovables (RED II) busca alcanzar cero emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de aquí a 2050. Además, la Unión Europea fijó como meta que al menos el 32% del consumo energético total de la Unión proviniera de fuentes renovables (Comisión Europea, 2019). En consecuencia, las compañías energéticas que integran soluciones sostenibles y renovables en su oferta logran una ventaja competitiva clara, convirtiendo la sostenibilidad en un elemento clave del *branding* B2B, ya que refuerza la credibilidad, facilita la generación de demanda y permite a las empresas alinearse con los objetivos climáticos de la Unión Europea.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR ENERGÉTICO ESPAÑOL

Una vez analizados los del posicionamiento estratégico y del *branding* B2B, el siguiente capítulo explora estos conceptos en el contexto del mercado energético español. Este apartado estudia la evolución regulatoria en los últimos años y la estructura competitiva del sector, permitiendo comprender los factores que condicionan la demanda y cuáles son los factores de decisión del mercado.

#### 3.1. Análisis del mercado energético en España

En la actualidad, la creciente preocupación por el cambio climático y la reducción de las emisiones de efecto invernadero, ha consolidado la política energética y climática como una de las prioridades fundamentales para la Unión Europea. Este proceso se inicia en 2016, tras la firma del Acuerdo de París, el primer marco jurídico internacional vinculado a la lucha contra el cambio climático. En él, la Unión Europea asumió un rol activo en esta lucha, marcando una serie de objetivos, entre ellos la limitación del aumento de la temperatura global por debajo del 2% respecto a los niveles preindustriales. Más tarde, fue aprobado el *Clean Energy Package* en 2018, el cual fijó objetivos más concretos para 2030 y promovió la elaboración de Planes Nacionales Integrados de Energía y Clima (PNIEC) para todos los países de la Unión Europea. Posteriormente, se presentó el Pacto Verde en 2019, ampliando el eje temporal de los objetivos marcados en el Acuerdo de París hasta 2050 y enfocando las políticas hacia sectores clave como la agricultura, el transporte o la industria. Un año después, tras la pandemia de COVID-19, la Unión Europea puso en marcha el plan *Next Generation EU*, donde, además de impulsar la recuperación económica, también se utilizó para reforzar la transición energética. Además, la posterior Ley Europea del Clima y el paquete legislativo *Fit for 55*, establecieron una reducción mínima del 55% de las emisiones para 2030 y realizaron modificaciones en la regulación del sector energético. Entre ellas se encuentran “la ampliación del Régimen de Comercio de Derechos de Emisión al transporte y los edificios, la implantación

del Mecanismo de Ajuste en Frontera por Carbono (CBAM) para evitar deslocalizaciones, y la creación del Fondo Social para el Clima para mitigar impactos en hogares vulnerables” (ANESE, 2025).

Como incorporación más reciente, la Comisión Europea presentó en 2025 el *Competitive Compass*, un documento basado en el informe Draghi que establece una hoja de ruta con las acciones clave a tener en cuenta para reforzar la competitividad de la Unión, al tiempo que se mantiene su compromiso con la responsabilidad medioambiental. Para ello, el documento presenta tres pilares fundamentales a cumplir: cerrar la brecha de innovación, descarbonizar y aumentar la competitividad y aumentar la seguridad y reducir las dependencias (ANESE, 2025).

A nivel nacional, el país ha establecido objetivos y metas en coherencia con las establecidas por la Unión Europea. Durante 2024, se aprobó el nuevo PNIEC una actualización de los objetivos previstos en la versión de 2021, exigida tras la aprobación del *Clean Energy Package*. Esta versión hace una revisión de los objetivos previstos para 2030, entre ellos la reducción de GEI en un 32% con respecto al 1990, un alcance del 81% de energía renovable en la generación eléctrica, el uso de 48% de renovables en el uso final de la energía y un 43% de mejora en la eficiencia respecto al consumo final (Red Eléctrica, 2025).

Este cambio regulatorio ha impulsado una acelerada transformación en los últimos años en el sector energético español, transitando desde un modelo basado en combustibles fósiles a uno basado en energías limpias. Según Red Eléctrica (2025), España cerró el 2024 con 148.999 GWh en generación de energía renovable, un incremento cercano al 11% respecto al año anterior (Ruiz Ezpeleta, 2024). Además, este ascenso en el porcentaje de energías verdes hace que represente un 56,8% del *mix* energético total nacional (Red Eléctrica, 2025). En este total, la energía eólica lidera el panorama nacional representando un 23%, seguida de la nuclear con

un 19% y la fotovoltaica, la cual alcanzó un crecimiento considerable con respecto al 2023, posicionándose en tercer lugar con una producción del 17% (Ruiz Ezpeleta, 2024).

No obstante, a pesar de los pocos residuos y emisiones generados por las energías renovables, es importante considerar no solo la producción de energía, sino todo su ciclo de producción. En muchos casos, se requiere de metales como el litio, el neodimio, el germanio o el cobalto, recursos escasos y cuya demanda no deja de crecer. Es por ello que, de no buscar alternativas estables y seguras, la demanda podría dispararse y, con ella, los precios de las renovables, desincentivando la inversión de gobiernos, compañías y usuarios finales (Ruiz Ezpeleta, 2024).

### 3.2. Benchmark competitivo

A la hora de analizar la estructura competitiva del sector energético español, resulta fundamental comprender el papel que desempeñan los operadores principales identificados anualmente por la CNMC. En el informe más reciente, se incluyen los principales por cuota de mercado de los sectores eléctrico, del gas natural, del sector de los carburantes y de gases licuados del petróleo, según datos de 2024 (CNMC, 2025a). Según la información del informe, los principales operadores por sector son:

#### Figura 2

*Principales operadores del sector energético en España*

Sector eléctrico	Sector del gas natural	Sector de carburantes	Sector de gases licuados del petróleo
endesa	Naturgy	repsol	repsol
Iberdrola	endesa	moeve	moeve
Naturgy	repsol	bp	CEPSA
edp	Iberdrola	Nieves	bp
acciona	moeve	HATTA energy	DISA

*Fuente.* Imagen sobre los principales operadores del sector energético: sector eléctrico, sector del gas natural, sector de carburantes y sector de licuados del petróleo. Elaboración propia. *Datos de CNMC (2025a).*

Dado que este trabajo se centra en las energías renovables, el análisis se realizará sobre el sector eléctrico español, supervisado y regulado por la CNMC, organismo responsable de buen funcionamiento y del grado de competencia del mercado, el cual asegura el cumplimiento normativo y la transparencia (CNMC, s.f).

Dentro de este contexto, la elección de competidores se realizará en base a las compañías mencionadas como principales operadores de este sector. El objetivo será por tanto comparar los principales operadores definidos por la CNMC: Endesa, Iberdrola, Naturgy, EDP Energías y Acciona. Para hacerlo, el análisis combina aspectos como la posición en el mercado y el nivel de energías renovables en la cartera de cada una de las compañías.

En primer lugar, la CNMC identifica a estas cinco empresas como los principales operadores debido a su cuota de mercado, aunque no publica una cuota exacta para cada una, el conjunto de ellas reúne la mayor parte de la generación y suministro de electricidad (CNMC, 2025a).

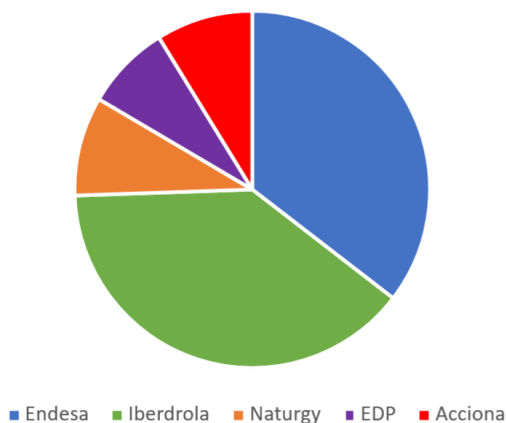
En cuanto a las principales cifras de capacidad instalada y generación eléctrica, los principales operadores muestran perfiles diferenciados. Endesa mantiene una estructura de generación basada energías renovables y no renovables, destacando la nuclear con 24.924 GWh y la hidráulica con 8.435 GWh, alcanzando en conjunto 54.088 GWh de generación eléctrica y una capacidad instalada neta de 20.917 MW en 2025 (Endesa, s. f.). Por su parte, Iberdrola tiene una capacidad instalada neta de 30.807MW (Iberdrola, 2024), destacando las tecnologías hidroeléctricas (10.823 MW) y eólica terrestre (6.601 MW), además de contar con más de 10 millones de clientes a nivel nacional (Iberdrola, s. f.). Naturgy, tercer operador eléctrico nacional, distribuye electricidad a casi 4 millones de clientes. Con una capacidad de generación de 5,7 GW y una potencia instalada de 13,3 GW (Redacción ED, 2025) en España, es líder en comercialización de electricidad en segmentos de gran consumo y residencial (Naturgy, s. f.). En el caso de EDP, la compañía alcanza una capacidad instalada en España de 4.586 MW,

apostando por las fuentes renovables y asegurando un suministro energético en hogares, empresas e industrias (EDP, s.f.). Finalmente, Acciona cuenta con una capacidad total instalada de 5.194 MW, una reducción de 709 MW en los últimos 12 meses, junto con una producción total de 6.949 GWh, una variación negativa de aproximadamente 25%, causado por la venta de activos hidráulicos y a un menor recurso eólico en los activos existentes (ACCIONA Energía, 2025).

A continuación, se muestra un gráfico donde se resume la capacidad instalada de los principales operadores eléctricos a nivel nacional.

### Figura 3

*Capacidad instalada de los principales operadores eléctricos en España (MW)*

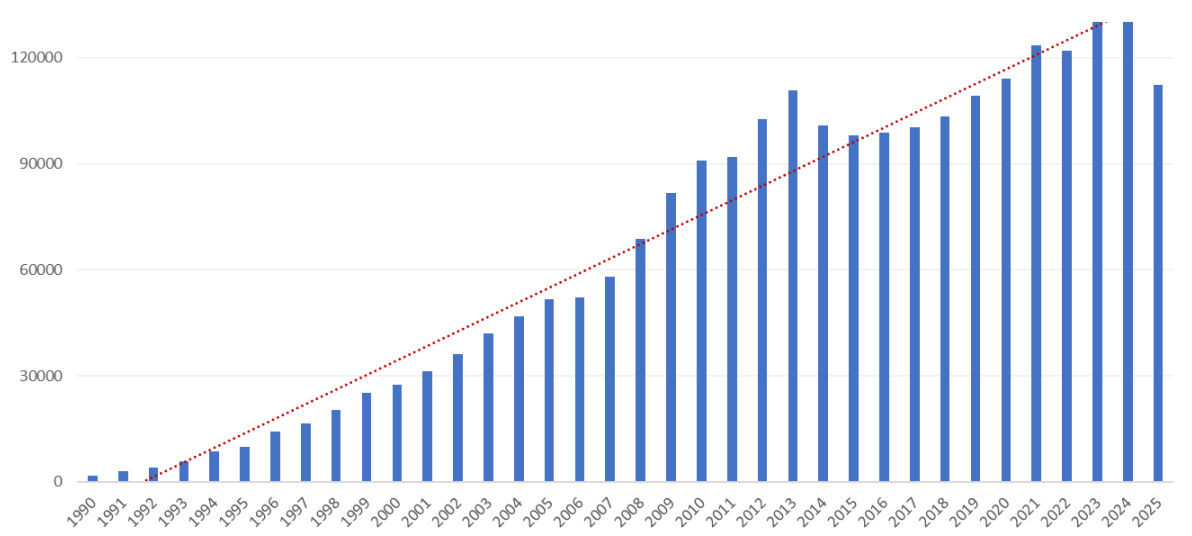


*Fuente.* Gráfico sobre la capacidad instalada en MW de los principales operadores eléctricos en España. Elaboración propia a partir de datos corporativos.

Por último, en cuanto al peso de las energías renovables en el conjunto energético, Red Eléctrica de España señala que estas representaron el 56,8% de la electricidad generada en el país durante 2024, lo que evidencia el notable avance en la implantación de estas tecnologías (2025). A continuación, se muestra la evolución de la generación de energía renovable en España desde el 1990 hasta 2025, según los datos más recientes de la CNMC.

## Figura 4

### Evolución de la generación de energía renovable en España (1990-2025)



Fuente. Gráfico sobre la evolución del peso de las energías renovables en el *mix* energético español. Elaboración propia. Datos de CNMC (2026).

Cada una de las compañías operadoras muestran su alineamiento con este *mix* energético a través del porcentaje de energías de origen renovable de sus carteras. Por ejemplo, Iberdrola, cuenta con una capacidad renovable de 21.589 MW (Iberdrola,2024), aproximadamente un 70% de su capacidad total. En el caso de EDP, afirman que el 90% de su producción eléctrica a nivel europeo proviene de fuentes renovables, con un objetivo de *net-zero* para 2040 (EDP, s.f.). Por su parte, Naturgy cuenta con más de 170 instalaciones renovables que suponen 5,3 GW de la potencia total (Naturgy, s. f.). En el caso de Endesa, las tecnologías no emisoras, renovables y nuclear, suponen el 85,8% de la generación peninsular (Endesa, s. f.). Por último, Acciona Energía es la única de estas cinco que tiene una estrategia 100% renovable, ofreciendo un *mix* energético exclusivamente basado en fuentes sostenibles.

Como conclusión, podemos decir que los principales operadores eléctricos muestran, en general, un gran interés por la transición hacia un sistema energético más sostenible. Iberdrola y Acciona son las empresas que presentan una mayor contribución al *mix* energético renovable. Iberdrola combina una elevada potencia renovable instalada además de contar con

un alto porcentaje invertido en tecnologías renovables, lo que le permite un posicionamiento sólido en materia de descarbonización. Por su parte, Acciona destaca como la única compañía totalmente renovable, situándolo como líder de sostenibilidad dentro del sector. Endesa y Naturgy toman posiciones intermedias, combinando una menor capacidad instalada, aunque un alto porcentaje de renovables en su cartera. En el caso de EDP, pese a su menor tamaño, la compañía destaca por una alta proporción de energías renovables. En conjunto, los cinco operadores principales concentran la mayor parte de la capacidad de generación nacional y desempeñan un papel decisivo en la transición energética, cumpliendo un rol clave en el cumplimiento de los objetivos europeos de descarbonización, integración renovable y reducción de emisiones establecidos en el marco del Acuerdo de París y del Plan Nacional Integrado de Energía y Clima.

### **3.3. Impulsores del mercado**

La elección de compra sobre soluciones energéticas B2B de clientes industriales evolucionan bajo un conjunto de impulsores o *drivers* de mercado que condicionan la toma de decisiones. Los datos sobre el crecimiento de la implementación de estas soluciones y las conclusiones cualitativas de las entrevistas internas realizadas (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026; Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026) permiten resumir estas decisiones en seis impulsores principales. Estos son: el precio, la propuesta técnica, la presión regulatoria, la presencia local y la relación persona-persona, también denominado *customer intimacy*.

El precio es el primer factor decisivo a la hora de implementar una solución energética en una compañía (Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). En concursos y licitaciones, una diferencia en el precio ofertado frente al del competidor puede marcar la diferencia. Sin embargo, en muchos casos no se compete únicamente frente a las ofertas de otras empresas, sino con el precio del gas. La inestabilidad en los precios de esta

materia prima hace impredecible su evolución, afectando a la demanda. Es por ello que, en momentos en los que el gas está barato, “competir en precios no tiene sentido, hay que vender calidad, confort, recursos locales” (Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). En cambio, en momentos donde el precio es alto, los clientes buscan implementar soluciones que les aporten estabilidad y previsibilidad de costes.

En segundo lugar, la propuesta técnica reúne todos los aspectos necesarios para que un proyecto pueda ejecutarse. Representa la parte más “racional” del proceso de decisión, incluyendo aspectos como la forma de ejecución, la maquinaria o los plazos de construcción.

Otro aspecto crucial en el comportamiento del mercado es la presión regulatoria, que actúa como impulsor o como freno en la adopción de soluciones energéticas. En España, el PNIEC ejerce una presión directa sobre la industria a través de objetivos y políticas orientadas a reducir emisiones, en línea con el marco regulatorio establecido por la normativa europea (Rodríguez Rodríguez, 2025). Las empresas responden a este marco normativo de forma diferente, configurando tres perfiles. En primer lugar, existen compañías que se limitan a realizar las modificaciones necesarias para cumplir la normativa y no incurrir en incumplimientos. En el segundo grupo, se encuentran las compañías que no habían llevado a cabo procesos de descarbonización hasta comprender que la regulación, además de obligatoria, puede generar beneficios económicos. Finalmente, un tercer grupo de compañías integran la sostenibilidad en su modelo de gestión de forma integral, entendiendo la descarbonización no como un coste sino como una oportunidad estratégica para obtener ventajas competitivas y crear valor a largo plazo (Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

Por otro lado, la presencia territorial también es un factor esencial para ciertas soluciones como puede ser la biomasa. Los clientes valoran que la empresa en cuestión tenga presencia en la región concreta donde quiere implementar la solución energética. El motivo principal es la capacidad de obtener sinergias gracias al contacto con proveedores, entidades

públicas, instituciones etc, agilizando las gestiones durante construcción y la resolución de cualquier incidencia en planta.

El último factor es la relación que se establece entre el cliente y el comercial. A pesar de que los procesos de venta de este tipo de servicios pueden tomar largos periodos de tiempo y se caracterizan por ser racionales, la confianza entre ambas partes o *customer intimacy* es fundamental (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). Por ello, la empresa y sus representantes desempeñan un papel esencial en la construcción de valor de marca. En los contextos B2B, el cliente interactúa con el personal de ventas o el comercial, no directamente con la marca como en un contexto B2C (Kuhn et al., 2008). En determinados casos, puede llegar a ocurrir que clientes soliciten expresamente que el responsable de su proyecto sea un comercial o un equipo específico, reconocidos dentro de su sector, y con quien mantienen una relación de confianza consolidada (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026).

## **4. MARCO ESPECÍFICO DE ENGIE**

Tras examinar la estructura del sector, sus principales competidores y los aspectos que guían la toma de decisiones en el mercado B2B, la siguiente sección aplica este marco al caso concreto de ENGIE. Para ello, se estudian su propuesta de valor, su posición competitiva y la percepción interna y externa de su marca, con el objetivo de evaluar su situación actual y los retos que enfrenta en el mercado español.

### **4.1. Propuesta de valor y ventaja competitiva**

Según Ingvarsdóttir, la propuesta de valor de una compañía se basa en su diferenciación. Por ello, es crucial que el consumidor perciba esta diferencia entre los competidores dentro de un mismo mercado, aunque exista poca o ninguna diferencia en el producto o servicio ofertado. En concreto, la energía es un producto intangible, con poca o ninguna diferenciación, lo que supone un reto para las compañías que compiten en este mercado (2016).

En el caso de ENGIE España, su propuesta de valor se define por seis pilares fundamentales. Estos son las competencias adquiridas en todas las fases de la cadena energética, una sólida presencia en el territorio nacional y la apuesta por modelos respetuosos con el medioambiente mediante soluciones descentralizadas. A esto se suma la amplia experiencia en los mercados de gas y electricidad, el desarrollo de soluciones de alta tecnología respaldadas por un modelo de financiación innovador y una firme vocación de satisfacción al cliente final que orienta todas las decisiones de la organización (ENGIE, 2020).

ENGIE se posiciona como socio estratégico acompañando a sus clientes en la transición hacia un modelo de energía más sostenible. Además, considera a estos como la pieza clave en la creación de valor, adaptando la oferta para distintos tipos de consumidores finales como clientes industriales y ciudades, adaptándose a sus necesidades y características (ENGIE España, Soluciones energéticas). ¿Su valor diferencial? Su presencia a lo largo de toda la

cadena de valor de la energía, desde la financiación y construcción de las instalaciones hasta su operación y mantenimiento (ENGIE, 2020).

Asimismo, ENGIE dispone de la capacidad de integrar sus capacidades industriales y financieras en un modelo de negocio que aporta un valor añadido a sus clientes y una rentabilidad superior a sus inversores (ENGIE, 2021).

Otro de los factores que explica la ventaja competitiva de la compañía es la formación y desarrollo de sus empleados. Con el objetivo de conseguir su adaptación a las nuevas tecnologías y habilidades demandadas por el mercado, se realizan programas formativos completos para cualquier perfil de la compañía y para cada área concreta, permitiendo que los trabajadores mejoren sus competencias técnicas y su el conocimiento del funcionamiento del negocio y empresa. En 2024, se realizaron más 38.000 horas de formación, un aumento del 2% con respecto al año anterior, lo que demuestra la consideración del personal como un activo estratégico para el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa (ENGIE, 2024b).

#### **4.2. Comparación con competidores**

En el mercado español de soluciones energéticas B2B se caracteriza por una alta complejidad técnica, procesos de decisión prolongados y una constante presión regulatoria a nivel europeo y nacional. Sin embargo, a diferencia del mercado energético general, el cuál actúa a través de grandes operadoras como Iberdrola, Endesa o Naturgy (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026), el contexto competitivo de soluciones energéticas para clientes industriales presenta una competencia fragmentada, donde existen empresas integradoras de energía, y otras que se dedican a ser especialistas en una solución concreta. Es decir, que “dependiendo del sector y del tipo de tecnología que se aproxime, existen unos competidores u otros” (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026).

En este contexto, el propósito de este *benchmarking* es comparar la posición competitiva de ENGIE con la de su principal competidor en cada una de las soluciones que ofrece, combinando información del mercado y las conclusiones de las entrevistas realizadas. En cuanto a competidores multitecnología, el primer competidor relevante es Veolia, una compañía con más de 150 años de experiencia en España y presencia en todo el territorio nacional, con tres líneas de negocio diferenciadas, siendo una de ellas la oferta de soluciones energéticas basadas en energías renovables. Entre ellas se encuentran el biogás, la biomasa, la eficiencia energética, el frío industrial y climatización, la geotermia, las redes de calor y frío y los servicios fotovoltaicos (Veolia, s.f.). En segundo lugar, nos encontramos con Acciona Soluciones Energía. Siendo la mayor compañía energética 100% renovable del mundo, ofrece soluciones como suministro de electricidad 100% renovable, autoconsumo, servicios energéticos, biomasa, movilidad eléctrica y solar térmica, entre otros (Acciona, 2026). Otro actor destacado es Edison Next, que ofrece múltiples soluciones similares a ENGIE como la biomasa, energía fotovoltaica, cogeneración, servicios de eficiencia y auditorías energéticas, movilidad sostenible, calefacción urbana, entre otras ofertas como gases verdes, servicios de consultoría u otros productos para ciudades sostenibles (Edison Next, 2026).

En cuanto a los competidores especializados, Magnon Green Energy, filial del grupo ENCE, se posiciona como principal competidor en el ámbito de la biomasa (Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). Esta empresa no solo produce energía renovable, sino que también lleva a cabo la transformación previa de residuos forestales y agrícolas para la producción de esa energía, formando una cadena integral que fomenta la economía circular (Magnon, 2026). Por otro lado, en el segmento de redes de calor, SOMACyL destaca como empresa pública de la Junta de Castilla y León dedicada a la sustitución de calderas individuales por calderas de biomasa en edificios públicos y redes de calor, impulsando una climatización sostenible y una “transformación urbana hacia un nuevo modelo

energético” (SOMACYL, 2026). En el sector de los centros de datos, los dos principales competidores mencionados en la entrevista son Grupo Cobra y Levitec (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026). El primero, reforzó su posicionamiento en este sector con la compra de la empresa Cad&Lan a finales de 2025, empresa especializada en el diseño e instalación de centros de datos (El Economista, 2025). Levitec, por su parte, cuenta con varios casos de éxito, donde se encargan del diseño, implementación y mantenimiento de los centros, adaptándose al sector al que ofrece el servicio y garantizando la máxima eficiencia de la infraestructura (Levitec, 2026). Finalmente, Iberdrola ejerce una gran competencia en el ámbito de la eficiencia energética, ofreciendo proyectos estructurados en tres fases diferentes. La primera consiste en calcular la situación energética de la empresa para identificar su impacto. Posteriormente, se implementan medidas de eficiencia energética para la descarbonización de los procesos productivos. Finalmente, Iberdrola acompaña a sus clientes a compensar sus emisiones mediante créditos de carbono, completando así un enfoque integral hacia la sostenibilidad (Iberdrola, 2026).

Tras este análisis, se presenta un mapa-resumen con los competidores para cada una de las soluciones:

## Figura 5

Mapa de competidores de ENGIE Soluciones a Clientes por solución energética

Tecnología	Competidor Principal
Multienergía	
Biomasa térmica	
Redes de Calor y Frío	
Eficiencia Energética	
Data Centers	

Fuente. Mapa resumen de los competidores de ENGIE España según cada solución energética ofrecida. Elaboración propia en base a la información obtenida en entrevistas.

Este *benchmark* nos permite obtener varias conclusiones sobre el marco competitivo de ENGIE España en el área de Soluciones a Clientes. En primer lugar, que ENGIE compite en un mercado híbrido, donde coexisten compañías integradoras, más parecidas en oferta, y empresas especialistas en una solución concreta, quienes dominan su segmento a través de su know-how. Por estos motivos, mientras que compañías como Magnon o SOMACYL dominan áreas específicas, ENGIE integra todas las fases de la cadena de valor de cada solución, desde la financiación y construcción, hasta el posterior mantenimiento. Su propuesta de valor radica en hacer un servicio integral, que combina diferentes soluciones y tiene la capacidad de hibridarlas (Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026).

### 4.3. Posicionamiento actual: análisis interno y percepción externa

Lucero (2017, citado en Parrales-Poveda et al., 2024) sostiene que, la construcción de una marca es un proceso que se desarrolla desde el interior de la empresa hasta la mente del consumidor. De esta forma, el proceso comienza con la definición de elementos visuales, reforzados a través de distintos valores y atributos que la empresa quiere transmitir.

Posteriormente, estos elementos se consolidan en la mente del cliente, quien los integra y asocia con la identidad de la marca, entendida como el conjunto de asociaciones que representan lo que una marca es y propone (Jean-Noel Kapferer, citado en Duarte et al., 2024)

El análisis interno de una marca constituirá el punto de partida para comprender cómo ENGIE define y proyecta su identidad. Para ello, se deberán tener en cuenta varios elementos para analizar completamente la identidad de marca de compañía. Estos componentes se pueden agrupar en diferentes categorías: elementos estratégicos y de valor, identidad visual y elementos verbales.

En primer lugar, los elementos estratégicos y de valor son la misión, la visión, el propósito, valores, objetivos estratégicos y el plan de acción de la marca (Parrales-Poveda et al., 2024). El propósito de la marca se define como la razón fundamental de la existencia de la empresa (Parrales-Poveda et al., 2024). El propósito de ENGIE es la descarbonización, la transición energética y la implantación de soluciones gestionando toda la cadena de valor. Tal como se expresa en la entrevista del perfil de estrategia, “nuestra propuesta de valor es hacer un servicio integral” (Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). Los valores de la marca son principios y creencias que la empresa utiliza como guía para la toma de decisiones y las acciones de la compañía (Parrales-Poveda et al., 2024). En la web de ENGIE no aparecen definidos unos valores concretos que rijan la marca, ni a nivel nacional ni a nivel global. Desde Marketing se reconoce que, en la filial española, no existe una cultura de empresa ni un posicionamiento declarado. En los últimos años, no se ha trabajado la marca, lo que ha dado lugar a una falta de narrativa interna para que los empleados sepan qué es ENGIE y cómo lo deben comunicar (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). Sin embargo, sí pueden identificarse algunos valores a partir de las entrevistas como la honestidad, la integridad, el espíritu colaborativo (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026) o la calidad técnica (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026).

Por último, los objetivos estratégicos se disponen en la Memoria de Sostenibilidad de 2021 (ENGIE, 2021). Son cinco: fortalecer la posición actual como base para el crecimiento, expandir el desarrollo de servicios, incrementar el posicionamiento en renovables, convertirse en el arquitecto energético de los territorios y la digitalización. En cuanto a los objetivos que debería seguir la marca, de acuerdo con Marketing, el principal sería aumentar de forma clara el reconocimiento de marca, trabajando indicadores como el conocimiento espontáneo y comenzar a posicionar la marca en espacios donde no está actualmente (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026).

En segundo lugar, los elementos de identidad visual incluyen el logotipo, colores y tipografías relacionados con la marca. La identidad visual de ENGIE está definida a nivel global y se aplica en España. No obstante, desde Marketing se considera que la estética actual ha quedado desactualizada para el entorno digital y convendría evolucionar hacia un formato más innovador y dinámico (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). El primer elemento es el logotipo corporativo. Según Pol (2005, citado en Guillén, Terán, & Vargas, 2019), este es un diseño creado para identificar, diferenciar y personalizar la marca. Además, Cuadrado (2007 citado en Guillén, Terán, & Vargas, 2019) añade que, este diseño, es la abstracción de todo lo que representa la marca, es decir, todo lo que la marca es y simboliza. ENGIE actúa con el mismo logotipo en todos los países y para todas sus unidades de negocio, simbolizando un sol que se eleva sobre el planeta como metáfora de un nuevo día en el mundo de la energía:

## Figura 6

### Logotipo corporativo de ENGIE



Fuente. Imagen del logotipo oficial de ENGIE. Sitio web corporativo. *ENGIE (2024a)*.

Los colores, también cumplen un papel fundamental en la identidad de la marca. Como afirma Bauza (2014, citado en Guillén, Terán, & Vargas, 2019), los colores son de los factores más importantes para generar una impresión en los clientes. Contribuyen a transmitir sensaciones y facilitar la generación de recuerdos, por lo que está estrechamente relacionado con la transmisión de mensajes y el éxito de la comunicación. En el caso de ENGIE España, la paleta cromática se mantiene alineada con los lineamientos globales, basada en tonos azules que buscan transmitir confianza, innovación y sostenibilidad.

La tipografía se define como el tipo de letra que utiliza una empresa para comunicar sus mensajes. Sin embargo, aunque existen muchos tipos de fuentes, y todas comunican un mismo mensaje, la tipografía de una marca contribuye a una distribución más rápida y a aportar distintos estilos y tono en la comunicación (Dupont, 2007, citado en Guillén, Terán, & Vargas, 2019). En este caso, ENGIE utiliza una tipografía común a nivel mundial, lo que garantiza la uniformidad visual en todos los mercados.

Por último, la siguiente categoría incluye todos los elementos verbales y narrativos, los cuales identifican a la marca y ayudan a diferenciarla de la competencia. Entre ellos se encuentra el nombre, el *slogan*, el tono de la marca, y la narrativa (o *storytelling*). En España, Marketing señala que no hay un posicionamiento explícito ni mensajes estandarizados (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). Sin embargo, en su web, redes

sociales (LinkedIn) e informes de la compañía como las memorias anuales de sostenibilidad, podemos afirmar que el tono es neutral, corporativo y técnico.

Desde Soluciones a Clientes, ENGIE construye su posicionamiento principalmente mediante contenidos de carácter técnico. La elaboración de artículos especializados se concibe como un canal fundamental para explicar y ordenar los problemas y soluciones a los decisores B2B (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). Estos se complementan con *papers* o *webinars*, los cuales “educan” al cliente sobre tecnologías a veces complejas, especialmente soluciones novedosas como los Certificados de Ahorro Energético (Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026). A su vez, la presencia en prensa sectorial (como El Periódico de la Energía o El Economista) actúa como altavoz, reforzando el trabajo de ventas en nichos industriales y facilitando la apertura de conversaciones con potenciales clientes (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026).

En relación con su percepción externa, ENGIE España cuenta con un reconocimiento destacado en los mercados financieros y sostenibilidad tanto a nivel nacional como internacional. En primer lugar, ha sido valorada positivamente en distintos rankings y certificaciones, como ISS ESG y *Sustainalytics*, donde la compañía obtiene valoraciones destacadas por su desempeño medioambiental, social y de gobernanza (ENGIE, 2024b). Del mismo modo, en el mercado bursátil, ENGIE cotiza en múltiples índices no financieros internacionales vinculados a criterios ESG, entre ellos Dow Jones *Best-In Class World Index*, Euronext *Sustainable World 120*, Euronext *Sustainable Europe 120*, *Euro-next Sustainable*, Euronext *Sustainable France 20*, CAC 40 ESG, MSCI EMU ESG y *Europe ESG* (ENGIE, 2024b), lo que refuerza su sólida reputación corporativa.

Por otro lado, en el área de Soluciones a Clientes, ENGIE mide sistemáticamente la percepción de sus clientes a través de dos indicadores de fidelización y calidad del servicio ofrecido. Entre ellos se encuentran el *Net Promoter Score* (NPS) y el *Customer Satisfaction*

*Index* (CSI). El NPS es un indicador que mide la satisfacción y lealtad de los clientes, basándose en una única pregunta. Esta es “¿Qué probabilidad hay de que recomiendes nuestra empresa/producto/servicio a un amigo?”. La respuesta va en una escala del 1 al 10, a partir de la cual se divide a los clientes en tres grupos. El primero son los promotores, clientes satisfechos y con alta probabilidad de recomendación, que contestan a la pregunta con un 9 o un 10. El segundo grupo son los clientes pasivos, quienes responden con un 7 o un 8. Estos clientes están satisfechos, pero no se consideran impulsores de la marca. Por último, los llamados detractores, evalúan a la empresa con cifras del 0 al 6, mostrando insatisfacción y baja probabilidad de recomendación. El indicador se obtiene restando el porcentaje de detractores al de promotores, con un rango que oscila entre  $-100$  y  $+100$  (Lee, 2018).

El primer resultado publicado del NPS aparece en la Memoria de Sostenibilidad de 2019, con un valor de  $-33,5$ , lo que evidencia un ligero descontento por parte del cliente. No obstante, la tendencia mejoró notablemente en los siguientes años. En 2020 su valor ascendió a  $32,6$  puntos positivos (ENGIE 2020), lo que muestra una gran mejoría. En 2021, los últimos resultados siguieron siendo positivos con un valor de  $17,6$  (ENGIE 2021) y en 2022 fue de  $25$  puntos (ENGIE 2022). Tras esa fecha no se han publicado nuevos resultados. Pese a ello, según Ventas, en el área comercial el NPS no se utiliza en la actualidad como herramienta de retroalimentación ni se diferencia entre proyectos EPC y activos en operación, limitando su utilidad operativa en la mejora continua (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026).

Además de los indicadores cuantitativos, la percepción externa de ENGIE en el área de Soluciones a Clientes tiene varios matices. Según Marketing (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026), un estudio de marca realizado en 2025 mostró que ENGIE era percibida en España como una empresa “desconocida pero confiable”. Es decir, que el reconocimiento de marca era muy bajo, pero, sin embargo, quienes ya habían trabajado con

ella valoraban la compañía de una forma muy positiva. En el área comercial, la captación de clientes se realiza en gran medida mediante “puertas frías”, lo que hace que la confianza del cliente sea determinante para el recuerdo de marca (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026).

Por último, ENGIE tiene presencia en varias asociaciones sectoriales, un elemento clave para dar a conocer la marca y hacer conexiones valiosas con perfiles y empresas que pueden dar lugar a oportunidades de venta para el negocio (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026). A continuación, se presentan las asociaciones correspondientes a soluciones y sectores del área de Soluciones a Clientes, recopiladas en la Memoria de Sostenibilidad (ENGIE, 2024b) y a través de las entrevistas semiestructuradas. Son las siguientes:

## Figura 7

### *Principales asociaciones de ENGIE España Soluciones a Clientes*

Sector / Solución Energética	Asociación
Eficiencia Energética	
Cogeneración	
Redes de Calor y Frío	
Biomasa	
Data Centers	
Biogás	
Sector Papelero	

*Fuente.* Gráfico sobre las principales asociaciones estratégicas y alianzas institucionales de ENGIE España dentro del sector energético. Elaboración propia. Información de Memoria de Sostenibilidad y entrevistas personales.

De esta forma, ENGIE se posiciona a nivel externo como una compañía técnica, solvente y fiable entre quienes la conocen, pero con una notoriedad todavía limitada en el mercado español, lo que convierte la visibilidad, la educación técnica y la construcción de confianza en elementos fundamentales para su posicionamiento.

## 5. Propuesta de estrategia de posicionamiento

Una vez analizada la identidad y el actual posicionamiento de ENGIE, este apartado presenta una propuesta estratégica diseñada para reforzar su notoriedad y diferenciación. En él, se recogen los objetivos de la nueva estrategia y se presenta una aproximación de las acciones de activación de marca, tanto internas como externas, que permitirán consolidar su presencia en el mercado B2B.

### 5.1. Objetivos de la nueva estrategia

El objetivo fundamental será proponer un marco estratégico para la marca ENGIE, que permita pasar de ser una marca “desconocida pero confiable” (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026) a ser una marca reconocida, fiable y diferenciada, reforzando su papel como integradora de soluciones energéticas sostenibles en el mercado español.

Los objetivos específicos de la estrategia serán:

- Aumentar la notoriedad y el reconocimiento de marca entre decisores de sectores estratégicos, tomando como referencia el estudio sobre la marca realizado en 2025 (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026).
- Establecer indicadores de marca y hacer un seguimiento del sistema de evaluación periódico que permitan analizar la evolución en notoriedad y atributos.
- Mejorar la interacción entre departamentos y la explotación de sinergias beneficiosas para la empresa.
- Visibilizar la propuesta de valor integral y la hibridación de tecnologías, aprovechando casos de éxito ya realizados y contenido técnico (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026; Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026).
- Fortalecer el *customer intimacy* a través de la humanización de la marca y el *employer branding*.

## 5.2. Activación de marca

La propuesta de activación de marca para ENGIE se presenta como la parte operativa de la propuesta de posicionamiento. Por ello, en un entorno caracterizado por la alta competitividad, la complejidad técnica, la elevada presión regulatoria y la convivencia de múltiples decisores de compra, las acciones de la propuesta de marca deben combinar marketing educativo, proximidad cliente-comercial y adaptación de la marca al contexto local. En este sentido, la activación de la marca se estructura en diferentes ámbitos de actuación: estrategia digital, *employer branding*, acciones de marketing *offline* y medición y control de la marca.

### 5.2.1. Estrategia digital y redes sociales

El marketing online juega un papel fundamental en las compañías B2B a consecuencia de la información sobre productos y servicios, la comunicación con el consumidor y la mayoría de las transacciones comerciales, las cuales ocurren en entornos digitales (Kotler & Armstrong citado en Bak Nielsen, 2018).

En este contexto, las empresas no solo deben utilizar los canales digitales para promocionar sus soluciones, sino también para aportar conocimiento y generar confianza entre su público objetivo. Como han señalado Marketing y Estrategia, los materiales elaborados actualmente como artículos, *papers* y *webinars*, son de alta calidad técnica y utilidad. Sin embargo, su alcance puede ser limitado si no responden de manera directa a las inquietudes reales del mercado. Por ello, se recomienda potenciar la relevancia de estos contenidos mediante una coordinación activa entre el departamento de Ventas y Marketing, con el fin de identificar qué temáticas preocupan, generan dudas o requieren mayor divulgación entre los potenciales clientes. Con esta colaboración entre departamentos se pretende desarrollar contenidos con una mayor orientación a la demanda, reforzando el impacto de la estrategia digital.

Otro aspecto crucial en la estrategia digital debe ser la presencia en redes sociales. Actualmente, las compañías B2B las están adoptando como parte importante de su estrategia digital, incrementando el presupuesto dedicado a este tipo de medios. De hecho, su utilización se entiende como un paso lógico en la evolución de la gestión de la relación con sus clientes (Rapp & Panagopoulos, 2012; Venkatesan, 2017, citado en Mora Cortez & Ghosh Dashtidar, 2022). En este sentido, una de las plataformas más utilizadas por estas empresas es LinkedIn (Jackson, 2018, citado en Mora Cortez & Ghosh Dashtidar, 2022), la cual permite interactuar con sus consumidores a través de comentarios, *likes*, o compartiendo publicaciones. Por ello, se propone la publicación constante de contenidos educativos enfocados en las diferentes soluciones, principalmente las poco conocidas o nuevas, y, sobre todo, respondiendo a las preguntas más comunes que hacen los clientes cuando buscan implementar una solución renovable en su compañía. Para obtener esta información, se propone establecer un canal de comunicación entre el equipo de Marketing y el de Ventas. Por otro lado, también se recomienda dar difusión de los casos reales en España, mostrando no solo el resultado final, sino también todo el proceso de construcción, su impacto en las comunidades locales y testimonios de los decisores de compra. Además, se aconseja visibilizar al equipo involucrado en el proceso. De esta forma, se intenta generar un contenido más cercano y creíble que permita ilustrar de forma práctica el impacto de las soluciones y que contribuya a reforzar la propuesta de valor de ENGIE. No obstante, se sugiere valorar la posibilidad de crear una cuenta corporativa en Instagram, con el fin de explorar nuevos canales y ampliar el alcance hacia públicos más amplios o territoriales, siempre que su mantenimiento sea viable y sea coherente con la estrategia digital global de la compañía.

Por último, al mismo tiempo que los mercados evolucionan, las empresas buscan nuevas formas de ofrecer cosas nuevas a sus clientes. Sin embargo, los cambios en el sector no son la única motivación para hacer una actualización de la marca. Renovar la imagen

corporativa y mejorar la percepción externa (Hoyos Ballesteros, 2016, citado en Maza Maza et al., 2020) son ejemplos de motivos para hacerlo. En el mercado energético no iba a ser distinto. Como hemos podido observar en los últimos meses, compañías como Repsol o Moeve han apostado por un cambio en sus elementos y estilo de marca con el objetivo de reflejar su evolución hacia modelos energéticos más sostenibles y modernizar su imagen. En el caso de ENGIE España, el análisis de los canales de comunicación muestra que gran parte de los contenidos publicados (apartados web, publicaciones en LinkedIn, *papers*) mantienen una estética y tono comunicativo que se ha mantenido constante desde hace varios años (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). Si bien esta coherencia comunicativa contribuye a la consistencia de la marca, también puede ser un factor limitante en la adaptación de nuevas tendencias en comunicación digital. Por ello, se propone una actualización moderada de la estética y estilo comunicativo de ENGIE España en el área de Soluciones a Clientes, manteniendo las guías de marca del grupo matriz. En esta renovación, se recomienda centrarse en hacer una modernización visual de los contenidos, con elementos dinámicos, fotografías actualizadas de los activos y vídeos sobre el proceso, los cuales faciliten la comprensión de cómo funcionan y cuáles son los beneficios para el cliente. Además, se aconseja que la estrategia se enfoque en el cliente, utilizando un lenguaje técnico pero accesible que explique con claridad la propuesta de valor de las soluciones que ENGIE aporta a empresas y ciudades.

### ***5.2.2. Estrategia offline y marketing operacional***

Como se ha analizado en apartados anteriores, una parte importante de las decisiones del mercado energético B2B se basa en la confianza y en la relación comercial-cliente. Debido a esto, la activación de marca también debe apoyarse en iniciativas *offline* o presenciales que permitan reforzar la visibilidad de la empresa frente a competidores y sectores de interés. En primer lugar, como se definió en las entrevistas, desde Ventas y Estrategia, tener presencia en

asociaciones sectoriales es una herramienta importante de la activación de marca, pues no solamente genera visibilidad, sino que abre las puertas a nuevas oportunidades de venta (Entrevistado B, comunicación personal, 27 de febrero de 2026; Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026). Como se ha explicado anteriormente, en la actualidad ENGIE España tiene presencia en varias de ellas. Sin embargo, Ventas afirma que todavía hay que hacer un esfuerzo por posicionarse en otras asociaciones en las que aún ENGIE España no tiene presencia, entre ellas FEIQUE, siglas de la Federación Empresarial de la Industria Química Española (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026). Por ello, se propone elaborar un estudio completo de las posibles asociaciones con las que ENGIE España puede colaborar. En este proceso, se aconseja tener en cuenta la relevancia sectorial de cada una, su nivel de influencia en el ámbito regulatorio y empresarial, así como el alineamiento estratégico con las soluciones de *ENGIE Local Energy Infrastructures*. Asimismo, se recomienda valorar los beneficios ofrecidos por estas asociaciones, como por ejemplo el acceso a foros y debates, la presencia en eventos y redes o la capacidad de *networking*. Por otro lado, pese a que en las últimas “Memorias de Sostenibilidad” aparecen todas las asociaciones en las que la compañía está presente, ninguno de los perfiles entrevistados parecía muy conocedor de las relacionadas con su unidad de negocio. A consecuencia de esto, se propone la realización de una primera reunión entre el departamento de Comunicación, encargado de las relaciones con asociaciones, y el departamento de Ventas y Marketing, para desarrollar posibles sinergias que permitan mejorar la coordinación interna, asegurar un mayor aprovechamiento de la participación en dichas entidades y crear un espacio donde se puedan identificar oportunidades de visibilidad sectorial.

Como segunda acción se propone la aproximación de ENGIE España a comunidades locales a través de la colaboración con entidades cercanas a los activos en operación, como fundaciones, instituciones públicas o centros educativos (Entrevistado B, comunicación

personal, 27 de febrero de 2026). Para ello, se recomienda elaborar un plan de contacto proactivo con estas entidades, ofreciendo sesiones de puertas abiertas y visitas guiadas, con las que se busca posicionar ENGIE como un actor comprometido con la sostenibilidad y la generación de valor en el entorno. Para preparar estos encuentros, se sugiere desarrollar un programa de *on-site branding*, para el cual se recomienda realizar paneles informativos con información sobre reducción de emisiones, funcionamiento de la planta y beneficios para la comunidad y para el medioambiente. Se aconseja disponer estos materiales en los propios activos, con un lenguaje claro, visual y accesible para un público no técnico. Asimismo, se recomienda incluir la señalización con identidad ENGIE en plantas en operación, reforzando la visibilidad de la marca y la percepción de cercanía en los territorios donde la compañía tiene presencia.

### **5.2.3. Employer Branding**

Según Terán y Martínez, (2020, citado en Duarte et al., 2024), el *branding* interno es un parte crucial en la comunicación de la marca dentro de la propia organización, ya que proporciona coherencia interna, y permite alinear la cultura corporativa de la empresa con la identidad de la marca. Asimismo, diversos estudios señalan que existe una relación positiva directa entre el *branding* interno y el posicionamiento de marca. (Fernández, 2020, citado en Parrales-Poveda et al., 2024). Cuando los empleados comprenden y comparten los valores de la empresa es más probable que actúen como embajadores de marca, aumentando su compromiso, motivación y desempeño. En el caso de ENGIE España, el capital humano es un activo estratégico en la compañía, ya que los jefes de proyecto, comerciales e ingenieros son quienes interactúan con los decisores, condicionando la percepción externa de la empresa. Sin embargo, las acciones de *employer branding* son puntuales y carecen de una estrategia consolidada (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). Por ello, entre las acciones de activación interna se recomienda la elaboración de un programa de embajadores

ENGIE *Local Energy Infrastructures*, formado por un grupo de expertos técnicos que actúen como portavoces de contenidos específicos sobre cada solución en eventos sectoriales, *webinars*, visitas a planta y publicaciones en redes sociales. De esta forma, se pretende conseguir la personificación de la marca y reforzar la credibilidad y cercanía con el cliente.

Por otro lado, se sugiere elaborar un esquema de valores definidos para ENGIE España, los cuales se propone validar con los altos mandos de la unidad de negocio y con el Grupo matriz. Una vez establecidos estos valores se recomienda incluirlos en el programa de *onboarding* y en las sucesivas formaciones de la compañía garantizando así una cultura corporativa alineada con los objetivos estratégicos y plenamente integrada en la experiencia de los empleados, desde su llegada hasta su desarrollo en la compañía.

#### **5.2.4. Medición y control**

Como se ha comentado previamente, el NPS en ENGIE España no se utiliza actualmente como herramienta de retroalimentación operativa ni está segmentada por tipología de solución, lo que limita su capacidad de detección de mejoras (Entrevistado C, comunicación personal, 3 de marzo de 2026). Para solventar esta situación, se aconseja realizar un rediseño de la actual medición mediante dos aspectos principales. El primero, tal como mencionó Ventas, se propone la realización de dos NPS diferenciadas. Se aconseja que una de ellas se dirija a todos los servicios donde ENGIE actúe en un momento puntual. La otra, por el contrario, se sugiere orientarla a aquellos clientes cuyo servicio sea continuo durante largos periodos de tiempo. El segundo aspecto clave que se recomienda implementar es considerar la experiencia del cliente como un eje transversal para todas las áreas de la organización. Para ello, una vez se recojan los datos de la NPS, se hará un análisis de estos y se presentarán los resultados en reuniones periódicas con los equipos implicados, con el objetivo de identificar patrones y oportunidades de mejora. De este modo, se pretende que el NPS deje de ser un indicador meramente informativo o incluso desconocido, para convertirse en una herramienta

estratégica para reforzar la satisfacción del cliente y fortalecer el rol de ENGIE España como socio de referencia en soluciones energéticas.

Por último, se plantea como fundamental medir cómo impacta la estrategia en el posicionamiento de ENGIE, con el objetivo de evaluar el logro de los objetivos y visualizar el cambio de percepción de la marca. Sin embargo, es importante considerar que los resultados pueden no ser inmediatos, cobrando importancia en el medio y largo plazo. ¿Cuáles son algunos de estos indicadores? Entre ellos se encuentran el reconocimiento, (Ruiz Pérez y Micolta, 2024 citado en Parrales-Poveda et al., 2024), el cual mide la facilidad de identificar la marca, el recuerdo de marca, que “evalúa la capacidad de la marca para permanecer en la memoria de los consumidores” (Ruiz Pérez y Micolta, 2024 citado en Parrales-Poveda et al., 2024) o la percepción de marca, que indica cómo los consumidores perciben la marca según varios atributos importantes dependiendo del mercado y sector (Castilla et al., 2023 citado en Parrales-Poveda et al., 2024). Por estos motivos, se aconseja elaborar un análisis de qué indicadores se medirían y cada cuánto se haría el estudio, además de definir qué departamentos estarían involucrados en el proceso. Como base, se sugiere utilizar el estudio realizado en 2025 sobre la marca (Entrevistado A, comunicación personal, 24 de febrero de 2026). Una vez elaborado el análisis, se recomienda presentarlo al comité de dirección para su aprobación, con el fin de garantizar que los indicadores seleccionados respondan a las prioridades estratégicas de la organización y permitan un seguimiento sistemático de la evolución del posicionamiento de la marca en el mercado.

### **5.3. Plan de acción**

El siguiente plan de acción tiene como objetivo proponer un plan de activación de marca a través del impulso de las cuatro palancas que conforman el plan de activación. A su vez, cada palanca incluye un conjunto de acciones distribuidas en 18 meses, dispuestos en seis trimestres,

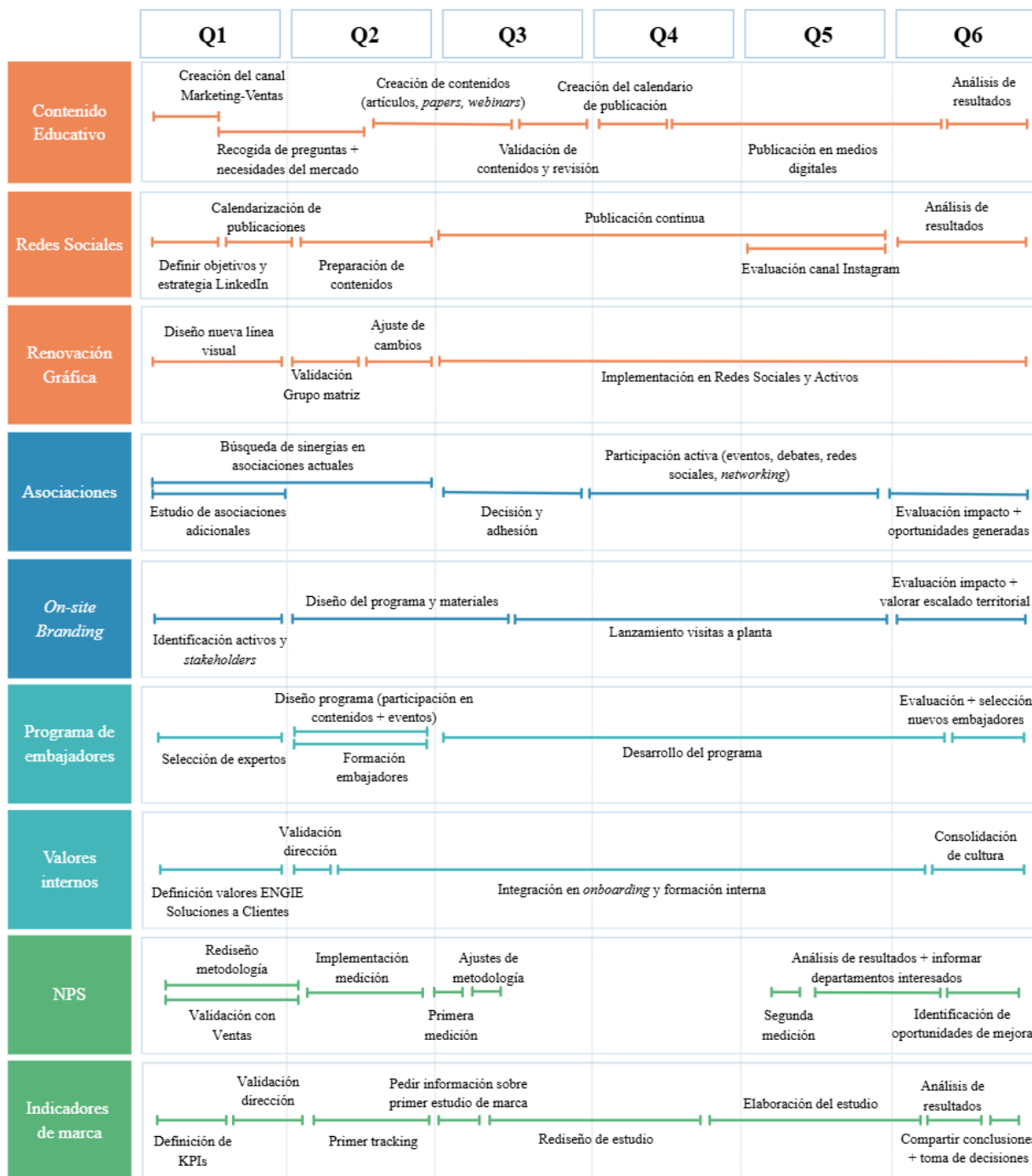
lo que permite un avance progresivo, medible, realista y flexible. La propuesta final se muestra en la Figura 8<sup>1</sup>:

### **Figura 8**

*Diagrama de Gantt de la propuesta de posicionamiento estratégico*

---

<sup>1</sup> El diagrama presenta una propuesta orientativa de planificación temporal para las acciones contempladas en la estrategia de posicionamiento de ENGIE España. El desglose de acciones se basa en la experiencia propia acumulada sobre el funcionamiento interno, en las entrevistas realizadas y en diversas conversaciones con empleados de la compañía. No obstante, el conjunto de acciones debe entenderse como una aproximación que deberá ajustarse y revisarse previamente antes de su ejecución. Para facilitar su interpretación, cada palanca estratégica se identifica con un color que coincide con el asignado a sus acciones correspondientes.



- Estrategia Digital y Redes Sociales
- Estrategia *Offline* y Marketing Operacional
- Employer Branding*
- Medición y Control

Fuente. Elaboración propia.

Esta propuesta establece una hoja de ruta clara y ordenada para fortalecer el posicionamiento de la organización a nivel nacional y construir una marca reconocida y alineada con sus valores y estrategia, la cual debe ser objeto de un plan de validación. La combinación de acciones *online*, *offline*, a nivel interno y externo asegura un impacto transversal tanto en la visibilidad externa como en la cohesión interna. Su implementación gradual permitirá obtener resultados medibles, identificar oportunidades de mejora e impulsar una evolución continua que consolide el crecimiento de la marca a medio y largo plazo.

## 6. CONCLUSIONES

El presente TFG ha tenido como objetivo fundamental el análisis del posicionamiento y la percepción actual de la marca ENGIE España en el área de *Local Energy Infrastructures*, así como proponer una estrategia que contribuya a reforzar su notoriedad y diferenciación en un entorno altamente competitivo, regulado y técnicamente complejo. A lo largo del estudio, se ha constatado que la marca constituye un activo estratégico para las empresas energéticas, especialmente en mercados B2B donde la confianza, la reputación y la capacidad técnica condicionan de manera decisiva los procesos de compra.

En relación con los objetivos específicos, el trabajo ha permitido, en primer lugar, realizar una revisión amplia del marco teórico del *branding* y del posicionamiento de marca, llegando a la conclusión de que, aunque los fundamentos del posicionamiento fueron desarrollados en contextos B2C, sus principios son plenamente aplicables al mercado energético B2B. Modelos como el *Brand Equity* de Keller o el *Brand Equity Ten* de Aaker resultan especialmente útiles para contextualizar cómo variables como la notoriedad, las asociaciones, el rendimiento percibido y la resonancia influyen en la construcción de valor en entornos industriales.

El análisis del sector energético español ha permitido comprender que la transición hacia energías renovables, impulsada por la regulación europea y nacional, ha transformado profundamente el mercado. Este proceso ha incrementado tanto la competitividad entre operadores como la necesidad de diferenciarse a través de propuestas de valor sostenibles, integrales y alineadas con los objetivos de descarbonización. Asimismo, se han identificado los principales impulsores del mercado B2B como el precio, la propuesta técnica, la presión regulatoria, la presencia territorial y el *customer intimacy*, que determinan la adopción de soluciones energéticas y, por tanto, condicionan las estrategias de posicionamiento de las empresas.

En cuanto al análisis del posicionamiento actual de ENGIE España, un estudio interno realizado en 2025 revela que es una empresa con una propuesta de valor sólida, basada en la integración de toda la cadena de valor de la energía y en una capacidad técnica reconocida por los clientes. Sin embargo, también se han identificado áreas de mejora relevantes: la falta de narrativa interna, la ausencia de valores corporativos explícitos y una notoriedad de marca limitada en el mercado español, donde ENGIE es percibida como una empresa “desconocida pero confiable”. Esta dualidad, constatada en las entrevistas, evidencia la necesidad de reforzar la visibilidad externa sin perder la credibilidad técnica que ya la caracteriza.

A su vez, el *benchmarking* competitivo confirma que ENGIE España opera en un mercado híbrido donde coexisten integradores multitecnología y especialistas por solución. Si bien esto dificulta la comparación directa, también pone en valor la integración y la capacidad de hibridación de soluciones como elementos diferenciales frente a competidores que operan en mercados concretos.

Finalmente, la propuesta estratégica de posicionamiento presentada en este trabajo responde de manera directa a los retos identificados. Se propone una activación de marca multicanal basada en cuatro palancas: estrategia digital, estrategia *offline*, *employer branding* y medición de marca. Estas buscan reforzar la notoriedad, mejorar la coherencia de la identidad de marca y potenciar la relación entre el cliente y la organización. La estrategia se ha diseñado para fortalecer la educación técnica del mercado, modernizar la presencia visual, mejorar la coordinación interna y convertir a ENGIE en un referente visible y reconocido en la transición energética española.

En conjunto, el trabajo demuestra que fortalecer el posicionamiento de ENGIE no solo es posible, sino necesario para maximizar su potencial competitivo. Implantar una estrategia de marca fundamentada y sostenida en el tiempo permitirá a ENGIE evolucionar desde una marca de baja notoriedad hacia una marca reconocida, preferida y alineada con los desafíos

energéticos actuales, consolidando su papel como socio estratégico para empresas e instituciones en la transición hacia modelos sostenibles.

## 7. Declaración del uso de Herramientas de Inteligencia Artificial

Por la presente, yo, Inés Serrano Yagüe, estudiante de ADE (E-2) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “El posicionamiento estratégico de marca en el sector energético español: el caso de ENGIE”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado

para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares. Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24/03/2026

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'J. H. S.', written in a cursive style.

## 8. Bibliografía

- Aaker, D. A., & Álvarez del Blanco, R. (2015). *Las marcas según Aaker: 20 principios para conseguir el éxito*. Empresa Activa. ISBN 978-84-92921-07-2.  
<https://www.leadersummaries.com/es/libros/resumen/detalle/las-marcas-segun-aaker>
- Acciona. (2026). *Energía*. <https://www.acciona.com/es/soluciones/energia>
- ACCIONA Energía. (2025). *Informe de tendencias de negocio: 9M 2025*.  
<https://www.acciona-energia.com/content/dam/energiacom/accionistas-e-inversores/cnmv/2025/informe-tendencias-negocio-9M-2025.pdf>
- Asociación Nacional de Empresas de Servicios Energéticos. (2025). *Observatorio 2025*. ANESE. <https://www.anese.es/observatorio/observatorio-2025/>
- Bak Nielsen, L. (2018). *Marketing renewable energy: A qualitative study of online marketing of renewable energy products on the B2B market* (Master's thesis, Aalborg University). Aalborg University.  
[https://projekter.aau.dk/projekter/files/281249003/FULL\\_TEXT\\_THESIS.pdf](https://projekter.aau.dk/projekter/files/281249003/FULL_TEXT_THESIS.pdf)
- Chea, A. C. (2024). *Branding: Models, theory, practice, and marketing implications*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(5), 1150–1162. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i5/21481>
- Comisión Europea. (2019). *Seamos climáticamente neutros en 2050: Una visión estratégica a largo plazo para una economía de la Unión Europea próspera, moderna, competitiva y climáticamente neutra*. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.  
<https://doi.org/10.2834/000998>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2025a). *Operadores dominantes. Año 2024 (Expediente OPD/DE/002/25)*. <https://www.cnmc.es/expedientes/opdde00225>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2025b). *Boletín de mercados a plazo de energía eléctrica. Año 2024. Trimestral (Expediente IS/DE/003/24)*. <https://www.cnmc.es/expedientes/isde00324>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2026). *Participación de las ventas anuales de energía eléctrica a partir de las fuentes de energía renovables, cogeneración y residuos y de las energías renovables sobre la demanda en barras de central en España*. CNMC Data. <https://data.cnmc.es/energia/energia-electrica/renovables-cogeneracion-y-residuos/participacion-de-las-ventas-anuales-de>

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (s. f.). *Supervisión del mercado eléctrico*. <https://cnmc.es/sectores-que-regulamos/energia/supervision-del-mercado-electrico>

Darby, I. (2023, noviembre 21). *Why performance branding is at the frontier of B2B marketing*. The Drum. <https://www.thedrum.com/news/why-performance-branding-the-frontier-b2b-marketing>

De Toro, J. M. (2009). *La marca y sus circunstancias*. Barcelona: Deusto. [https://www.comunicacionyhombre.com/pdfs/resenas/07\\_r\\_palomafernandez2.pdf](https://www.comunicacionyhombre.com/pdfs/resenas/07_r_palomafernandez2.pdf)

Duarte, T., Till, J., & Hafeez, K. (2024). *Brand positioning strategies: Creating and communicating unique value propositions*. Global Business and Policy Publications. [https://www.gbppublications.com/files/ugd/5e526c\\_81433fc564014a56b1506e5fdaaffaef.pdf](https://www.gbppublications.com/files/ugd/5e526c_81433fc564014a56b1506e5fdaaffaef.pdf)

EDP. (s. f.). *EDP en España* <https://edp.com/es/europe/espana>

Eleia Energía. (2025, julio 14). *Cuál es el peso de las energías renovables en el mix energético español en 2025*. <https://eleiaenergia.com/cual-es-el-peso-de-las-energias-renovables-en-el-mix-energetico-espanol-en-2025/>

- ElEconomista. (2025, octubre 27). *Cobra crece en 'data centers' con obras para los hiperescalares y la compra de Cad&Lan*. <https://www.eleconomista.es/infraestructuras-servicios/noticias/13612368/10/25/cobra-crece-en-data-centers-con-obras-para-los-hiperescalares-y-la-compra-de-cadlan.html>
- Endesa. (s. f.). *Endesa en cifras*. <https://www.endesa.com/es/sobre-endesa/nuestro-negocio/cifras>
- ENGIE. (2020). *Memoria de sostenibilidad 2020*. [https://8772806.hsites.com/hubfs/Memorias%20de%20sostenibilidad/ENGIE-Memoria-Sostenibilidad-2020\\_V05-LowRes.pdf](https://8772806.hsites.com/hubfs/Memorias%20de%20sostenibilidad/ENGIE-Memoria-Sostenibilidad-2020_V05-LowRes.pdf)
- ENGIE. (2021). *Memoria de sostenibilidad 2021*. <https://8772806.hsites.com/hubfs/Memorias%20de%20sostenibilidad/ENGIE-Memoria-Sostenibilidad-2021-sep-02-1.pdf>
- ENGIE. (2024a). *Acting together for a successful energy transition*. ENGIE Group.
- ENGIE España. (2024b). *Memoria de sostenibilidad 2024*. ENGIE España. <https://8772806.hsites.com/hubfs/Memorias%20de%20sostenibilidad/ENGIE%20Memoria%20Sostenibilidad%202024.pdf?hsCtaAttrib=195114344854>
- ENGIE España. (n.d.). *ENGIE en España*. <https://www.engie.es/somos-engie/engie-en-espana/>
- ENGIE España. (n.d.). *Energías renovables*. <https://www.engie.es/actividades/renovables/>
- ENGIE España. (n.d.). *Soluciones energéticas*. <https://www.engie.es/actividades/soluciones/>
- Ernst & Young España. (2024, 26 de junio). *España mantiene su liderazgo en energía renovable frente a retos económicos y de infraestructura*. EY España. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_es/newsroom/2024/06/espana-mantiene-liderazgo-energia-renovable-frente-retos-economicos-infraestructura](https://www.ey.com/es_es/newsroom/2024/06/espana-mantiene-liderazgo-energia-renovable-frente-retos-economicos-infraestructura)

- Guillén, A. I., Terán, J. M., & Vargas, H. Z. (2019). *Plataforma tecnológica para crear servicios financieros basados en un ecosistema blockchain* [Trabajo especial de grado, Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín] <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0108596/>
- Iberdrola. (2024). Iberdrola factbook 2024. [https://www.iberdrola.com/documents/20125/41740/Iberdrola\\_factbook\\_2024.pdf](https://www.iberdrola.com/documents/20125/41740/Iberdrola_factbook_2024.pdf)
- Iberdrola. (2026). *Descarbonización: Calcula la huella de carbono de tu empresa*. [https://www.iberdrola.es/empresas/eficiencia-energetica/descarbonizacion#modulo\\_calcula](https://www.iberdrola.es/empresas/eficiencia-energetica/descarbonizacion#modulo_calcula)
- Iberdrola. (s. f.). *Principales datos operativos*. <https://www.iberdrola.com/conocenos/cifras/principales-datos-operativos>
- Ingvarsdóttir, S. (2016). *Building strong energy brands: Energy brand valuation criteria to enhance understanding of the foundations of energy brand value* (Master's thesis, University of Iceland, School of Business). <https://skemman.is/bitstream/1946/25929/1/Stefani%CC%81a%20Ingvarsdo%CC%81ttir.pdf>
- Kuhn, K., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). *Developing and testing an application of Keller's Brand Equity Model in a B2B context*. *Qualitative Market Research*, 11(1), 40–58. [https://www.researchgate.net/publication/29468408\\_An\\_application\\_of\\_Keller%27s\\_brand\\_equity\\_model\\_in\\_a\\_B2B\\_context](https://www.researchgate.net/publication/29468408_An_application_of_Keller%27s_brand_equity_model_in_a_B2B_context)
- Lee, S. (2018, October 7–10). *Net promoter score: Using NPS to measure IT customer support satisfaction*. In *SIGUCCS '18: Proceedings of the 2018 ACM SIGUCCS Annual Conference* (Paper Session – Lightning Talk). Orlando, FL, United States. University of Illinois – Administrative Information Technology Services. <https://dl.acm.org/doi/epdf/10.1145/3235715.3235752>
- Levitec. (2026). *Centro de datos*. <https://levitec.es/nuestra-actividad/centro-de-datos/>

- Magnon Green Energy. (2026). *Magnon Green Energy*. <https://ence.es/magnon-green-energy/>
- Maza Maza, R. L., Guaman Guaman, B. D., Benítez Chávez, A. M., & Solis Mairongo, G. (2020). *Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa*. *Killkana Sociales: Revista de Investigación Científica*, 4(2), 9–18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7847135>
- Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (s. f.). *Plan Nacional Integrado de Energía y Clima (PNIEC)*. Gobierno de España. <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/pniec.html>
- Mira, M. (2025, 20 de noviembre). *ENGIE, líder europeo en transporte, distribución, almacenamiento y generación de energía*. Estrategias de Inversión. <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/empresas/engie-n-865455>
- Mora Cortez, R., & Ghosh Dashtidar, A. (2022). *A longitudinal study of B2B customer engagement in LinkedIn: The role of brand personality*. *Journal of Business Research*, 145, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.086>
- Naturgy. (s. f.). *España*. <https://www.naturgy.com/conocenos-naturgy/presencia-internacional/espana/>
- Parrales-Poveda, M. L., Arteaga-Velepucha, G., Solórzano-Álava, G., & Fienco-Parrales, J. (2024). *El branding como estrategia en la planificación estratégica*. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(5), 498–510. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2618>
- Red Eléctrica de España. (2025, 18 de marzo). *La producción renovable crece en España un 10,3 % en 2024 y alcanza sus mayores registros*. <https://www.ree.es/es/sala-de-prensa/actualidad/nota-de-prensa/2025/03/la-produccion-renovable-crece-en-Espana-un-10-3-por-ciento-2024-alcanza-mayores-registros>
- Red Eléctrica de España – Sistema Eléctrico Español. (2025). *Las energías renovables en el sistema eléctrico español: Informe resumen de energías renovables*

2024.[https://www.sistemaelectrico-ree.es/sites/default/files/2025-03/Informe\\_Renovables\\_2024.pdf](https://www.sistemaelectrico-ree.es/sites/default/files/2025-03/Informe_Renovables_2024.pdf)

Redacción ED. (2025, 28 febrero). *La mitad de la energía renovable que Naturgy aporta al sistema eléctrico español procede de Galicia.*

<https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/galicia-granero-energetico-naturgy-renovables-espana.html#:~:text=Repotenciaciones%20y%20nuevas%20centrales%20Naturgy%20cuenta%20en,1%20C8%20GW%20y%20opera%20actualmente%2018%20parques>

Rodríguez Rodríguez, D. (2025). *Estado actual y perspectivas de la descarbonización en España*. Observatorio para el seguimiento de indicadores del PNIEC. Estudios sobre la Economía Española, 2025/11. <https://documentos.fedea.net/pubs/eee/2025/eee2025-11.pdf>

Ruiz Ezpeleta, V. (2024). *El sector energético en España: hacia una descarbonización sostenible*. OBS Business School. Enero 2024. Recuperado de <https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20Sector%20Energ%C3%A9tico.pdf>

Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2005). *Tipologías del posicionamiento de marcas: Un estudio conceptual en Brasil y en España*. Revista Galega de Economía, 14(1–2), 1–15.

Sevilla Jiménez, M., Golf Laville, E., & Driha, O. M. (2013). *The renewable energy in Spain*. *Estudios de Economía Aplicada*, 31(1), 35–58. <https://doi.org/10.25115/eea.v31i1.3260>

SOMACYL. (2026). *Energías renovables*. <https://somacyl.es/energias-renovables/>

Veolia (s.f). *Energía*. <https://www.veolia.es/soluciones/energia>

**Anexo 1: Tabla Informativa sobre entrevistas**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Técnica de recogida de datos	Entrevistas personales
Tipo de entrevista	Entrevistas semiestructuradas
Número de entrevistas	3 entrevistas
Perfil de los entrevistados	Profesionales del sector energético en las áreas de marketing, estrategia y ventas
Criterios de selección	Profesionales con experiencia en el sector energético y conocimiento directo de las estrategias comerciales y de posicionamiento de empresas del sector
Procedimiento de selección	Muestreo intencional
Duración media	Aproximadamente 30-45 minutos
Periodo de realización	24 de febrero – 3 de marzo de 2026
Modalidad	Presencial
Instrumento	Guion de entrevista semiestructurado elaborado para el estudio
Registro de la información	Grabación de audio y posterior transcripción
Tratamiento de los datos	Análisis cualitativo de contenido
Consideraciones éticas	Consentimiento informado y anonimato garantizado

<b>Código</b>	<b>Perfil profesional</b>	<b>Fecha</b>
Entrevistado A	Profesional del área de marketing	24 de febrero de 2026
Entrevistado B	Profesional del área de estrategia	27 de febrero de 2026

Entrevistado C	Profesional del área de ventas	3 de marzo de 2026
----------------	--------------------------------	--------------------

## **Anexo 2: Guion de la Entrevista A (Marketing) – 24 de febrero de 2026**

### **Bloque 1. Contexto profesional**

Objetivo: situar al entrevistado dentro de su experiencia y rol.

- ¿Cuál es tu nombre y cuál es tu rol actual en ENGIE España?
- ¿Cuál es tu nivel de involucración en temas de marca?
- ¿Cuál es tu nivel de interacción con las áreas de comunicación y desarrollo de negocio?

### **Bloque 2. Identidad y arquitectura de marca**

Objetivo: comprender la visión interna sobre la marca ENGIE y su significado estratégico.

#### **Rol y visión de la marca**

- Desde tu perspectiva ¿qué relevancia crees que tiene la marca ENGIE dentro de la estrategia de ENGIE España?
- En tu opinión, ¿Qué atributos crees que el mercado asocia actualmente con ENGIE y cuáles te gustaría que asociara en un futuro?

#### **Posicionamiento de marca ¿Cómo definirías el posicionamiento actual de ENGIE en España?**

- ¿Consideras que la organización de submarcas, unidades o soluciones facilita la comprensión del cliente?
- En un área como soluciones energéticas donde la oferta es prácticamente homogénea, ¿qué dirías que realmente diferencia a ENGIE?
- ¿Qué ventajas crees que son percibidas para el cliente?
- ¿Cuáles son los inconvenientes?

## Global-local Dilema

En las diferentes divisiones de ENGIE por países, el *branding* está alineado entre todos ellos.

- ¿Crees que ENGIE global y ENGIE España están alineados en materia de *branding*?
- ¿Qué aspectos deberíamos mejorar de cara a una nueva estrategia?
- Aunque los servicios ofertados sean similares en todos los países: ¿Qué limitaciones o condicionantes impone la marca global sobre la estrategia local (¿contenidos, plazos, estética, tono, formato)? ¿Cuál ha sido un ejemplo dónde te hayas encontrado con esta limitación?
- Teniendo en cuenta las diferentes áreas de negocio dentro de ENGIE dedicadas a diferentes soluciones ¿crees que a nivel externo se percibe la diferencia entre ellas? ¿Crees que desde fuera se entiende los diferentes servicios que ofrecemos?

## Bloque 3. Coherencia estratégica interna

Objetivo: evaluar si lo que la compañía comunica y lo que realmente ofrece está alineado.

- En una escala del 1 al 10, ¿cuánto dirías que la comunicación refleja la estrategia real del negocio?
- ¿Podrías mencionar algún ejemplo donde detectes una brecha relevante entre discurso y práctica?

## Bloque 4. Competencia y diferenciación

Objetivo: identificar dónde está la competencia y las ventajas competitivas reales.

### Propuesta de valor y elementos diferenciales

- ¿Cuál es, en tu opinión, la principal propuesta de valor de ENGIE frente a sus competidores?

- En tus años estando en la compañía, ¿cuáles han sido los factores que han hecho que un cliente se decantara por nosotros? ¿Cuál ha sido un ejemplo en el cual se hayan decantado por el competidor?
- ¿Qué elementos de esa propuesta consideras más difíciles de replicar por otras compañías? ¿Qué nos hace únicos?

### **Mapa competitivo**

- ¿Qué competidores consideras más relevantes en soluciones B2B?
- ¿En qué aspectos crees que están mejor posicionados que nosotros?
- ¿Dónde consideras que ENGIE está desaprovechando oportunidades de diferenciación?
- ¿Qué mensajes, campañas o acciones de la competencia consideras especialmente efectivas en el posicionamiento B2B?

### **Bloque 5. Percepción y posicionamiento actual**

Objetivo: conocer cómo se interpreta la marca desde dentro respecto al mercado.

- ¿Cómo crees que el mercado B2B percibe actualmente a ENGIE en España? ¿Existen diferencias según el tipo de cliente?
- ¿Cómo se percibe la marca en el ámbito de soluciones a clientes? Si fueras el CEO o cliente potencial de la compañía, ¿cómo crees que describirías la marca ENGIE?
- En el sector energético, ¿cuáles dirías que son los atributos más determinantes en la percepción de marca?

### **Bloque 6. Comunicación y activación futura**

Objetivo: explorar oportunidades de evolución de marca a medio plazo.

#### **Canales y activación**

- En un contexto B2B energético, ¿cómo se trabaja la marca más allá de la comunicación comercial tradicional?
- ¿Qué canales y acciones consideras más efectivos para construir marca en un entorno B2B? ¿Cuáles crees que podríamos prescindir?
- ¿Qué áreas de la identidad visual o verbal deberían actualizarse para transmitir innovación?
- ¿Qué papel juegan los activos físicos, digitales y el *employer branding* en la construcción de marca ENGIE?

### **Evolución futura**

- Mirando a los próximos 2 años, ¿qué debería reforzarse en la estrategia de marca?
- Empresas como Moeve o Repsol han actualizado recientemente su identidad visual. ¿Crees que la estética actual de ENGIE transmite la innovación que demanda el mercado?

### **Respecto a *Local Energy Infrastructures*:**

- ¿qué aspectos de estilo visual o tono de comunicación crees que deberían evolucionar?

### **Medición y métricas**

- ¿Qué métricas de marca se reportan actualmente a la dirección?
- ¿Están estas métricas vinculadas con resultados financieros o indicadores de rentabilidad?

### **Cierre**

- ¿Hay algo que no hayamos comentado y consideres relevante para entender la situación actual o futura de la marca?

## **Anexo 3: Guion de la Entrevista B (Estrategia) – 27 de febrero de 2026**

### **Bloque 1. Contexto profesional**

- ¿Cómo te llamas y cuál es tu rol actual en la compañía?
- ¿Has trabajado previamente en otras empresas del sector energético? ¿En qué áreas o funciones?
- ¿Qué nivel de interacción tienes con clientes o procesos comerciales?

### **Bloque 2. Marca y estrategia corporativa**

Objetivo: entender cómo se integra la marca dentro del marco estratégico global de ENGIE en España.

- ¿Cuál es el rol estratégico de ENGIE dentro del mercado energético español?
- Desde tu perspectiva ¿qué relevancia crees que tiene la marca ENGIE dentro de la estrategia de ENGIE España?
- ¿Crees que la marca es una palanca de crecimiento en el mercado B2B? ¿Por qué? (Es decir, el hecho de que una marca sea más conocida hace que un cliente se decante por ella)

### **Bloque 3. Drivers de mercado**

Objetivo: identificar los factores que guían el comportamiento del mercado y cómo afectan la toma de decisiones B2B.

#### **Entorno y motivaciones de compra**

- ¿Cuáles dirías que son los factores clave que influyen o condicionan la decisión de compra de los clientes B2B en el sector energético?
- Existen drivers racionales e intangibles en los procesos de compra, ¿Cuáles son, por qué, y de más a menos importantes?
- ¿Qué dinámicas están moviendo actualmente el mercado? ¿Cuáles son los factores con mayor impacto?

#### **Evolución del mercado**

- ¿Qué tendencias crees que marcarán los próximos 5 años en la parte de soluciones a clientes B2B?
- Sabiendo esto, ¿qué riesgos estratégicos identificas en el posicionamiento actual de ENGIE?

### **Sostenibilidad y regulación**

- ¿Consideras que las empresas invertirían en soluciones renovables si no existiera la presión regulatoria? ¿Crees que las compañías realmente tienen voluntad de ser sostenibles o actúan más por una presión social/reputacional de sus clientes y grupos de interés?

### **Bloque 4. Posicionamiento competitivo**

Objetivo: mapear el ecosistema competitivo y evaluar dónde se sitúa ENGIE hoy.

#### **Competencia y benchmarking**

- ¿Qué competidores consideras más relevantes en soluciones B2B?
- ¿En qué aspectos crees que están mejor posicionados que nosotros?
- ¿Dónde crees que está posicionada ENGIE actualmente frente a estos competidores?
- ¿Dónde consideras que ENGIE está desaprovechando oportunidades de diferenciación?
- Por el contrario ¿Qué espacios estratégicos del mercado consideras más saturados?

### **Bloque 5. Estrategia futura de marca y posicionamiento**

Objetivo: recoger la visión a futuro y las palancas necesarias para reforzar el posicionamiento.

- ¿Cómo definirías el posicionamiento actual de ENGIE en España en el mercado energético?
- ¿Cómo piensas que debería evolucionar el posicionamiento de ENGIE en los próximos años?
- ¿Qué atributos de marca deberían reforzarse para sostener el crecimiento a medio plazo?

### **Bloque 6. Objetivos estratégicos y métricas**

Objetivo: conectar la estrategia de marca con resultados de negocio.

- Desde una perspectiva estratégica, ¿qué objetivos debería perseguir una nueva estrategia de posicionamiento?
- ¿Cómo crees que puede medirse el impacto real de la marca en LEI?
- ¿Qué indicadores serían más relevantes para Dirección General o Comités Comerciales?

### **Cierre**

- ¿Hay algún aspecto que no hayamos tratado y que consideres relevante para entender los retos y oportunidades del posicionamiento de ENGIE?

## **Anexo 4: Guion de la Entrevista C (Estrategia) – 3 de marzo de 2026**

### **Bloque 1. Apertura y encuadre**

- ¿Cómo te llamas y cuál es tu rol dentro de ENGIE?
- ¿Cuánto tiempo llevas en la compañía?
- Por tu puesto, ¿cuál es tu relación habitual con los clientes? ¿Cómo te relacionas con ellos (visitas, negociación, seguimiento, captación...)?

### **Bloque 2. El proceso comercial y el papel de la marca**

Objetivo: entender cómo la marca influye en la venta, qué percibe el cliente y cómo afecta al cierre.

#### **Percepción de la marca por parte del cliente**

- ¿Cómo sería un proceso habitual de venta de un cliente? Tanto los leads de digital como los que vengan a través de otros canales.
- ¿De dónde suelen venir las oportunidades de venta? (*Inbound, outbound*, prescriptores, ferias, partners...)
- Desde tu experiencia diaria en venta, ¿qué imagen suelen tener los clientes B2B de ENGIE?

- ¿En qué momento del proceso comercial crees que pesa más la reputación de marca?
- ¿Cuál dirías que es actualmente el posicionamiento de ENGIE en la mente del cliente?

### **Evidencias y casos prácticos**

- ¿Puedes compartir un caso reciente en el que la reputación de ENGIE haya sido determinante para ganar, o perder, un contrato frente a un competidor con precio similar?
- En tu experiencia, ¿qué factores han hecho que un cliente se decante por ENGIE?
- En tus años estando en la compañía, ¿cuáles han sido los factores que han hecho que un cliente se decantara por nosotros? ¿Cuál ha sido un ejemplo en el cual se hayan decantado por el competidor?

### **Brecha entre comunicación y valor percibido**

- ¿Percibes alguna diferencia entre lo que comunicamos y lo que realmente valoran los clientes?
- ¿Consideras que nuestras herramientas digitales de venta (presentaciones, web, LinkedIn, contenidos técnicos) están a la altura de la complejidad de las soluciones?  
¿Qué mejorarías?
- ¿Qué utilizas para vender? ¿Crees que habría algo que podría serte útil?

### **Bloque 3. Drivers del mercado y motivaciones del cliente**

Objetivo: comprender qué mueve al cliente y cómo ENGIE encaja ahí.

#### **Motivadores de la descarbonización**

- ¿Cuáles son los factores clave que valora un cliente al decidir descarbonizar su empresa?

- Una parte importante de la venta en B2B es lo que se llama *customer intimacy*, la confianza entre, en este caso, la persona de ventas y el cliente. ¿Cuál es tu relación con los clientes? ¿Qué tan relevante crees que es este factor?

#### **Bloque 4. Competencia y posicionamiento relativo**

Objetivo: entender el mapa competitivo y los gaps percibidos.

##### **Mapa competitivo**

- ¿Qué competidores consideras más relevantes en soluciones B2B?
- ¿Con qué empresas nos comparan más habitualmente los clientes?

##### **Fortalezas y debilidades frente a competidores**

- ¿En qué aspectos consideran que ENGIE destaca más?
- ¿Y en qué aspectos crees que somos más débiles o menos conocidos?

##### **Mensajes y *claims* competitivos**

- ¿Qué *claim* o argumento de venta de la competencia es más difícil de rebatir?
- ¿Crees que esto se debe a un problema de producto, de percepción o de comunicación?

#### **Bloque 5. Oportunidades de marca y diferenciación**

Objetivo: detectar ideas accionables para reforzar el posicionamiento.

- ¿Qué podría hacer ENGIE para reforzar su posicionamiento en B2B?
- ¿Detectas alguna oportunidad clara de diferenciación que no estemos aprovechando?  
¿Qué nos hace únicos?
- ¿Qué mensajes, campañas o acciones de la competencia consideras especialmente efectivas?

## **Bloque 6. Objetivos estratégicos y métricas**

Objetivo: conectar marca y resultados de negocio.

Contexto: en un estudio de marca se concluyó que no somos conocidos, pero sí confiables.

- Del 1 al 10, ¿cuánto estás de acuerdo con esto?
- ¿Cuál crees que debería ser el objetivo de una nueva estrategia de reposicionamiento de marca?
- Desde una perspectiva estratégica, ¿qué objetivos debería perseguir una nueva estrategia de posicionamiento?

### **Cierre**

¿Hay algún punto relevante que no hayamos tratado y que consideres importante para entender el posicionamiento comercial y de marca de ENGIE?