



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ENERY2SHARE, energía para todos: Plan de Negocio de una *startup*

Autor: María del Mar Martín Martínez
Director: Rocío Sáenz-Diez Rojas

MADRID | Abril, 2020

Resumen

Energy2Share es una *startup* social sin ánimo de lucro, cuyas creadoras son tres alumnas de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) a través del programa que ofrece esta universidad, “*Comillas Emprende*”, junto con el patrocinio de everis. La motivación de crear Energy2Share se debe a la preocupación sobre la pobreza energética en España, por lo que nuestra empresa pretende solucionar este problema a través del redondeo de las facturas. Además, busca acabar con la falta de transparencia en las organizaciones sociales gracias a la utilización de la tecnología *blockchain*. Para que la actividad de esta empresa funcione con éxito, la visión principal de Energy2Share será llevar energía a todas las familias que obtienen el suministro necesario de energía en sus hogares. Gracias a la colaboración de los clientes de grandes comercializadoras de energía esto sería posible. Tras analizar el contexto en el que se desarrollaría la *startup*, este trabajo se centra en el diseño de Energy2Share, su modelo de negocio y el desarrollo de su distintos componentes.

Palabras clave: *Energía, pobreza energética, transparencia, blockchain, empresa social, solidaridad, responsabilidad social corporativa, Energy2Share.*

Abstract

Energy2Share is a non-profit social startup, whose creators are three students from the Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) through the program offered by this university, "Comillas Emprende", together with the sponsorship of everis. The motivation to create Energy2Share is due to the concern about energy poverty in Spain, so our company intends to solve this problem through the rounding up of bills. In addition, it seeks to end the lack of transparency in social organizations through the use of blockchain technology. In order to make the activity of this company work successfully, the main vision of Energy2Share will be to the necessary supply of energy. Thanks to the collaboration of customers of large energy companies this would be possible. After analyzing the context in which the startup would be developed, this work focuses on the design of Energy2Share, its business model and the development of its components.

Keywords: *Energy, energy poverty, transparency, blockchain, social enterprise, solidarity, corporate social responsibility, Energy2Share.*

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
1.2.1. Misión.....	7
1.2.2. Visión.....	8
1.2.3. Valores.....	8
1.2. EQUIPO DE EMPRENDEDORES	9
1.3. MOTIVACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS.....	10
1.5. METODOLOGÍA	10
1.6. ESTRUCTURA DEL TRABAJO	13
CAPÍTULO II: LA POBREZA ENERGÉTICA.....	15
2.1. DEFINICIÓN DE POBREZA ENERGÉTICA.....	15
2.2. CAUSAS DE LA POBREZA ENERGÉTICA EN ESPAÑA.....	16
2.3. CONSECUENCIAS DE LA POBREZA ENERGÉTICA EN ESPAÑA	16
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL BLOCKCHAIN	18
3.1. DEFINICIÓN DE <i>BLOCKCHAIN</i>	18
3.2. IMPORTANCIA DEL <i>BLOCKCHAIN</i> EN UNA EMPRESA SOCIAL	22
CAPÍTULO IV: BUSINESS MODEL DE CANVAS ENERGY2SHARE.....	24
4.1. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	26
4.1.1 Tamaño de mercado.....	27
4.2. PROPUESTA DE VALOR DEL MODELO CANVAS	30
4.2.1. Perfil del Consumidor.....	31
4.2.2. Mapa de Valor	33
4.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	35
4.4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	36
4.5. RECURSOS CLAVE	37
4.6. ACTIVIDADES PRINCIPALES	38
4.7. SOCIOS ESTRATÉGICOS	38
4.8. FLUJO DE INGRESOS	39
4.9. ESTRUCTURA DE COSTES.....	41

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO.....	44
5.1. ANÁLISIS PESTEL	44
5.2. ANÁLISIS DAFO	46
5.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	47
5.4. MAPA DE COMPETIDORES	50
CAPITULO VI: PLAN DE COMERCIO Y MARKETING.....	52
6.1. POSIBLES MODELOS DE PARTIDA PARA ENERGY2SHARE	52
6.1.1. Modelo de distribución, fabricante o productor	52
6.1.2. Modelo de Pago	53
6.1.3. Modelo de Amazon	53
6.1.4. Modelo de Negocio Alternativo	54
6.2. MODELO DE NEGOCIO PARA ENERGY2SHARE.....	54
6.3. EMBUDO DEL MARKETING	55
6.4. PUBLICIDAD Y MARKETING	57
CAPÍTULO VII: PROYECCIONES FINANCIERAS.....	59
7.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL	59
7.2. ESTIMACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS.....	61
7.3. PLAN DE INGRESOS Y GASTOS	62
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES	64
CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFÍA	68
CAPÍTULO X: ANEXOS	73
ANEXO I: ENCUESTA SOBRE DONACIONES EN UNA EMPRESA SOCIAL	73
ANEXO II: RESULTADO DE LA ENCUESTA	74

ÍNDICE DE TABLAS

<i>TABLA 1: ESTIMACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO DE ENERGY2SHARE – AÑO 1</i>	28
<i>TABLA 2: ESTIMACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO DE ENERGY2SHARE – AÑO 2</i>	28
<i>TABLA 3: ESTIMACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO DE ENERGY2SHARE – AÑO</i>	29
<i>TABLA 4: INGRESOS DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS DE ENERGY2SHARE</i>	40
<i>TABLA 5: COGS TOTALES Y COSTES UNITARIOS DE ENERGY2SHARE</i>	41
<i>TABLA 6: ANÁLISIS DAFO DE ENERGY2SHARE</i>	46
<i>TABLA 7: TIPO DE MODELO DE NEGOCIO PARA CADA CLIENTE DE ENERGY2SHARE</i>	54
<i>TABLA 8: EMBUDO DE MARKETING DE ENERGY2SHARE</i>	56
<i>TABLA 9: GASTOS TOTALES INICIALES DE PUESTA EN MARCHA</i>	60
<i>TABLA 10: INVERSIÓN INICIAL</i>	61
<i>TABLA 11: FUERZA DE VENTAS DE ENERGY2SHARE DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS</i>	61
<i>TABLA 12: INGRESOS GENERADOS POR ENERGY2SHARE DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS</i>	62
<i>TABLA 13: GASTOS TOTALES DE ENERGY2SHARE DURANTE LOS TRES PRIMEROS AÑOS</i>	63

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>IMAGEN 1: LAS 5 FUERZAS DE PORTER</i>	12
<i>IMAGEN 2: EMBUDO DEL MARKETING - FUNNEL DE VENTAS</i>	13
<i>IMAGEN 3: ESTRUCTURA DE NODOS CONECTADOS A TRAVÉS DE UN INTERMEDIARIO</i>	19
<i>IMAGEN 4: NODOS INTERCONECTADOS SIN ENTIDAD INTERMEDIARIA</i>	20
<i>IMAGEN 5: PROCESO DE TRANSMISIÓN DE MENSAJE DEL NODO “1” AL NODO “2</i>	21
<i>IMAGEN 6: RANKING DE DESCONFIANZA DE LA POBLACIÓN EN 2020</i>	22
<i>IMAGEN 7: BUSINESS MODEL CANVAS GENERAL</i>	24
<i>IMAGEN 8: VALUE PROPOSITION CANVAS – ESQUEMA GENERAL</i>	30
<i>IMAGEN 9: PROPUESTA DE VALOR DE CANVAS DE ENERGY2SHARE</i>	34
<i>IMAGEN 10: BUSINESS MODEL CANVAS DE ENERGY2SHARE</i>	43
<i>IMAGEN 11: LAS 5 FUERZAS DE PORTER PARA ENERGY2SHARE</i>	47
<i>IMAGEN 12: MAPA DE COMPETIDORES DE ENERGY2SHARE</i>	50
<i>IMAGEN 13: LOGO DE LA EMPRESA SOCIAL ENERY2SHARE</i>	57
<i>IMAGEN 14: FLYER INFORMATIVO PARA POTENCIALES FAMILIAS BENEFICIARIAS</i>	58

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La pobreza energética es un problema que afecta a la sociedad española en gran medida. Según el estudio “*Pobreza, vulnerabilidad y desigualdad energética*” realizado por la Asociación de Ciencias Ambientales, un 11% de la población no pueden mantener sus hogares a niveles dignos de temperatura (Asociación de Ciencias Ambientales, 2019). Además, este informe destaca que, a pesar de los distintos esfuerzos del gobierno y de distintas organizaciones no gubernamentales por combatir el problema de la pobreza energética en España, existe hasta un 21% de familias que se encuentran en riesgo de pobreza energética o ya en dicha situación y, asimismo, indica que alrededor de un 6% de los hogares españoles, es decir, más de 2,6 millones de ciudadanos dedican un quince por ciento de los ingresos al pago de las facturas de luz y electricidad (Asociación de Ciencias Ambientales, 2019).

1.1. Descripción de la empresa

Energy2Share es una empresa social sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal consiste en llevar energía a todas aquellas familias más vulnerables que no pueden pagar la factura de luz y gas en España o que tienen dificultades para pagar a tiempo las mismas, es decir, que se encuentran en riesgo de pobreza energética. Aunque pueda parecer alarmante, en España, alrededor de 5,5 millones de personas no pueden calentar la vivienda a de una temperatura digna en invierno. Con esta idea se pretende reducir la pobreza energética en todo el país consiguiendo al mismo tiempo la maximización de los intereses de todos los *stakeholders* de Energy2Share, tanto de sus clientes como las empresas eléctricas, socios estratégicos con los que colabora.

Energy2Share necesitará la colaboración de grandes compañías energéticas. Esta alianza estratégica favorecerá tanto a la empresa social como a la comercializadora de electricidad y gas, quien podrá reducir las pérdidas que tiene actualmente debido al impago o al pago parcial por parte de algunos clientes que tienen dificultades económicas. A los clientes de estas compañías se les dará la opción de marcar una casilla solidaria de redondeo en la factura. Este será el principal ingreso de la empresa, que se distribuirá para cubrir el coste de las facturas de gas y electricidad de aquellas familias que no pueden mantener la vivienda en niveles de temperatura adecuados y también para cubrir los costes de Energy2Share.

Gracias al acuerdo de con comercializadoras energéticas, éstas se verán beneficiadas gracias a que Energy2Share se ocupa de la solución tecnológica a través del *blockchain*, obteniendo una mayor eficiencia en los trámites burocráticos, una reducción de pérdidas por el impago de facturas y además, podrán mejorar su imagen pública al participar en proyectos solidarios al mismo tiempo que generan un ingreso para la empresa. Para Energy2Share, gracias a esta colaboración, las empresas energéticas serán quienes proporcionarán la información de la cantidad de hogares que no pueden pagar la factura mensual de la luz o el gas y su localización geográfica para así reducir también los costes de investigación para Energy2Share.

Al utilizar la actividad mediante *blockchain*, se busca incrementar la transparencia en el destino final de las donaciones para aumentar el nivel de confianza de los donadores. Esto se llevará a cabo a través de la tecnología *blockchain*, que asegurará transparencia y trazabilidad de las donaciones desde el momento en el que el cliente decide realizar el redondeo de su factura hasta que llega ese dinero al hogar que lo necesite. Además, el uso de *smart contracts* sobre el *blockchain* permitirá reducir trámites burocráticos.

Con todo ello y como ya se ha mencionado, Energy2Share permitiría cumplir los objetivos y satisfacer las necesidades tanto de su propia actividad social como de las empresas energéticas y los hogares españoles más vulnerables quienes serán capaces gracias a nuestra actividad de poder mantener su vivienda a niveles de temperatura adecuados así como obtener luz y electricidad en sus hogares.

1.2.1. Misión

La misión de Energy2share es ayudar a la mejora de la calidad de la vida de las personas mediante:

- La reducción del riesgo de pobreza energética y de exclusión social.
- La concienciación de la población sobre las fatalidades de la pobreza y vulnerabilidad energética, para crear comunidades sensibles a situaciones injustas.
- La promoción de acciones orientadas a compartir (principalmente el redondeo de la factura)
- La creación de valor de manera sostenible.
- La eficiencia energética.

1.2.2. Visión

En Energy2Share la visión es, por tanto, acabar con la pobreza energética para eliminar la exclusión social existente de las familias y, en especial, de los niños, y conseguir de esta manera el cumplimiento de los objetivos establecidos en la misión. Trabajando día a día para la creación de valor de manera sostenible e involucrando a todos nuestros *stakeholders* en la empresa, teniendo como referentes nuestros principios éticos, la transparencia y la seguridad del suministro energético, creando así comunidades con igualdad de oportunidades.

1.2.3. Valores

Solidaridad: Buscamos el desarrollo de la sociedad basándonos en un derecho fundamental. Todos los proyectos que se llevan a cabo en la empresa están orientados al cumplimiento de estos y a disminuir e incluso erradicar la desigualdad entre clases sociales atacando una de sus causas: la pobreza energética.

Transparencia: Realizamos nuestra labor a través de la mutua responsabilidad, creemos que es esencial que el acceso a la información sea completo para todos los *stakeholders* de la compañía. Buscamos la plena confianza del segmento de la población que done y colabore para acabar con la pobreza energética, así como con los beneficiarios y las empresas energéticas, a través de la transparencia con la tecnología *blockchain*.

Compromiso: Actuamos teniendo como pilar fundamental nuestra misión y visión. Energy2Share se compromete a acabar con la pobreza energética buscando la integración de todos aquellos hogares que sufren esta dificultad, implicándonos al 100% a cumplir los objetivos principales de la organización.

Honestidad: Energy2Share busca realizar sus actividades a través de la verdad y la sinceridad tanto dentro de la empresa como con los clientes, entre los que incluimos a las familias más vulnerables y a las empresas energéticas.

Colaboración: En Energy2Share creemos que la colaboración con otras empresas como compañías energéticas u ONGs sin ánimo de lucro es esencial. Buscamos potenciar estas sinergias para así mejorar la eficiencia y mejorar el rendimiento de nuestra actividad.

Seguridad y fiabilidad: Operamos para asegurar no sólo el suministro de energía, sino un suministro de calidad a todas aquellas familias que sufren la pobreza energética.

1.2. Equipo de emprendedores

El equipo de emprendedores de Energy2Share está formado por las siguientes alumnas de la Universidad Pontificia Comillas, ICADE:

- *Alicia Núñez Trujillo*, estudiante en 5º curso del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) en ICADE y Co-Fundadora de la empresa social Energy2Share.
- *Paula Martín de los Santos Paño*, estudiante en 5º curso del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) en ICADE y Co-Fundadora de la empresa social Energy2Share.
- *María del Mar Martín Martínez*, estudiante en 5º curso del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) en ICADE y Co-Fundadora de la empresa social Energy2Share.

1.3. Motivación

Según el informe de la Fundación FOESSA sobre la Pobreza Energética, el porcentaje de hogares en España que no pueden mantener su vivienda a una temperatura adecuada sigue incrementando cada año (FOESSA, 2020). A pesar de numerosos esfuerzos del gobierno y de diversas organizaciones, la ratio de la pobreza energética en el país es muy alta en comparación con otros países de la Unión Europea. Además, el número de hogares que no pueden mantener niveles de temperatura adecuados durante el invierno ha ido incrementando durante los últimos años más de un 20%. Este es el motivo por el que, gracias a la oportunidad de Comillas Emprende y la colaboración de everis, consultora especializada en aplicaciones tecnológicas, creamos Energy2Share, con dos objetivos principales:

- Solventar el problema de la pobreza energética en España, ya que cada año incrementa el número de familias en riesgo de pobreza energética.
- Que las empresas energéticas recuperen los ingresos que están perdiendo actualmente debido al impago o al retraso del pago de las facturas de gas y electricidad y teniendo además la oportunidad de mejorar su imagen pública.

Por otro lado, tras analizar las distintas ONGs cuya actividad principal está también relacionada con la energía, se detectó una falta de confianza por parte de la población a donar en organizaciones del tercer sector ya que en muchas ocasiones los donantes no conocen si su aportación contribuye verdaderamente al proyecto para el que inicialmente

se está donando. Con la intención de mejorar esta situación, se decidió utilizar la tecnología *blockchain*, dando garantía de trazabilidad, transparencia, reducción de costes burocráticos y eficiencia desde que se dona hasta que llega al proyecto específico.

1.4. Objetivos

Los objetivos establecidos en el presente trabajo son los siguientes cinco enumerados a continuación:

- a. Identificar cuál es la situación actual en España en relación a la pobreza energética.
- b. Conocer las ventajas competitivas y el valor añadido que ofrece Energy2Share.
- c. Determinar las características clave de la tecnología *blockchain* que puedan solucionar el primer objetivo y las ventajas de la misma cuando se aplica a empresas con fines sociales.
- d. Presentación del Business Model Canvas de Energy2Share describiendo el entorno de la empresa social, tanto interno como externo.
- e. Analizar en detalle el plan estratégico, de marketing y financiero de la *startup*.

1.5. Metodología

En cuanto a la metodología de este trabajo, se realizará un análisis de cómo aplicar la tecnología *blockchain* dentro del sector energético en una empresa social sin ánimo de lucro que proporcione transparencia. Esto se llevará a cabo a través de encuestas realizadas tanto a la población como a diversas ONGs que realicen actividades relacionadas con la reducción de la pobreza energética.

Además, se ha realizado una encuesta a un segmento de la población para conocer el número de clientes donantes que estaría dispuesto a colaborar con una iniciativa como la de Energy2Share y además conocer cuál es la media de aportación que están dispuestos a dar. Como bien expone Juan Casas, desde el departamento de Planificación y Economía de la Salud de la Escuela Nacional de Sanidad, en su Artículo "*La encuesta como técnica de investigación*" esta metodología permite obtener y elaborar datos de manera sencilla y eficaz, además tiene la ventaja de poder aplicarse de manera masiva en la población obteniendo resultados de un gran segmento de la población (Casas, 2003).

Posteriormente, se desarrollará un Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2013), creado por Alexander Osterwalder y Pigneur. Este modelo permite analizar la idea de negocio que se ha creado, observando puntos de innovación, de mejora, sinergias, etc. Esta herramienta permite estudiar los siguientes componentes de la empresa: Segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, ingresos, recursos, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costes (Business Models Inc., 2019).

Para el desarrollo del BMC se ha utilizado la plataforma Bridge for Billions, a través la cual se irá desarrollando el modelo. Esta plataforma sigue la metodología “*lean startup*” y fue creada para facilitar la creación de un business plan para un modelo de negocio. Se ha desarrollado el programa “*The Leap*” que consiste en 8 fases de desarrollo de la idea de negocio: propuesta de valor, mapa de socios estratégicos, mapa de competidores, modelo de negocio y estrategia de precio, proyecciones financieras, actividades clave y ventas, plan de crecimiento e impacto social (Bridge for Billions, 2020). De esta manera, se irá focalizando el público objetivo de la empresa y se realizará una segmentación del mercado. Además, gracias a esta plataforma se podrá estudiar la viabilidad a futuro de esta idea de negocio. Además, se realizará también un estudio del plan estratégico de la empresa con la ayuda de los siguientes análisis:

- *Análisis PESTEL*: Este modelo permite analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en una empresa. Como recuerda Sandoval en 2015, el término PEST fue designado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro «Análisis del entorno empresarial» y posteriormente, Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro «Análisis macro-ambiental en Gestión Estratégica» añadió la segunda parte de este término, EL (Sandoval, 2015).

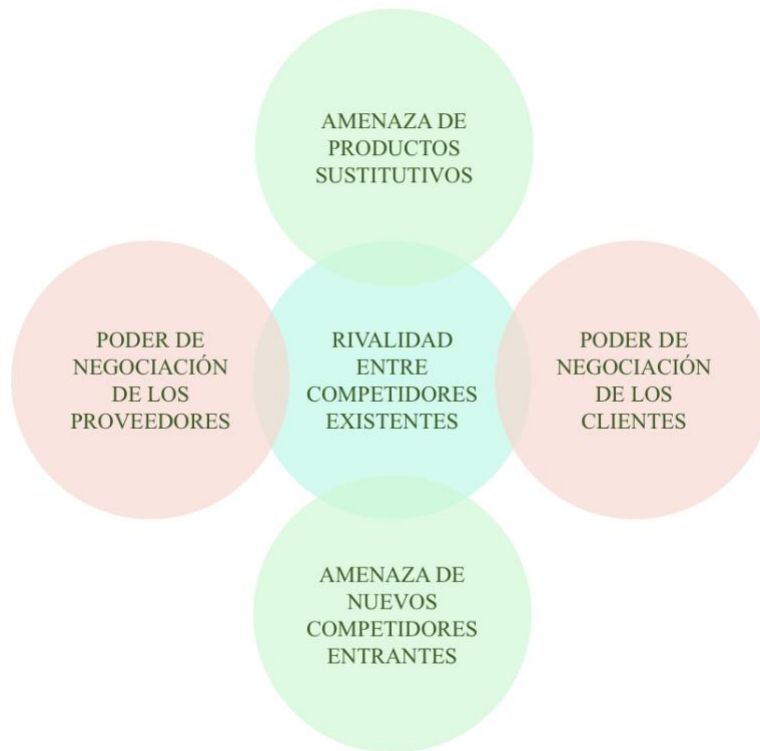
- *Análisis DAFO*: esta herramienta permite el estudio de los factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan directamente a la empresa, lo que permite que esta se anticipe a posibles problemas que le pueden surgir. Este modelo se le atribuye a diversas personas, sin embargo, destacan Albert S.Humphrey (Humphrey, 2004) y Heinz Wehrich (Wehrich, 1993) ya que fueron quienes más influyeron en la investigación y desarrollo del mismo.

- *Cinco fuerzas de PORTER*: Modelo creado por Michael Porter (Porter, 1998) que permite maximizar los recursos y analizar a la competencia para crear un valor añadido

que permita superarla, estudiando pues, tanto el poder de negociación con clientes y proveedores como las amenazas de los competidores.

A continuación se ve representada la imagen de las cinco fuerzas de Porter según las explica su mismo creador Michael Porter.

Imagen 1: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 1998)

Por otro lado, se realizará un estudio de la publicidad y marketing de la empresa a través del modelo de embudo de marketing, herramienta la cual permitirá construir un camino más rápido y eficaz de atracción y fidelización de clientes. El modelo de *funnel* de ventas fue desarrollado originalmente por Elmo Lewis en 1898 (Lewis, 1908), conociéndose entonces por el modelo AIDA (siglas en inglés de atención, interés, deseo y acción). A lo largo de los años se ha ido modificando y transformando en lo que se conoce actualmente como embudo de marketing.

A través de distintas investigaciones y estudios a cerca de este modelo, se ha llegado a la conclusión de que la mejor manera de representar el embudo de marketing es estableciendo el mercado potencial al que puede llegar la empresa, posteriormente focalizarse en los clientes potenciales de la misma y, por último, concretar los clientes

reales a los que va a alcanzar la compañía (Medranda, 2017). La imagen que se muestra a continuación representa este *funnel* de ventas.

Imagen 2: Embudo del Marketing - Funnel de ventas



Fuente: Elaboración propia a partir de (Lewis, 1908)

Finalmente, se realizará un estudio de los posibles gastos que supondrá la actividad de Energy2Share, así como los ingresos que generará esta empresa social para comprobar definitivamente la viabilidad de esta propuesta. Para ello se realizará un análisis cuantitativo sobre la contabilidad de la compañía.

1.6. Estructura del trabajo

El presente trabajo se estructura en diez apartados. En este primer capítulo se ha realizado una introducción en la que se expone, en primer lugar, una descripción de la empresa junto con la misión, visión y valores de esta. Además, se explica la motivación por la cual surge esta idea, así como una enumeración de los objetivos que se busca alcanzar con la realización de este trabajo. Y, finalmente, se explica la metodología empleada en el análisis de este plan de negocio explicando las herramientas que se han utilizado para el estudio.

En el segundo capítulo se expondrá el problema de la pobreza energética a través de una definición dada por organizaciones internacionales del término, la posterior explicación de las causas y consecuencias principales de la pobreza energética en España.

En el tercer apartado se expondrá de una manera clara y sencilla una definición del *blockchain* y las ventajas que tiene con respecto a otras tecnologías más simples. Además, se explicará cuál es la importancia de este tipo de tecnología en una empresa social como Energy2Share, y cuál es el problema actual que resuelve en la sociedad española.

El siguiente capítulo explicará el Business Model Canvas para Energy2Share, con el objetivo tener una visión más global de esta idea de negocio. En ella se expondrán los siguientes factores de la empresa social: segmentación de clientes, la propuesta de valor del modelo Canvas, los canales de distribución, la relación de la empresa con los clientes, los recursos y las actividades clave, cuáles son los socios estratégicos de Energy2Share, y finalmente un esquema de la estructura de ingresos y costes de la actividad de la organización.

En el capítulo cinco se realizará un estudio del plan estratégico de la empresa social a través del análisis de los tres modelos principales: PESTEL, DAFO y las cinco fuerzas de PORTER. Asimismo, en el siguiente apartado, el capítulo seis, se estudiará el plan de *Marketing* de Energy2Share, una de las partes más importantes para este tipo de empresa, para ello se estudiarán distintos posibles modelos de *marketing* de partida para Energy2Share y, posteriormente se explica el modelo de negocio para los clientes de esta empresa, el embudo o *funnel* de *marketing* y se explicará cómo se ha llevado a cabo la publicidad de la empresa a través de su logo o distintos *flyers* informativos. Por otro lado, el capítulo siete recoge un resumen de las proyecciones financieras de Energy2Share, en este apartado se detallará la inversión inicial, la estimación de la fuerza de ventas y el plan de ingresos y gastos de la organización social.

En el siguiente apartado, el capítulo ocho, resumirá las conclusiones a las que se ha llegado tras el desarrollo de esta idea de negocio, respondiendo a los objetivos descritos inicialmente.

Por último, en el capítulo nueve se recoge la bibliografía que se ha utilizado para la realización de este trabajo según el estilo APA y en el último capítulo, el diez, se observan los anexos del trabajo, en los que se mostrará una encuesta realizada a un segmento de la población, de mucha utilidad para llevar a cabo las estimaciones y proyecciones de este modelo de negocio.

CAPÍTULO II: LA POBREZA ENERGÉTICA

Actualmente, la sociedad tiene muy presente la necesidad de colaborar contra la pobreza del país y por ello, ya existen diversas organizaciones sin ánimo de lucro con el objetivo de mejorar la situación de pobreza a nivel nacional e internacional. Sin embargo, la pobreza energética es un tipo de esta misma la cual no se tiene tan en consideración en relación con realizar donaciones o colaborar con proyectos para mejorar posibles dificultades que puede provocar. Es por ello por lo que, con Energy2Share se pretende ayudar a que se escuche a todas aquellas personas más vulnerables residentes en España que tienen problemas para poder pagar total o parcialmente las facturas de gas y electricidad de sus viviendas. Para ello, se explicará, en primer lugar, el concepto de pobreza energética con el objetivo de poder entender posteriormente las causas y consecuencias de esta en aquellas familias que tienen dificultades económicas más grandes para cubrir el coste de sus facturas.

2.1. Definición de pobreza energética

El Comité Económico y Social Europeo, en su lucha contra la pobreza energética, propuso en el año 2013 una definición para este término: *“la dificultad o la incapacidad de mantener la vivienda en unas condiciones adecuadas de temperatura, así como de disponer de otros servicios energéticos esenciales a un precio razonable”* (Comité Económico y Social Europeo, 2013). Es por ello por lo que se entiende como pobreza energética la imposibilidad económica de algunos hogares de mantener su vivienda entre 18°C y 22°C esencialmente en invierno.

La pobreza energética es un problema que lleva sucediendo, no solo a nivel nacional sino también a nivel europeo a lo largo de los años, y que, a pesar del esfuerzo por parte de los gobiernos y la Unión Europea por mejorar esta situación, la ratio de pobreza energética en España sigue aumentando. Según el último informe de la Cruz Roja sobre la pobreza energética, se estima que aproximadamente el 50% de los hogares tienen dificultades para pagar la electricidad y el gas, además, el 37% de las familias que realizaron la encuesta contestaron que pasaban frío en sus casa y el 44% de las mismas dijeron que pasaban calor en verano (Cruz Roja, 2018).

Las familias que se encuentran en una situación de pobreza energética tienen principalmente dos alternativas para afrontar este problema. En primer lugar, estos hogares podrían reducir el consumo de energía, lo cual conlleva consecuencias negativas,

que se estudiarán en los siguientes apartados, para aquellos miembros de la familia afectada. Y, por otro lado, una segunda opción es dejar de pagar la factura de suministros, implicando además de consecuencias personales o de salud, otras legales.

La pobreza energética es un problema socioeconómico cada vez mayor que conlleva graves repercusiones en la salud y significativas implicaciones ambientales (Cruz Roja, 2018). Existen diferentes puntos de vista en los Estados miembros de la Unión Europea sobre esta cuestión, que, junto con las diversas mediciones que se utilizan para medir la pobreza energética y definir los grupos vulnerables en su legislación, crean diversos inconvenientes adicionales para solventar este problema de manera eficaz y a corto plazo. Sin embargo, las consecuencias para la salud humana y la economía son indiscutibles en toda Europa.

2.2. Causas de la pobreza energética en España

Diferentes investigaciones académicas sobre este tema identificaban que una de las causas principales de la pobreza energética era la combinación del aumento de los precios de la energía, la disminución de los ingresos de los hogares, siendo estos insuficientes para afrontar los costes de gas y electricidad, y el hecho de vivir en una vivienda ineficiente desde el punto de vista energético. La mala eficiencia energética residencial es una de las principales causas de la mayoría de los efectos adversos de la pobreza energética, porque conduce a bajos niveles de confort térmico, viviendas con corrientes de aire, así como a la presencia de humedad y moho en el hogar (Fernández, 2016). En conjunto, estas condiciones dan lugar a una mala salud física y mental a corto y largo plazo, así como a formas más amplias de exclusión social.

2.3. Consecuencias de la pobreza energética en España

Una de las principales consecuencias de la pobreza energética en España son los problemas de salud de las familias afectadas. Es por ello por lo que la Organización Mundial de la Salud recomienda que las normas generales de salud se desarrollan por medio del planteamiento de los “determinantes sociales de la salud” (Organización Mundial de la Salud, 2008). Esto supone que los gobiernos deben asumir que la salud de la población no depende únicamente de variables personales o biológicas, sino que también se ve determinado por factores estructurales como son las políticas públicas, incluyendo en estas la energía. Sin este reconocimiento por parte de los estados, no se podrá mejorar la salud de estas familias.

Generalmente, los problemas de salud que suele generar la pobreza energética son aquellos relacionados con el sistema respiratorio, inmunológico y cardiovascular (Bordonada, 2017). Además, en caso de que algún miembro de una familia en esta situación presente patologías osteo-articulares y reumatológicas, existe una alta probabilidad de que las enfermedades empeoren.

Por otra parte, no es únicamente una cuestión física, sino que también puede provocar consecuencias en la salud mental de las personas. La ansiedad, la discriminación por condición social o la depresión, son síntomas muy relacionados con las personas que se no pueden mantener su vivienda a las temperaturas adecuadas que recomienda la OMS. Por lo general, el sector de la población que tiene una mayor probabilidad de sufrir problemas de salud como los comentados anteriormente son los bebés y niños, los adultos que hayan padecido otras patologías con anterioridad y ancianos o personas de edad avanzada.

Además, la siguiente consecuencia de la pobreza energética es su gran influencia sobre el empleo del país. Según el informe realizado por la Cruz Roja en 2018, el 29,6% de aquellos que participaron en el cuestionario indicaron que los problemas de salud les provocan ausentarse en el trabajo (Cruz Roja, 2018). Es decir, no mantener la vivienda en condiciones de temperatura adecuada ocasiona ciertas patologías tanto físicas como mentales que desembocan en el incremento de absentismo laboral.

Todas las consecuencias comentadas anteriormente suponen un empeoramiento de la situación de todos aquellos hogares que presentan una mayor vulnerabilidad, incrementando de esta manera el número de familias que no pueden pagar sus facturas de la luz. Es por ello por lo que es esencial intentar encontrar una solución muy a corto plazo para que esto no suceda, informando a la población de que debe ser un tema primordial por el que invertir. Con Ennergy2Share queremos reducir los problemas de salud que genera no mantener la vivienda en las condiciones adecuadas de temperaturas e intentar explicar a los clientes de las energéticas este problema para que se ofrezcan a colaborar con la empresa.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL BLOCKCHAIN

Para poder comprender cómo se aplicará la tecnología *blockchain* en Energy2Share para poder terminar con la falta de confianza de los donantes en este tipo de empresas sociales y su importancia para el buen desarrollo de la idea de negocio, es fundamental entender qué es este tipo de tecnología, cómo funciona, su utilidad en la actualidad en diferentes sectores y además, qué aplicación tiene en una empresa social como es Energy2Share y qué beneficios se pueden obtener del *blockchain*. Estas cuestiones serán resueltas en los siguientes apartados.

3.1. Definición de *blockchain*

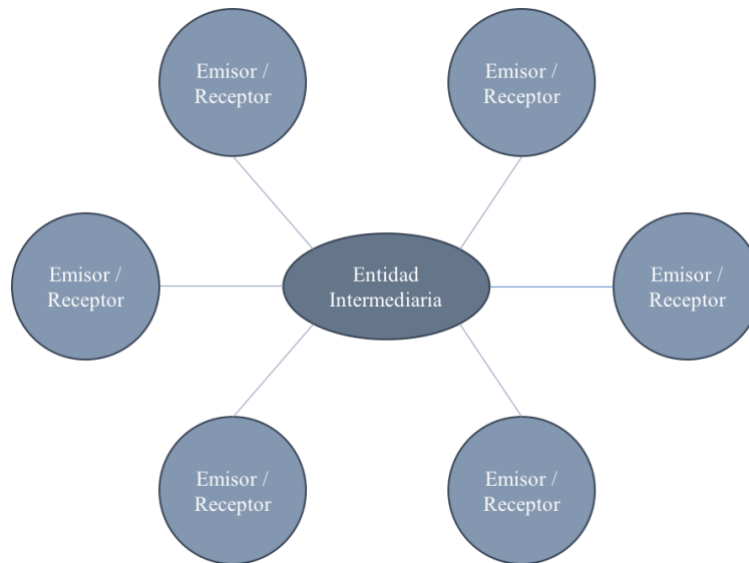
El origen del *blockchain* viene dado por el interés común de solucionar el problema del doble gasto, la confianza o fiabilidad y la falta de transparencia. David Chaum, creador de la primera moneda virtual denominada e-cash, fue uno de los primeros en cuestionarse sobre este tipo de problemas que se generaban por las transacciones habituales de distintas monedas. Con la creación del Bitcoin en 2008 por Satoshi Nakamoto (Pérez, 2019), se crea por primera vez una cadena de bloques o *blockchain*, lo que convirtió a esta criptomoneda en la primera moneda digital que resolvía el problema de doble gasto sin necesidad de una autoridad de confianza o un servidor central (Singh, 2016).

Es por ello que se puede definir como *blockchain*, el proceso de divulgación y transmisión de información por el cual todas las partes que intervienen en el son conocedoras de todas las actividades que se llevan a cabo tanto si intervienen ellos mismos o si la información se traspaasa entre terceros (Lipovyanov, 2019) y además, tienen la capacidad de comprobar y ratificar los distintos movimientos realizados a través de diversos métodos.

Para poder conocer en mayor profundidad la tecnología *blockchain*, es importante conocer el término *Distributed Ledger Technology* (Meola, 2020). Tradicionalmente, todos los movimientos o transacciones se llevaban a cabo a través de una entidad intermediaria. El emisor enviaba la información, esta debía pasar por un intermediario el cual la comprobaba y validaba y, posteriormente se remitía al receptor.

El problema surgía, en muchas ocasiones con este tipo de transacciones, cuando la información enviada por el emisor difería con la que recibía el receptor ya que era muy probable la tergiversación de esta durante este proceso ya que siempre debía atravesar por una entidad mediadora que revisase y aprobase la información.

Imagen 3: Estructura de nodos conectados a través de un intermediario

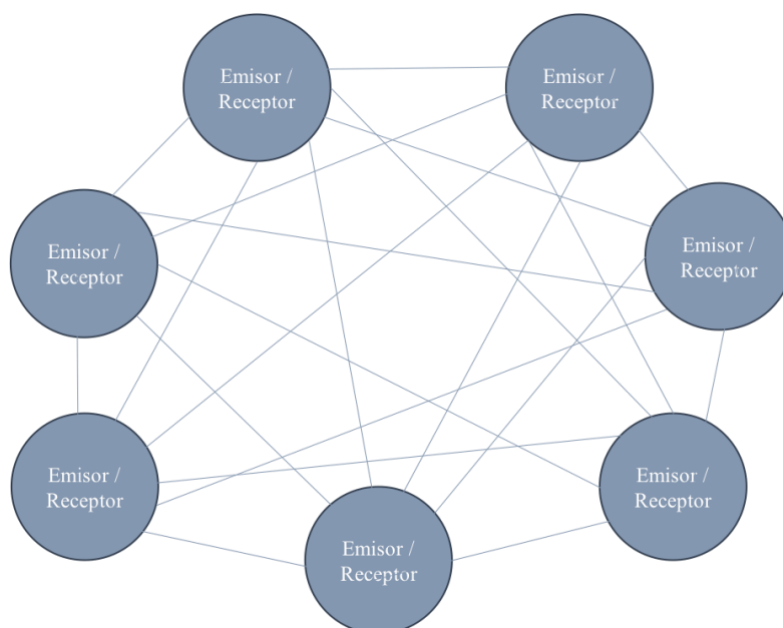


Fuente: Elaboración propia a partir de (Dolader y Bel, 2019)

Por otro lado, como se puede ver en la imagen anterior, otra de las dificultades que se producía cuando se realizaba este traspaso de información es que, al tratarse de una red de varios nodos que dependen de un nodo intermediario, si fallaba este nodo intercesor, todo el proceso de transfusión de información también falla. Para este problema se podría pensar que una solución fácil es añadir más entidades intermediarias que validasen la información para que no todos los usuarios dependan de un único nodo. Sin embargo, dejando a un lado el gran coste que supone eso, también es bastante común que varios intermediarios fallasen, por lo que seguiría existiendo el mismo problema, siendo los usuarios quienes terminan siendo los más afectados.

Es por ello que, debido a las dificultades comentadas anteriormente, se cree conveniente elaborar una red de nodos interconectados entre sí en la cual se eliminase la figura del nodo intermediario de manera que, la información se transmitiese directamente del emisor al receptor, por lo que llegaría al final del proceso la totalidad de la misma y, además, en caso de que uno de los nodos fallase, el sistema seguiría funcionando sin tener en cuenta al nodo que se ha caído para que no afecte en el traspaso de información. Gracias al DLT se consigue un sistema en el que la probabilidad de fallo es mínima (Ugarte, 2018), este mecanismo es mucho más seguro que el proceso anterior al ser los nodos individualmente quienes se encargan de mantener el sistema.

Imagen 4: Nodos interconectados sin entidad intermediaria



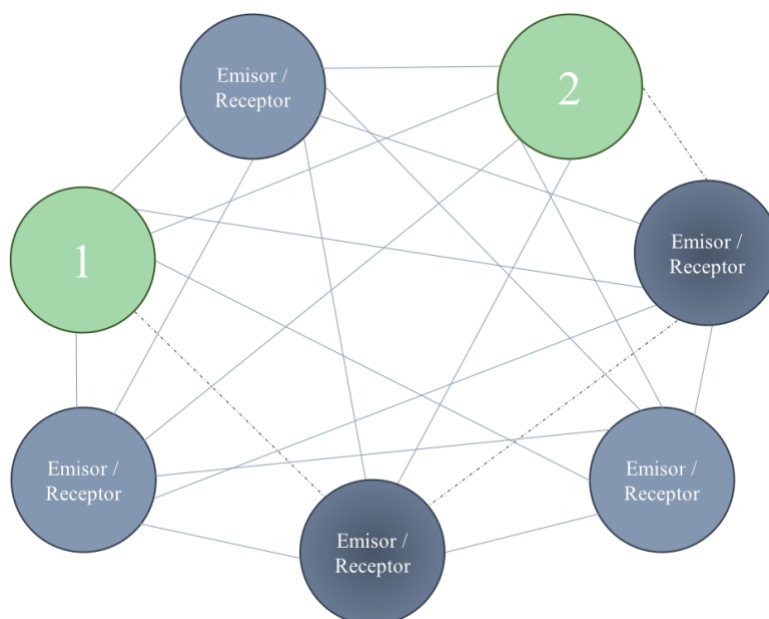
Fuente: Elaboración propia a partir de (Dolader y Bel, 2019)

A través de este sistema se minimiza el riesgo de que el sistema falle. Sin embargo, es complicado que se conserve la privacidad de la información si esta debe pasar por terceros nodos hasta llegar a su receptor. Para esta nueva dificultad aparece un nuevo mecanismo de seguridad para garantizar la confidencialidad: la criptografía.

La criptografía es la habilidad o proceso de transformar una información legible para todos los usuarios en ilegible, es decir, una encriptación de esta información para que sólo unos pocos tengan la posibilidad de acceder a ella (IBM, 2019). En estos casos es importante el cifrado de mensajes ya que mantendrá la confidencialidad de estos y solo el receptor podrá descifrarlo y conocer la información.

Gracias a la siguiente imagen (Imagen 3) se puede comprender con mayor simplicidad el funcionamiento de la criptografía en una red de nodos o red distribuida sin entidades intermediarias. En la cual se puede ver que el nodo “1” quiere transmitir un mensaje al nodo “2”, pero para poder ser recibido atravesar otros usuarios – en la imagen corresponde con aquellos nodos de color más oscuro-. Esta información, si no se encriptase podría ser visualizada por toda la red, sin embargo, se transforma este mensaje para que no pueda ser legible por el resto de los usuarios y, únicamente cuando lo recibe el nodo “2”, podrá descifrarlo y visualizarlo.

Imagen 5: Proceso de transmisión de mensaje del nodo "1" al nodo "2"



Fuente: Elaboración propia a partir de (Dolader y Bel, 2019)

La ejecución de este tipo de transmisión se realiza de la siguiente forma: el emisor, en este caso el nodo 1, es quien realiza el cifrado del mensaje y debe formular una clave que permite descifrarlo para el nodo 2. Cuando 2 recibía el mensaje, accedía también a la clave creada por 1 para ver la información que contenía. Sin embargo, este trámite presenta un inconveniente y es que, la única forma de poder enviar la clave para descifrar el mensaje sin que se interceptase por el resto de los usuarios o nodos, era que se enviase fuera de esta red. Para poder remitir la clave al nodo 2, era necesario utilizar otros métodos como hacerlo en persona, actividad que conlleva un coste extra ya que en muchas ocasiones es complicado acceder al otro usuario por localización u otros motivos; o, a través de una red privada, la cual no tuviese ningún tipo de acceso externo, lo que requería un esfuerzo agregado relativamente costoso. A este tipo de criptografía se le designa como: criptografía simétrica.

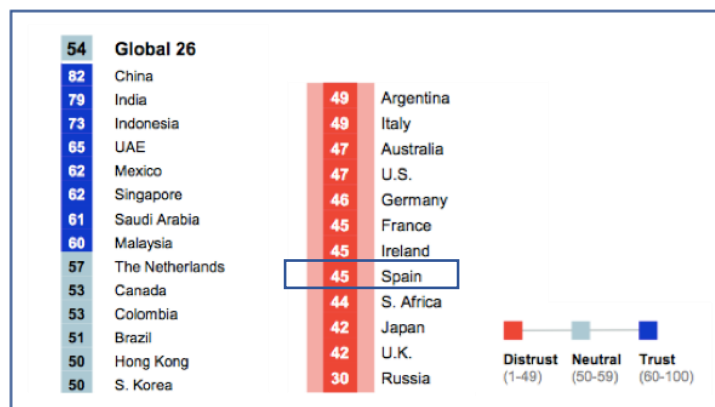
Para poder solucionar este problema, se crea la criptografía asimétrica, este tipo de criptografía es exactamente la que se utiliza con el *blockchain* (Blockchain Council, 2018). A través de esta, se podrá enviar tanto el mensaje como la clave a través de la red y este no podrá ser visualizado por ningún otro usuario que no sea el nodo 2 -en este caso-, quien poseerá la clave privada para poder descodificar el mensaje, incrementando la seguridad, confidencialidad y la protección contra terceros de la información.

3.2. Importancia del *blockchain* en una empresa social

Las empresas sociales sin ánimo de lucro tienen como objetivo principal abordar algunos de los problemas más difíciles y apremiantes de la sociedad. Sin embargo, en ocasiones, dichas compañías deben enfrentarse a algunas dificultades en términos de obtener y mantener el apoyo de la población en general, así como atraer al máximo de donantes posibles, recaudar fondos y garantizar la completa transparencia sobre el funcionamiento de la empresa y las donaciones aportadas. Todos estos problemas que pueden surgir en una empresa social están influenciados por las opiniones sociales cambiantes sobre la mejor manera de abordar los problemas dados, por las dudas sobre si las donaciones a tales organizaciones realmente están llegando a los necesitados, y por las dudas sobre si la pequeña cantidad que uno puede ofrecer tenga algún efecto en absoluto en el proyecto que al que, en un principio, se está colaborando.

La actuación de ciertas organizaciones que contribuyen con actividades sociales similares no llega a ser del todo transparente, es por ello por lo que muchos donantes potenciales son más reacios a colaborar con las mismas, disminuyendo así su participación y la recogida de fondos para los diferentes proyectos. Esto se ve reflejado en el estudio realizado por la consultora Edelman en 2020 (Edelman, 2020) , donde España se encuentra dentro de los países con mayor desconfianza del mundo como se puede observar en la siguiente imagen.

Imagen 6: Ranking de Desconfianza de la Población en 2020



Fuente: (Edelman, 2020)

La tecnología *blockchain*, con la gran cantidad de características que puede ofrecer, puede proporcionar una solución a muchos de estos problemas. Esta tecnología proporcionará un alivio muchas de las dudas, como la corrupción o la mala administración de fondos,

que disuaden de las personas que buscan cooperar con la empresa, alentando así a los donantes a continuar contribuyendo con causas importantes.

Es importante considerar, en este caso, qué hace que las personas quieran donar, o qué puede hacer que duden, ya que esto puede ayudar a explicar qué efecto pueden tener la desconfianza en las empresas sociales con respecto a las donaciones y la colaboración con las mismas. Por lo general, surgen dudas tanto en términos de dónde terminan las donaciones; además, las organizaciones sociales más pequeñas probablemente se verán mucho más afectadas que aquellas empresas que llevan mucho más tiempo tienen más experiencia y tienen una gran cantidad donantes fijos que confían en la compañía.

La responsabilidad y la transparencia son cruciales para garantizar que una empresa social pueda llevar a cabo la misión y la visión para la que fue creada. La tecnología *blockchain* puede ofrecer las herramientas necesarias para que esto sea posible. Como los datos en una cadena de bloques son seguros, inmutables y, si se trata de una cadena de bloques pública, de acceso público, todas y cada una de las actividades de este tipo de compañías se volverían transparentes para el público. Cuando los donantes pueden ver no solo que sus donaciones se están utilizando para el propósito correcto, sino también cómo se usan sus fondos, es probable que cualquier desconfianza que se haya acumulado en torno a las a la colaboración con organizaciones sociales disminuya significativamente. Es importante tener en cuenta que esto no se limitaría simplemente a cuestiones de financiación, sino a cualquier otra actividad de una empresa social, todas las cuales son cruciales.

La utilización del *blockchain* para registrar el uso y la administración de fondos no es la única forma en que este tipo de tecnología puede tener un efecto valioso en el sector, de manera similar puede desempeñar un papel integral en la promoción de la inversión de impacto social. Los fondos criptográficos tienen la oportunidad de aprovechar el poder de *blockchain* no solo para crear un conjunto de activos seguros para los inversores, sino también para donar un porcentaje de esa ganancia a proyectos de impacto social, todo lo cual se puede rastrear a través de la tecnología *blockchain*. La combinación de *blockchain* con inversión permite que tanto los inversores como los destinatarios vean y rastreen las transacciones de fondos hasta que se realiza el proyecto en cuestión. La naturaleza inmutable de *blockchain* significa que el movimiento de fondos está registrado y además es inmutable, lo que permite un mayor nivel de confianza entre los donantes de la empresa social.

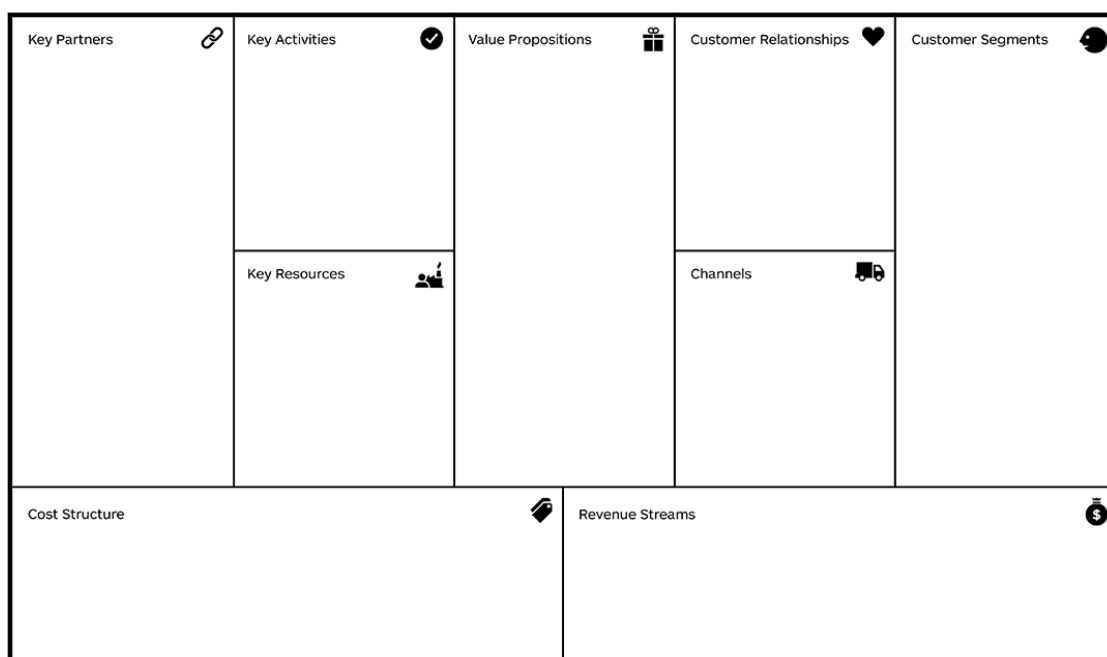
CAPÍTULO IV: BUSINESS MODEL DE CANVAS ENERGY2SHARE

El Business Model Canvas (BMC) es una herramienta de gestión estratégica para definir y comunicar rápida y fácilmente una idea o concepto de negocio. El lado derecho del BMC se enfoca principalmente en el cliente (externo), mientras que el lado izquierdo del lienzo se enfoca en el negocio (interno). Tanto los factores externos como los internos se encuentran alrededor de la propuesta de valor, que es el intercambio de valor entre su negocio y su cliente/clientes (Ebinum, 2016).

Este modelo creado por Osterwalder y Pigneur (Osterwalder y Pigneur, 2013), se utiliza para dibujar rápidamente un cuadro de lo que implica la idea, permite comprender su negocio y pasar por el proceso de hacer conexiones entre lo que es su idea y cómo convertirla en un negocio. Además, se utiliza habitualmente para observar el tipo de decisiones de los clientes que influyen en el uso de sus sistemas.

Como podemos ver en la siguiente imagen, el Business Model Canvas se divide en cuatro grandes áreas: la propuesta de valor, la segmentación del cliente, la relación entre los consumidores y los canales de distribución. A lo largo de este apartado se expondrá un análisis extendido del Business Model Canvas de Energy2Share.

Imagen 7: Business Model Canvas general



Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder y Pigneur, 2013)

La pobreza energética en España es un problema que cada vez presenta un mayor peso en la sociedad y, a pesar del esfuerzo de otras organizaciones sociales por mejorar la situación en el país, el número de hogares con pobreza energética ha seguido aumentando durante los últimos años. Las principales causas de este problema se deben a distintos factores que influyen en la mala consecución de una resolución eficaz para ello.

En primer lugar, el peso de la factura energética en el presupuesto de mayoría de hogares de bajos ingresos, no solo en el país sino en todo Europa, para mantener la vivienda a niveles de temperatura adecuadas está incrementando, aumentando aproximadamente un 33% entre 2000 y 2014 (Trilla, 2014). Además, hay segmentos de la población que se ven más afectadas en relación con la dificultad de pagar la factura de electricidad de su vivienda por la situación personal y familiar en la que se encuentran. Por ejemplo, las familias monoparentales o las personas de edad avanzada que viven solas son mucho más vulnerables a la pobreza energética (Gobierno de España, 2020)¹ ya que tienen unos ingresos menores.

Por otro lado, actualmente en España existe una predominancia de contratos de mercado libre de electricidad y gas natural, esto resulta ser una de las principales causas que promueven la vulnerabilidad energética en el país. De hecho, aparece una clara tendencia con respecto a las facturas energéticas de los hogares españoles que es la sustitución de contratos con tarifas reguladas como el Precio Voluntario para el Pequeño Consumidor o PVPC (Red Eléctrica España, 2020), que favorecen la disminución de familias que no pueden pagar sus facturas, por contratos del mercado libre en gas y electricidad.

El Precio Voluntario para el Pequeño Consumidor es la única tarifa de electricidad que permite el acceso al bono social, siendo ese una ayuda para aquellas familias que están en situación de pobreza energética a través del cual se le realiza un descuento del 20% al 40% en la factura de la luz (Gobierno de España, 2020)². El reemplazamiento de tarifas, junto con la dificultad burocrática de beneficiarse del bono social, son uno de los factores principales por los que los consumidores de electricidad son cada vez más vulnerables.

¹ Referencia en Bibliografía como Gobierno de España (B). Obtenido de: <https://www.comisionadopobrezainfantil.gob.es/es/el-gobierno-pone-en-marcha-un-escudo-social-para-proteger-las-familias-más-vulnerables-de-las>

² Referencia en Bibliografía como Gobierno de España (A). Obtenido de: <https://www.bonosocial.gob.es/#inicio>

Además, la mayoría de las compañías energéticas españolas tienen un capital en pérdidas debido a las facturas de electricidad impagadas por las familias vulnerables que no pueden permitirse los precios a los que se encuentra actualmente la energía en España.

Hasta el momento, ninguna organización social, ya sea por la limitación en su acción o por dificultades para conseguir los objetivos propuestos, no ha conseguido terminar con el problema de pobreza energética comentado anteriormente. Por ello, Energy2Share busca terminar con el problema de la pobreza energética y reducir al máximo el número de hogares vulnerables en España. Además, esta empresa no solo realiza su actividad de manera unidireccional, sino que tiene como pilar fundamental que todos los *stakeholders* de la compañía obtengan beneficios.

4.1. Segmentación de clientes

En Energy2Share se han definido tres clientes principales: los beneficiarios, las empresas energéticas que colaboran con la compañía y los donantes, clientes de las energéticas que buscan colaborar con la causa. Esta segmentación de mercado se ha realizado a través de ciertos criterios en base a las necesidades de cada segmento:

Familias en riesgo de pobreza energética:

- Familias con acceso al bono social

Las familias que han accedido al bono social que ofrece el estado debido a la imposibilidad de pagar la totalidad de su factura mensual de gas y electricidad disfrutando de un descuento del 20% o 40%.

- Familias con miembros desempleados

Familias que presenten uno o varios miembros desempleados, y que por ende, únicamente dependan del sueldo de un familiar de la vivienda o , en ocasiones, de ningún sueldo, y que además, son incapaces de pagar una cantidad de energía suficiente que permita satisfacer las necesidades domésticas de la vivienda y/o se ven obligadas a conservar una parte excesiva de sus ingresos económicos a pagar la factura mensual.

- Familias de bajos ingresos

Familias de bajos ingresos, que debido al bajo presupuesto por los pocos sueldos que reciben o familias en las que todos sus miembros se encuentran en una situación de paro laboral, presentan dificultades para poder pagar las facturas de electricidad.

- Personas de tercera edad

Personas de una edad avanzada que obtienen pensiones demasiado bajas y no tienen ahorros suficientes para poder mantener su vivienda a niveles adecuados de temperatura para satisfacer las necesidades domésticas básicas.

- Familias monoparentales

Familias monoparentales con hijos cuyos ingresos dependen únicamente de un sueldo por lo que les resulta difícil poder pagar mensualmente las facturas energéticas.

Cientes de compañías energéticas donantes:

Cientes de empresas energéticas que están dispuestos a redondear sus facturas de gas y electricidad para favorecer las condiciones de todos aquellos hogares más vulnerables que presentan dificultades para poder pagar sus facturas.

Compañías Energéticas Españolas:

Las empresas energéticas españolas quienes obtendrán un beneficio de reducir pérdidas de las facturas actualmente impagadas.

4.1.1 Tamaño de mercado

En este apartado se realizará un estudio de mercado de la compañía durante los tres primeros años con el propósito principal de conocer el mercado objetivo en ese periodo de tiempo. Para poder realizar dicho cálculo del público objetivo de Energy2Share, se han tenido en cuenta las siguientes variables:

- El mercado disponible total, es decir, el número total de familias con pobreza energética o en riesgo de pobreza energética, la totalidad de clientes de compañías energéticas -donantes potenciales- y las grandes empresas energéticas de España.
- Los clientes, haciendo referencia al porcentaje de familias, donantes o compañías que se conseguirá llegar a lo largo de los tres primeros años, teniendo en cuenta las posibles limitaciones que tenga la empresa.
- Los compradores actuales, entendiendo como estos, el porcentaje de los tres segmentos de mercado que preferirán obtener el servicio que ofrece Energy2Share al de la competencia. Al no existir actualmente ninguna otra empresa social que realice la misma actividad que Energy2Share, se ha considerado un 100% en esta variable, en los tres segmentos de mercado que posee.

A continuación, se observarán distintas tablas representando la estimación del público objetivo de la empresa:

Tabla 1: Estimación del Público Objetivo de Energy2Share – Año 1

AÑO 1					
	MERCADO DISPONIBLE	CLIENTES	MERCADO	COMPRADORES ACTUALES	MERCADO OBJETIVO
Familias en riesgo de pobreza energética	2,04M	0,17%	3.450	100%	3.450
Familias donantes	18,2M	0,05%	10.000	100%	10.000
Grandes comercializadoras de energía	5	60%	3	100%	3

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Como se puede observar, se acaba de ver el público objetivo de Energy2Share del primer año, en la siguiente tabla se expondrá el público objetivo del segundo año, ya que irá incrementando a medida que aumenta el volumen de la organización.

Tabla 2: Estimación del Público Objetivo de Energy2Share – Año 2

AÑO 2					
	MERCADO DISPONIBLE	CLIENTES	MERCADO	COMPRADORES ACTUALES	MERCADO OBJETIVO
Familias en riesgo de pobreza energética	2,04M	0,42%	8.348	100%	8.348
Familias donantes	18,2M	0,11%	20.833	100%	20.833
Grandes comercializadoras de energía	5	60%	3	100%	3

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

En tercer lugar, la siguiente tabla presenta el público objetivo de la empresa durante el tercer año tras la puesta en funcionamiento.

Tabla 3: Estimación del Público Objetivo de Energy2Share – Año

AÑO 3					
	MERCADO DISPONIBLE	CLIENTES	MERCADO	COMPRADORES ACTUALES	MERCADO OBJETIVO
Familias en riesgo de pobreza energética	2,04M	0,42%	8.752	100%	8.752
Familias donantes	18,2M	0,15%	26.666	100%	26.666
Grandes comercializadoras de energía	5	60%	3	100%	3

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Para poder realizar este estudio, se ha considerado en primer lugar, a través de la investigación de otras empresas sociales y realizando una encuesta³ el porcentaje de clientes aproximados que estarían dispuestos a pagar, así como la cantidad media que aportarían estos para colaborar con la causa social por la que apuesta Energy2Share. Se ha estimado que la donación será de 1,93€ mensuales por clientes, teniendo en cuenta que durante los tres primeros años conseguiremos 10.000, 20.833 y 26.666 donantes cada año. Además, teniendo en cuenta que la media del coste de las facturas mensuales por cada vivienda se encuentra actualmente en 56€, por lo que, suponiendo que Energy2Share aportará el 50% de dichas facturas – es decir, la empresa ayudará con 28€ a cada familia – ya que se comenzará con todas aquellas familias que disfrutaran actualmente del bono social, se considera que se ayudará a 3.450, 8.348 y 8.752 familias durante los tres primeros años respectivamente.

Finalmente, se ha considerado que durante los tres primeros años se conseguirá la colaboración de tres grandes compañías energéticas, lo que supone un 60% de las empresas comercializadoras de energía más grandes de España, entre ellas: Iberdrola, Endesa, Naturgy, EDP y Repsol.

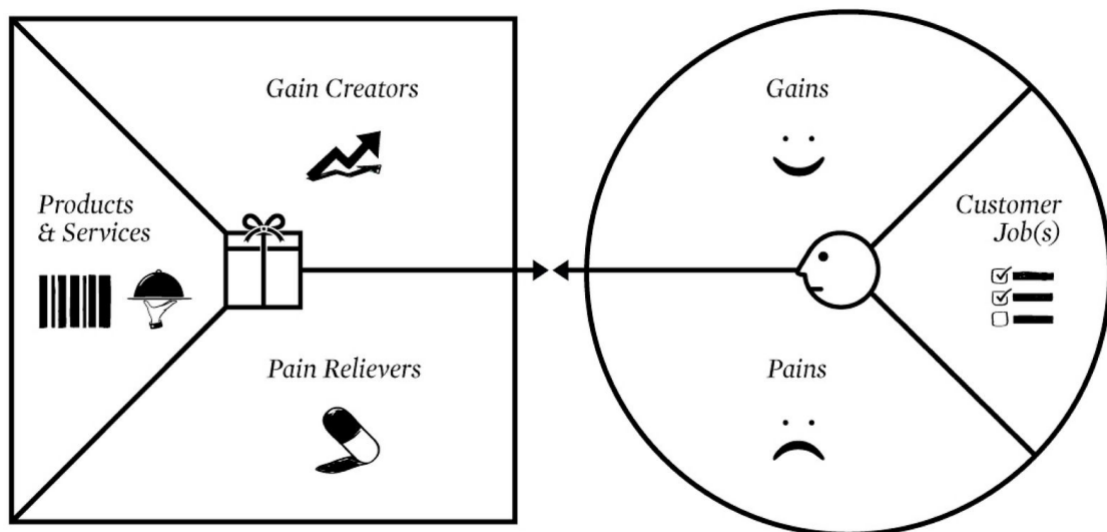
³ La encuesta se encuentra en el apartado de Anexos (Anexo 1)

4.2. Propuesta de valor del modelo Canvas

La Propuesta de Valor de Canvas es una herramienta que puede ayudar a Energy2Share a asegurar que el servicio que ofrece se posiciona alrededor de lo que el cliente valora y necesita en cada momento. Este modelo fue inicialmente desarrollado por el Dr. Alexander Osterwalder como un marco para asegurar que exista un ajuste entre el producto y el mercado (Macías, 2013). Es una mirada detallada a la relación entre dos partes del Business Model Canvas de Osterwalder más amplio; segmentos de clientes y propuestas de valor.

Dicho modelo puede ser utilizado cuando hay una necesidad de refinar una oferta de producto o servicio existente o cuando se está desarrollando una nueva oferta desde cero. Por tanto, esta herramienta servirá para entender por qué los clientes de Energy2Share toman decisiones y, por lo tanto, ayuda a crear ofertas que encontrarán atractivas.

Imagen 8: Value Proposition Canvas – Esquema General



Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2013)

La Propuesta de Valor del modelo de Canvas se divide en dos bloques principales, el bloque de la izquierda en el que se realiza un resumen de la propuesta de valor de la compañía y, el bloque de la derecha, en el que se ve representado el perfil del cliente o consumidor. En este apartado se explicará ambos bloques con respecto a la actividad que realiza Energy2Share.

4.2.1. Perfil del Consumidor

En primer lugar, se realizará un análisis del bloque derecho del modelo, el cual se centra en las ganancias y frustraciones del cliente de la empresa. Normalmente, los clientes de la mayoría de las empresas no toman una decisión automáticamente sin tener en cuenta los beneficios o las pérdidas que pueden tener como consecuencia de tomar dicha decisión. Esto se debe a que el cliente siempre busca satisfacer sus necesidades de manera instintiva y es por ello por lo que busca esta complacencia a través de productos o servicios que ofrecen las empresas. El perfil del consumidor se puede explicar a través de tres partes fundamentales: ganancias, frustraciones y *Customer Jobs*.

- *Ganancias y Frustraciones:*

El objetivo de este análisis es entender cuáles son las preferencias y actitudes principales que constituyen la iniciativa a comprar u obtener un servicio por parte de los clientes. Se estudiarán, por tanto, los beneficios que los clientes creen obtener, así como los problemas que puedan aparecer debido a la actividad de la empresa.

En primer lugar, en cuanto a las ganancias, son las distintas ambiciones y motivaciones que poseen las personas, sus propósitos generales de vida e incluso las pequeñas cosas que les hacen felices, las cuales no deben ser necesariamente necesidades básicas. Se incluirán, entonces, todos aquellos beneficios que favorecen que el cliente vuelva a sentir atracción por el producto o servicio que ofrece la empresa.

Con respecto a la actividad que realiza Energy2Sahre, hay unas ganancias muy claras para los clientes. Para los beneficiarios del servicio que ofrece la empresa, las ganancias principales son: la disminución de hogares con pobreza energética o riesgo de esta y la mejora de salud de todas las familias que actualmente no puede mantener sus viviendas a unos niveles adecuados de temperatura. Las compañías energéticas, buscan mejorar su imagen pública colaborando con una empresa social y reducir las pérdidas que tienen actualmente debido a las facturas impagadas de aquellas familias que no se pueden permitir pagar mensualmente los suministros de gas y electricidad. Y, finalmente, para los donantes, las ganancias más representativas que obtendrán al participar y cooperar con la empresa son la satisfacción personal al ayudar a aquellas familias más vulnerables del país, además de sentir una mayor confianza de las organizaciones sociales ya que, a través de la tecnología *blockchain*, aumenta la transparencia de las donaciones, y por ende, la fiabilidad de que el dinero que se dona realmente se utiliza en su totalidad para proporcionar energía a los hogares que realmente lo necesitan.

La segunda parte de este análisis se basa en la búsqueda de las frustraciones de los clientes de Energy2Share con respecto a la actividad de la empresa. El aspecto más valioso de la acción que lleva a cabo esta empresa es la de resolver los problemas de los diferentes clientes y la satisfacción de sus necesidades de una manera eficiente y eficaz.

Cabe destacar la importancia de saber encontrar los problemas que presentan los distintos *stakeholders* de la empresa y además, saber diferenciar entre aquellos problemas que son más importantes o que se deben resolver en el corto plazo y aquellos que se encuentran en una posición menos relevante, a pesar de que se sigan solucionando a través de Energy2Share. De esta manera, se puede destacar como problema principal la incapacidad de muchas familias de mantener sus hogares a niveles de temperatura adecuadas. Además, a pesar de las ayudas del bono social, se deben realizar trámites burocráticos costosos para estas familias, lo que les dificulta la ayuda; asimismo, hay muchas familias en el país que desconocen la facilidad que ofrece el estado con el bono social y sufren cortes de luz cuando no pueden seguir pagando sus facturas. Sin embargo, gracias a Energy2Share, todos estos hogares podrán disfrutar de la energía gracias a las donaciones aportadas y la colaboración de las grandes compañías energéticas quienes proporcionarán la electricidad hasta sus viviendas.

- *Customer Jobs*

En este apartado se realizará un análisis de los sentimientos que los tres tipos de segmentos de clientes tienen según tres tipos de niveles: funcionales, sociales y emocionales, en relación con los diferentes problemas que Energy2Share trata de resolver y las necesidades de los mismos que desea satisfacer.

En cuanto a las familias beneficiadas, la tarea funcional principal es la de poder disfrutar de la energía a pesar de no tener los ingresos suficientes para poder satisfacer las necesidades domésticas básicas de gas y electricidad mensualmente. Personalmente, estas familias buscan sentirse en igualdad de condiciones que las familias que sí pueden hacer frente a las facturas energéticas, pudiendo disfrutar de todos los servicios que ofrecen las compañías energéticas. Además, quieren sentir que no son vulnerables a su situación y que pueden vivir una vida digna. En relación con la sensación emocional que quieren percibir este segmento de clientes, quieren sentirse valorados y ayudados por la sociedad en esa situación de vulnerabilidad, sabiendo que la gente les comprende y quiere colaborar con la mejora de sus vidas.

Por otro lado, las familias donantes buscan tener la seguridad y confianza en la empresa de que sus aportaciones se destinan realmente al proyecto ofrecido con relación al nivel funcional. Por otro lado, según el sentimiento personal de este tipo de cliente de la empresa, los donantes quieren aportar las ayudas a todas aquellas familias que no pueden permitirse el pago de facturas. Este tipo de donantes se sentirá mucho mejor consigo mismo, es decir, disfrutará de una satisfacción propia tras haber ayudado sin ningún tipo de beneficio a cambio. Sin embargo, las familias donantes no tienen un interés personal emocional como tal en que terceros o gente ajena les perciba de una manera u otra, ya que se trata de una decisión personal que cada uno de ellos tendrá que valorar si lo quiere realizar o no.

Finalmente, analizando los tres niveles distintos de las empresas energéticas españolas, estas buscan de manera funcional aumentar su imagen pública cooperando con proyectos sociales además de aumentar sus ingresos reduciendo el número de clientes que no puede pagar sus facturas de gas y electricidad. En segundo lugar, personalmente, las compañías energéticas se sentirán colaboradoras en la ayuda de todas aquellas familias en necesidad. Y, por último, estas grandes firmas buscan que la población les perciba como entidades que se comprometen con las ayudas sociales y colaboran con los más necesitados.

4.2.2. Mapa de Valor

En la propuesta de valor del modelo Canvas se encuentra una nueva herramienta que permite que el perfil del cliente – dependiendo del tipo de cliente que se esté analizando – se refleje en el servicio que proporciona la empresa. Es decir, muestra de una manera más clara y estructurada todos los pasos que se deberían seguir para que los clientes se sientan satisfechos y reduzcan sus frustraciones.

El mapa de valor se divide en “*Gain Creators*” y “*Pain Relievers*”, en el cual se explican aquellos factores que favorecen la consecución de la complacencia de los clientes y el alivio de los problemas. Y, en segundo lugar, los productos y servicios que crean valor para los distintos clientes de la empresa, es decir, todas las actividades que realiza la empresa para ayudar a los clientes en las tareas funcionales, personales y emocionales.

- *Gain Creators* y *Pain Relievers*

En este apartado se expondrá cómo el producto o servicio crea ganancias o beneficios para el cliente, la manera a través de la cual ofrece un valor añadido al cliente y cómo exactamente el producto o servicio alivia las frustraciones del cliente.

El principal factor o acción de la empresa que favorece las cuestiones comentadas anteriormente es la actividad principal de Energy2Share: El descuento en la factura energética en función de los ingresos y de las personas que dependan de estos ingresos.

Sim embargo, aparecen otros factores como la mayor confianza de los donantes con respecto a sus aportaciones y el destino al que llegan las mismas ya que se pueden asegurar gracias a la tecnología *blockchain* que el dinero que están donando va a llegar a las familias más vulnerables. Además, se reducirán el número de facturas impagadas por falta de los recursos de los clientes y la mejora de la imagen pública debido a su colaboración con proyectos sociales.

- *Productos y Servicios*

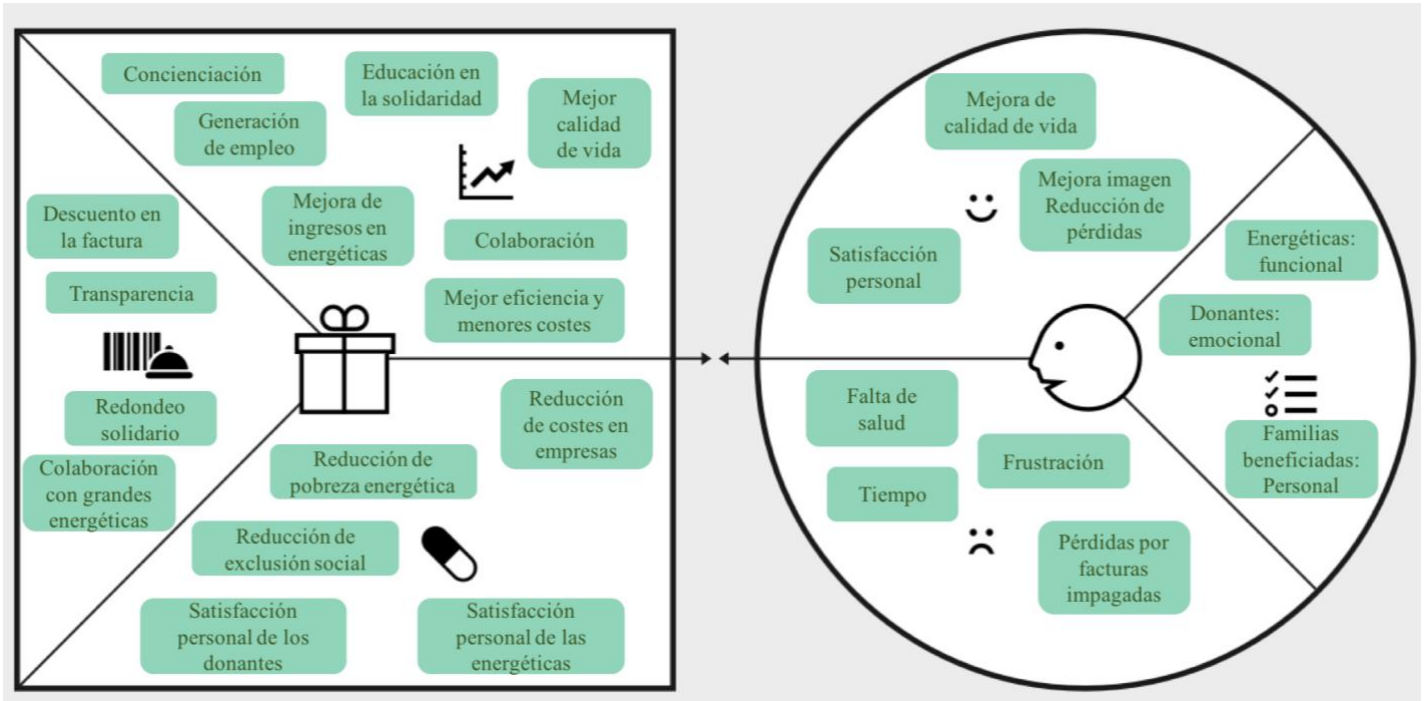
Seguridad, transparencia y eficiencia con la tecnología *blockchain*.

Descuento en la factura energética de gas y electricidad de las familias más vulnerables.

Colaboración con grandes empresas energéticas

Redondeo solidario para proporcionar energía a las familias más vulnerables

Imagen 9: Propuesta de Valor de Canvas de Energy2Share



Fuente: Elaboración propia

4.3. Canales de distribución

Definir correctamente los canales del Business Model Canvas es esencial para transmitir la propuesta de valor a los diferentes clientes de la empresa y promocionar la venta del producto. El Bloque de del Canal en este modelo describe cómo una compañía se comunica y llega a sus segmentos de clientes para entregar su propuesta de valor. Es importante entender qué camino (o canal) es el mejor para que su empresa llegue a sus clientes. A continuación, se presenta una breve descripción que le ayudará a encontrar la combinación adecuada de canales para satisfacer la forma en que los clientes desean ser alcanzados. Una organización puede elegir entre llegar a sus clientes a través de sus propios canales (B2C), canales de socios (B2B) o a través de una mezcla de ambos.

Entre otras, existen las siguientes funciones que ofrecen los canales en la relación de la empresa con el cliente:

- Concienciar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos
- Entrega de una propuesta de valor a los clientes
- Proporcionar apoyo al cliente después de la compra.

Para seleccionar los canales de Energy2Share, se realizará una distinción según la fase en las que se encuentren los clientes:

Fase de información

Empresas energéticas: los canales que se utilizarán se realizarán a través de la comunicación directa con la empresa, es decir, con reuniones presenciales para dar información acerca de los beneficios que pueden obtener las comercializadoras por la acción de Energy2Share.

Donantes: la atracción de donantes se realizará a través de canales tecnológicos como emails, indirectos a través de carta o folletos informativos y directos, dando la información a través de la página web de la empresa, con el objetivo de motivarles para donar por la causa de Energy2Share.

Familias en riesgo de pobreza energética: la comunicación con las familias beneficiadas se realizará a través de canales tanto directos como indirectos, es decir, emails, página web, y un servicio de atención al cliente telefónico, informándole de los trámites que deben realizar y los requisitos para disfrutar del servicio de Energy2Share.

Fase de retención

Empresas energéticas: los canales que se utilizarán en esta fase serán de manera directa a través de reuniones periódicas con el objetivo de para mostrar a las compañías el alcance que se ha conseguido gracias a su colaboración y los beneficios que están aportando a la sociedad.

Donantes: se les comunicará a los clientes de las empresas energéticas el seguimiento de los proyectos que se hayan realizado, el número de familias que están obteniendo electricidad gracias a su donación y las iniciativas que se están llevando a cabo o se esperan llevar a cabo en el corto y medio plazo, los canales utilizados serán emails y cartas principalmente.

Familias con riesgo de pobreza energética: los canales utilizados para comunicarse con las familias beneficiadas serán emails y, medios más indirectos como la atención telefónica para evaluar su satisfacción con el servicio de Energy2Share, controlar si es suficiente la aportación personalizada a cada familia.

4.4. Relación con los clientes

En este apartado se determinará la relación que Energy2Share establece con los clientes de la empresa. Es importante establecer el tipo de relación para su captación a corto plazo y retención a largo plazo. En resumen, el apartado de las relaciones con los clientes del Business Model Canvas permite especificar como se van a crear estas relaciones con los distintos segmentos de clientes en función del canal de distribución comentado en el apartado anterior. Es esencial realizar análisis temporales para comprobar que el tipo de comunicación que se está llevando a cabo con el cliente es el adecuado para mantener a los clientes en la empresa.

Las herramientas que más se utilizarán en Energy2Share para comunicarse con sus clientes serán, personales, es decir, a través de llamadas telefónicas o reuniones presenciales, automatizadas, a través de sistemas informáticos de atención al cliente que permitan resolver cuestiones más sencillas o a través de emails informativos, individualizadas -personalizadas para clientes específicos-, o de cooperación.

La relación más cercana se tendrá con las grandes compañías comercializadoras de energía ya que sin este cliente no se podrán llevar a cabo las actividades de Energy2Share. La comunicación con estas empresas se basará en una íntima vinculación, directa y personalizada dependiendo de la comercializadora.

En cuanto a los donantes, Energy2Share mantendrá una relación automatizada a través de sistemas tecnológicos e emails para así mantenerles informados acerca de las posibilidades de redondeo de donación que pueden llevar a cabo, antes de marcar la casilla de redondeo y, una vez hayan decidido colaborar con esta causa, seguirán recibiendo información sobre el impacto que está teniendo la donación en la disminución de la pobreza energética en España.

Finalmente, la relación con los beneficiarios, serán las comercializadoras de energía quienes mantendrán informadas a todas aquellas familias más vulnerables en riesgo de pobreza. Así conocerán completamente el beneficio que pueden obtener a través de Energy2Share, así como los sencillos trámites que deben realizar para poder disfrutar de su servicio. Una vez que hayan aceptado la ayuda de la empresa, la relación con estas familias debe ser directa ya que, Energy2Share tendrá que realizar un seguimiento de la situación económica de cada familia de manera individual para comprobar que siguen teniendo dificultades para poder pagar sus facturas de gas y electricidad.

4.5. Recursos clave

Los recursos clave representan los activos y capacidades esenciales que garantizarán el éxito del modelo de negocio de Energy2Share. Este tipo de recursos son aquellos que permiten a una empresa ofrecer una propuesta de valor, alcanzar todos los segmentos de mercado que se hayan concretado y mantener relaciones cercanas con los clientes con el objetivo de mantenerlos en la empresa a largo plazo.

En Energy2Share los recursos clave son dos principalmente:

La tecnología blockchain: ya que va a permitir la transparencia y trazabilidad que demandan los donantes al colaborar con empresas sociales u organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro. De esta manera, habrá más clientes que se animen o se motiven a participar con la causa social que propone Energy2Share.

Departamento de Recursos Humanos de la Empresa: Este departamento es clave ya que, al ser una *startup* es importante hacer una buena selección de los empleados que van a trabajar en ella, deben tener una experiencia mínima en el sector o haber estudiado un grado que le haya dado los conocimientos básicos para cumplir con el objetivo de la empresa. Además, cabe destacar que el número de empleados de la empresa irá creciendo proporcionalmente al crecimiento de la empresa.

4.6. Actividades principales

Las actividades que llevará a cabo la empresa son aquellas que la empresa necesita realizar para cumplir con sus propuestas y hacer que el resto de la empresa funcione. Es decir, las actividades clave son cualquier actividad la que se dedica la empresa con el propósito principal de obtener un beneficio.

En Energy2Share la actividad principal es la gestión de las donaciones. La empresa participará desde en el envío de información para la atracción de donantes, abarcando numerosos pasos como la gestión de la recaudación mensual que se consigue, la administración de posibles beneficiarios y la organización de las donaciones recibidas, hasta la fase final en la cual intervienen las donaciones que resulta en el pago a las compañías comercializadoras de energía quienes serán las encargadas de proporcionar electricidad a aquellas personas que anteriormente se ha estudiado que necesitan este servicio.

Por otro lado, cabe destacar como actividad clave el trato de cercanía y atención al cliente con los *stakeholders* de la empresa y, sobre todo con las familias donantes y empresas energéticas ya que son quienes favorecerán el buen desarrollo de los proyectos que se quieran realizar. El conocimiento de información y una rápida y eficaz atención al cliente son aspectos esenciales para una grata satisfacción del cliente con la empresa.

Finalmente, se deben tener en cuenta los acuerdos con los socios estratégicos, es decir, con las compañías comercializadoras de energía ya que, aunque no aporten un ingreso a Energy2Share, dan un valor añadido a la empresa proporcionando energía a las familias más vulnerables.

4.7. Socios estratégicos

En este apartado se describirá la red de socios estratégicos los cuales van a permitir que el modelo de negocio funcione correctamente. Dichos socios son todos aquellos actores que responden a la necesidad que requieren las empresas para así optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa. Los socios estratégicos que influirán en Energy2Share son los siguientes:

- *Las empresas energéticas comercializadoras españolas*

Quienes harán acuerdos con la empresa para facilitar el aprovisionamiento de energía a las familias y aportarán la información de qué familias no están pagando sus facturas de

gas y electricidad; estos socios a cambio recibirán ingresos o reducirán sus pérdidas por estas facturas impagadas.

- *El Ministerio para la Transición Ecológica (MITECO)*

Este Ministerio del Gobierno de España se encarga principalmente del desarrollo fructífero de ciertas políticas relacionadas principalmente con el medio ambiente, la energía, el desarrollo sostenible, la lucha contra el cambio climático, etc. Este ministerio, se creó en 2018 para realizar las funciones que originalmente eran responsabilidad del Ministerio de Agricultura y del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, el cual se diluyó en 2016 repartiéndose las competencias que realizaba (Einforma, 2020).

- *Organización Española de Cambio Climático*

Cuyo objetivo principal es contribuir a alcanzar una mayor eficiencia para el desarrollo de la sensibilización y capacitación con respecto a la influencia del cambio climático en España (OECC, 2020).

- *Organizaciones sin ánimo de lucro*

Energy2Share hará socio estratégico a otras organizaciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo sea también la reducción de la pobreza energética para intercambiar información acerca de esta causa y así incrementar la eficiencia de las actividades y proyectos que se lleven a cabo intentando reducir el riesgo duplicar los esfuerzos en una misma acción y distribuir mejor las ayudas con el principal objetivo de que se ayude al mayor número de personas en el menor tiempo posible.

4.8. Flujo de ingresos

Una vez analizada la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución y la relación con los distintos clientes, se deben definir cuáles van a ser los flujos de ingresos de Energy2Share.

Tabla 4: Ingresos durante los tres primeros años de Energy2Share

	DONACIÓN POR CLIENTE	NÚMERO DE DONANTES	MESES	DONACIÓN ANUAL
INGRESOS AÑO 1	1,93 €	10.000	12	231.600
INGRESOS AÑO 2	1,93 €	20.833	12	482.492
INGRESOS AÑO 3	1,93 €	26.666	12	617.585

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Como ya se ha comentado anteriormente en este trabajo, es una empresa sin ánimo de lucro y, por tanto, los flujos de ingresos que lleguen a la empresa se destinarán únicamente para cubrir los costes generales de la empresa y el resto se destinará a proporcionar energía a todas aquellas familias que lo necesiten.

Gracias a una encuesta realizada, la cual contestaron alrededor de 60 personas, sobre cuánto estarían dispuestos a redondear de sus facturas de gas y electricidad se hizo una media estimando que la donación sería de 1,93€ mensuales por cada cliente que decida colaborar con la empresa. Según las estimaciones de clientes que colaborarían en el redondeo de facturas, explicado en el apartado de “Tamaño de mercado” y teniendo en cuenta la donación media mensual -multiplicándolo por 12 meses que tiene cada año-, los ingresos durante los tres primeros años serán de 231.600€, 482.492€ y 617.585€, respectivamente, como se puede observar en la siguiente imagen.

Posteriormente, se tendrán en cuenta los costes que tenga Energy2Share, que se estudiarán en otros apartados. del trabajo, y se destinará el resto a llevar la energía a los hogares más necesitados.

4.9. Estructura de Costes

Una vez se tenga la idea de la propuesta de valor, los ingresos que obtendrá la empresa, la segmentación de clientes y todo aquello relacionado con las actividades y recursos que se van a llevar a cabo en Energy2Share, es importante entender cuáles van a ser los costes para completar el Business Model Canvas.

A continuación, se mencionarán principalmente aquellos costes de la empresa que están relacionados con las operaciones corrientes, es decir, únicamente se tendrán en cuenta aquellos que influyan una vez se ha iniciado el negocio y no los iniciales. El desglose de costes más detallado se realizará en el plan financiero del plan de negocio de Energy2Share, pero sí se explicarán los COGS de la empresa durante los tres primeros años.

Dado que la empresa es social, sin ánimo de lucro, y su actividad no se basa en la producción o venta de productos, los costes principales se asociarán a los salarios de la empresa. Es por ello que, a pesar de que los primeros años el número de empleados está muy reducido, se irá incrementando a medida que la empresa crece más ya que necesitará un mayor número de personal que velen por el objetivo de la empresa y contribuyan al buen funcionamiento de la misma.

Además, Energy2Share es, además de una empresa social, una empresa que basa su actividad en la tecnología *blockchain* para así eliminar la falta de confianza de los donantes, y este tipo de tecnología también supondrá un coste anual de 8.000€.

Finalmente, esta empresa entiende que la relación con el cliente es sumamente importante como ya se ha comentado anteriormente, por lo que se destinará una parte relativamente grande del capital a invertir en costes derivados de la relación con los socios estratégicos y a facilitar los trámites burocráticos de las familias vulnerables beneficiadas.

Tabla 5: COGS Totales y Costes Unitarios de Energy2Share

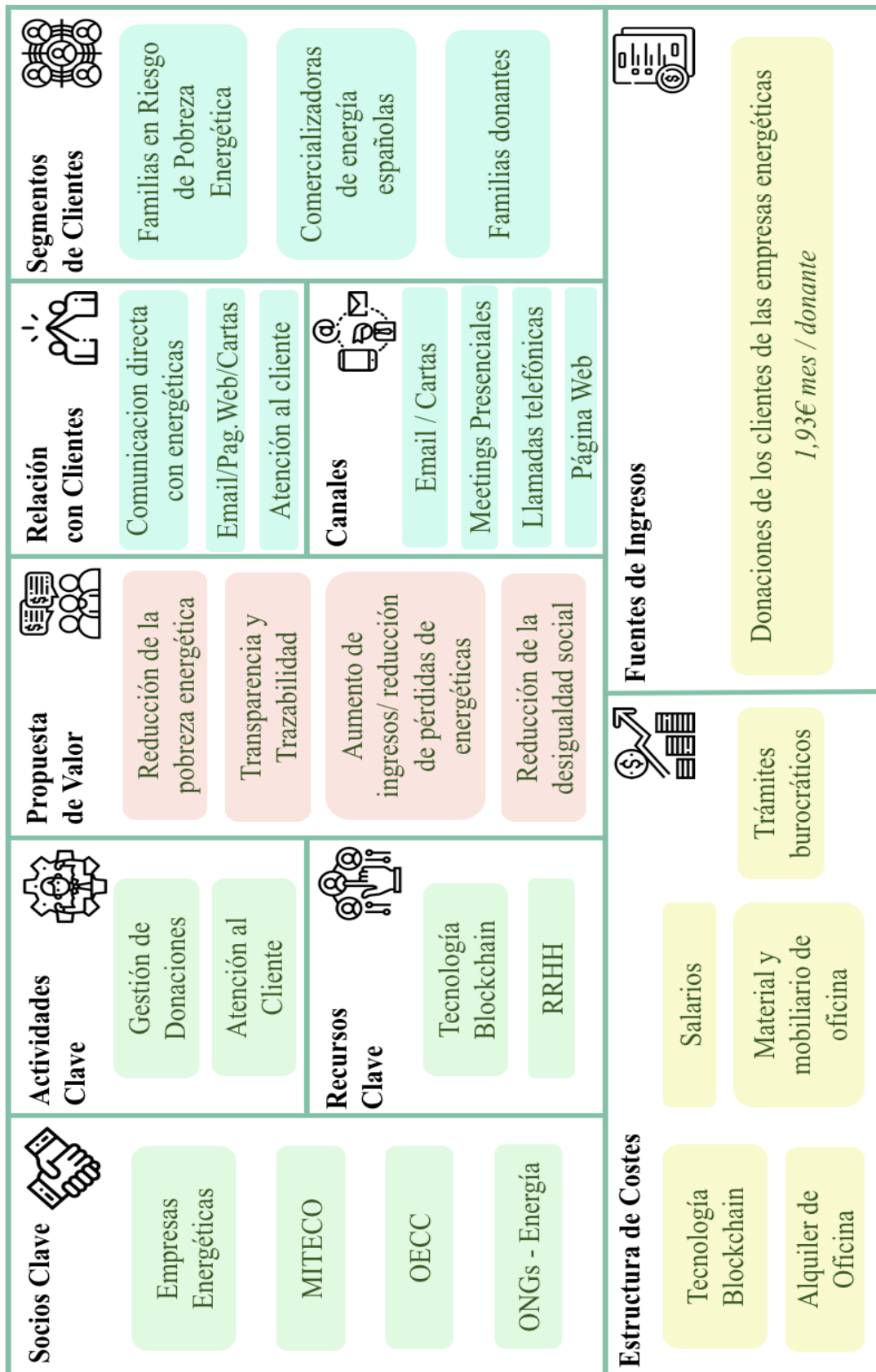
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
COGS totales	134.400 €	247.496 €	371,191 €
Costes Unitarios	1,12 €	0,99 €	0,77 €

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Como se puede observar en la tabla anterior, los costos de bienes vendidos (o también denominados COGS) sumarán un total de 134.400€, 247.496€ y 371,191€ durante los tres primeros años respectivamente desde la puesta en funcionamiento de la empresa. Así pues, los costes unitarios serán 1,12€ el primer año, el siguiente año 0,99€ y, el tercer año el coste unitario será de 0,77€.

A continuación (en la imagen número 8) se resumirá el Business Model Canvas de Energy2Share explicado en todos los puntos anteriores a través del esquema que representa esta modelo.

Imagen 10: Business Model Canvas de Energy2Share



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de la empresa servirá para hacer un estudio del entorno de la empresa, para captar las posibles dificultades que se pueden presentar y poder anticiparse a dichos cambios de una manera rápida y eficiente. Además, se realizará un estudio de los competidores de Energy2Share de manera que pueda focalizar su trabajo y esfuerzo en crear ventajas competitivas y aspectos diferenciales con respecto al resto de compañías competidoras que presenta.

Este apartado consistirá en realizar un análisis del entorno de la empresa a través del estudio de las herramientas PESTEL, DAFO y PORTER.

5.1. Análisis PESTEL

Un análisis PESTEL es un acrónimo de una herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) a las que se enfrenta una organización. Más específicamente en marketing, antes de implementar cualquier tipo de estrategia o plan táctico, es fundamental realizar un análisis de situación. Este modelo permite identificar los cambios en el macro-ambiente para que las organizaciones sean capaces de diferenciarse de la competencia teniendo en cuenta estos cambios y crear una ventaja competitiva. Este tipo de análisis se divide en factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que se explicarán a continuación para Energy2Share.

Factores políticos

- Inestabilidad política y cambios gubernamentales que pueden suponer una disminución del empleo en el país afectando a una gran cantidad de familias, e incrementando el número de familias vulnerables a la pobreza energética.
- Cambios políticos con relación a las subvenciones de electricidad.
- Reformas provocadas por cambios de gobierno con respecto al bono social.
- Situaciones imprevistas que hacen que se cambien las prioridades en cuanto a las políticas e iniciativas de los gobiernos, por ejemplo, situaciones de conflictos (crisis de refugiados), epidemias (coronavirus), etc.

Factores económicos

- Diversos cambios en la economía del país que provocan una crisis general aumentando la cantidad de familias en riesgo de pobreza energética.
- La alta tasa de desempleo, que actualmente en España alcanza el 13,7% (Expansión, 2020).

- Cambios en los tipos de interés.

Factores socioculturales

- El incremento de personas de avanzada edad actualmente en España hace que el número de personas vulnerables a la pobreza energética sea mayor y que disminuyan los donantes.
- El interés de la población por solucionar el problema de la desigualdad energética en España cada vez es mayor.
- La preocupación de la población española por el buen desarrollo de la eficiencia energética y la sostenibilidad, a través de recursos renovables.
- Confianza de la población en las organizaciones sociales.

Factores tecnológicos

- El incremento del coste de los nuevos sistemas tecnológicos
- Sector muy demandado en el que hay pocos profesionales con experiencia en las nuevas tecnologías.
- Transparencia y trazabilidad que aporta una tecnología como *blockchain*.
- Ahorro de capital humano gracias a la tecnología.

Factores ecológicos

- Regulación sobre el consumo de energía.
- Conciencia y preocupación de la sociedad por la ecología, la sostenibilidad y el cambio climático.
- La escasez de recursos se ve afectada por el cambio climáticos
- Concienciación de las compañías comercializadoras de energía por abastecer a toda la población de electricidad de una manera ecológica.

Factores legales

- Políticas para regular el consumo de energía, tanto el ahorro como la eficiencia energética.
- Regulación sobre el bono social, a través del cual las familias pueden acceder a un descuento en sus facturas de suministros.
- Regulación con respecto a los cortes de gas y electricidad a las familias más vulnerables.

En definitiva, los factores del análisis PESTEL que más peso tienen en esta empresa son los factores tecnológicos, debido a la importancia del *blockchain* en la actividad de la empresa, los factores socioculturales ya que se trata de una empresa social que busca acabar con uno de los mayores problemas sociales como es la pobreza energética y, por último, los factores legales ya que la actividad está muy relacionada con el bono social que ofrece el estado y actúa como un complemento a esta subvención gubernamental a las familias más vulnerables.

5.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es un marco para identificar y analizar factores internos y externos que pueden influir en la viabilidad de un proyecto, producto, lugar o persona que influye en el funcionamiento de la compañía.

Tabla 6: Análisis DAFO de Energy2Share

ANÁLISIS INTERNO	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Única iniciativa española que ofrece descuentos a familias vulnerables y genera valor económico a energéticas. - Alianzas con grandes energéticas. - Alianzas con fundaciones y ONGs. - Uso de Blockchain: mayor transparencia y velocidad en transacciones. - Opción a donaciones bajas. - Generación de valor para todos los stakeholders de la empresa 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escasos recursos - Poca experiencia en el sector de la pobreza energética y gestión de una empresa social - Necesidad de negociación con muchas organizaciones poderosas del sector energético y bien posicionadas. - Posibles cotizaciones insuficientes de los miembros y donantes que decidan colaborar con la empresa.
ANÁLISIS EXTERNO	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pocas empresas se dedican a esto. - Complemento al bono social. - Creciente preocupación social por la causa. - Mejora de la calidad de vida de las personas. - Mejora de la satisfacción personal de donantes. - Mejora de la imagen y reducción de pérdidas de las empresas energéticas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del precio de suministros. - Aumento de las familias vulnerables. - Cambios de gobierno y de regulación. - Gran reducción en el número de beneficiarios del bono social. - Desconfianza mutua entre las empresas y el gobierno. - Diversos cambios en las políticas de subvenciones por cambios en el gobierno.

Fuente: Elaboración propia

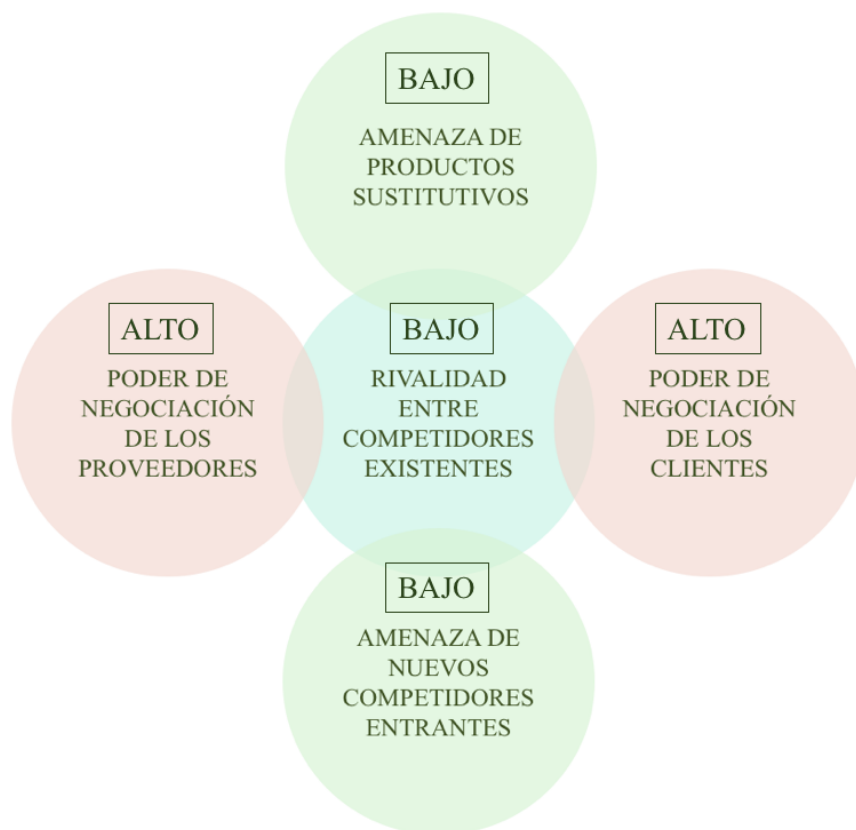
En conclusión, según el análisis DAFO, Energy2Share presenta más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas, como se puede observar en la tabla anterior.

5.3. Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

Una vez realizado el análisis del macroentorno de la empresa, se va a realizar un estudio del microentorno, es decir, tanto del sector donde la empresa realiza su actividad principal como todos aquellos factores que influyen en ella de manera directa.

Este tipo de análisis se realizará a través de las cinco fuerzas de PORTER, el objetivo de este estudio es identificar, con relación a la competencia de la entidad, cuál es el atractivo del sector. Dicho modelo puede facilitar el punto de partida principal para realizar el análisis estratégico, a pesar de que el beneficio de la empresa no aplica en este caso. Por ello, se deberá tener en cuenta que, al realizar el análisis de competidores, que se encontrarán otras empresas y organizaciones que no realicen exactamente la actividad de Energy2Share.

Imagen 11: Las 5 Fuerzas de PORTER para Energy2Share



Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 1998)

Un determinante fundamental en el plan estratégico de una entidad es el análisis de competidores, de tal manera que se pueda mantener la posición frente a los mismos. Energy2Share es una empresa social que destina el dinero recaudado de redondeo de

facturas para poder proporcionar energía a aquellas familias que presentan sus facturas de suministros impagadas por falta de recursos económicos. Actualmente no hay otra empresa que se dedique exactamente a la misma actividad que esta entidad y, por tanto, analizaremos como competidores a aquellas organizaciones sociales o compañías energéticas que colaboran con el desarrollo de este sector.

- *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

Una de las posibles amenazas que se encontrarán los competidores al entrar en este sector son los factores políticos y legales, ya que la regulación en este sector presenta leyes estrictas que se deben cumplimentar, lo que hace que la entrada sea algo compleja. Al crear una nueva organización es necesario al menos establecer un domicilio, un acta oficial en el que se decreten los objetivos las distintas actividades que se vayan a realizar en la entidad e inscribirse en el registro, cumplimentando todos los trámites burocráticos que esto conlleva.

Cabe destacar que, actualmente existen muchas asociaciones y entidades bancarias que ofrecen grandes facilidades de asesoramiento jurídico debido al crecimiento exponencial de organizaciones sociales durante los últimos años.

En cuanto a la inversión inicial, en el caso de Energy2Share, este capital será abonado por las comercializadoras energéticas ya que, al ser ellas quienes obtengan un gran beneficio a cambio del servicio proporcionado por Energy2Share, estarán dispuestas a colaborar con esta inversión.

Por otro lado, existe una barrera social en la creación de organizaciones y empresas sociales con respecto a los clientes o donantes que es la confianza en estas empresas. Es muy importante mostrar transparencia y honestidad. En Energy2Share se gana la confianza de este segmento de la población a través de los sistemas tecnológicos implementados como el *blockchain*, por ello, es un aspecto que debe tener en cuenta todo competidor que entre nuevo en el sector.

- *Amenaza de productos sustitutivos*

En España hay distintas empresas y organizaciones sociales que ofrecen ayudas en sectores distintos al energético y que presentan una gran influencia social en la población. Algunas de estas ONGs son: Cruz Roja, Unicef, Médicos sin Fronteras o ACNUR. Estas organizaciones realizan actividades dedicadas a la ayuda de personas en situaciones de pobreza, niños, refugiados, etc. pero dentro de su acción no presentan una gran

preocupación por la pobreza energética. Es por ello por lo que, se tendrán en cuenta estas organizaciones como productos sustitutivos ya que habrá clientes que presenten una mayor preocupación por otro tipo de sector debido a alguna situación familiar, o problemas que hayan tenido que vivir de manera más cercana, por lo que prefieran colaborar en otro ámbito que no sea la ayuda energética.

Por otro lado, existen muchas compañías energéticas que no realizan el redondeo de facturas, pero sí motivan a sus empleados a colaborar con alguna organización social como la Asociación Española Contra el Cáncer aportando un pequeño capital mensual para colaborar con esta ONG. Por lo que, estos empleados, quienes también son en su mayoría clientes de la empresa energética pueden tener más confianza en la organización social con la que llevan colaborando desde hace más tiempo y es más probable que rechacen en un primer momento la acción social de Eenergy2Share.

- *Poder de negociación de los proveedores*

En el caso de Energy2Share, los proveedores son aquellos que abastecen a la entidad de los materiales y recursos necesarios para que la actividad diaria de la empresa se pueda llevar a cabo de manera eficiente. En este caso, se deben tener en cuenta en primer lugar, aquellos proveedores de material de papelería, mobiliario, ordenadores, impresoras y otro tipo de herramientas necesarias para la gestión de las actividades de la entidad. Sin embargo, el poder de este tipo de proveedores es medio-alto, ya que es importante para que la empresa funcione bien pero no son estrictamente esenciales para la prosperidad de la organización.

Por otro lado, como proveedor principal se encuentran las compañías energéticas, quienes provendrán de energía a todas las familias vulnerables que lo necesiten. Es por ello que necesitamos la colaboración completa con estas empresas, las cuales deberán tener una filosofía de empresa que encaje con la acción social que ofrece Energy2Share. Por tanto, el poder de negociación de estos proveedores es bastante elevado.

- *Poder de negociación de los clientes*

Como ya se ha comentado con anterioridad a lo largo de este trabajo, los clientes de Energy2Share serán principalmente los socios estratégicos y los donantes o clientes de las compañías energéticas que busquen colaborar con la empresa. Estos clientes son quienes obtendrán un beneficio personal (donantes) o económico (comercializadoras energéticas) a cambio de la ayuda a personas necesitadas.

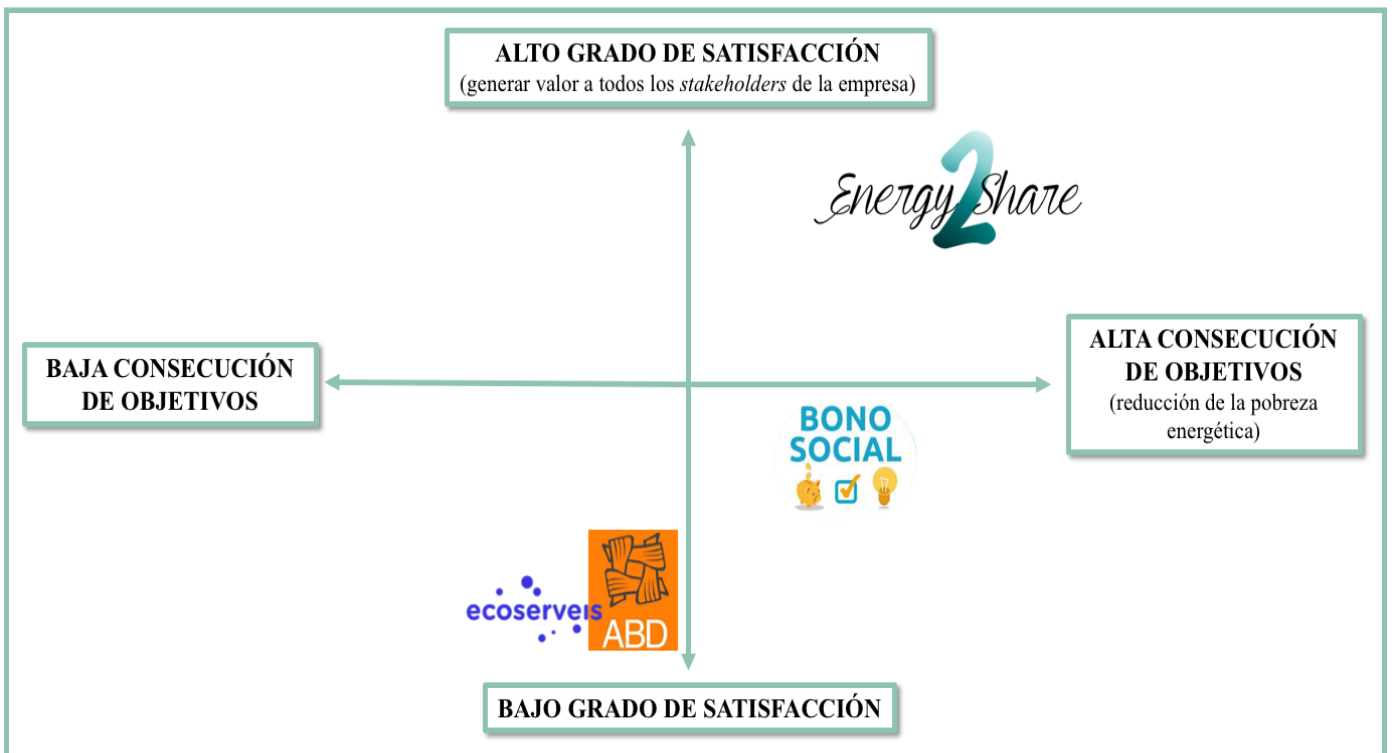
Cabe destacar la importancia de estos clientes ya que son la base para que la empresa funcione, es por ello por lo que el poder de negociación de los mismos es muy elevado. Es decir, ejercen una gran presión en Energy2Share y es importante que se sientan satisfechos con los servicios prestados por la empresa. Esto influye completamente en la manera de gestionar la estrategia de la empresa ya que se debe marcar una ventaja competitiva con respecto al resto de organizaciones.

- *Rivalidad entre competidores existentes*

Actualmente no existen competidores que lleven a cabo la misma actividad que realiza Energy2Share, por lo tanto, lo importante es realizar un seguimiento de la satisfacción de todo los *stakeholders* de la empresa para conocer sus necesidades aportándoles un valor añadido. De esta manera, en caso de que se cree una empresa similar a Energy2Share, se habrán fidelizado ya suficientes clientes y donantes.

5.4. Mapa de competidores

Imagen 12: Mapa de Competidores de Energy2Share



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, la iniciativa más similar a Energy2share es el Bono Social. Pero si situamos el bono social en la gráfica, lo encontramos en este punto. Este realiza un pequeño descuento a las familias en su factura energética (entre el 25 y el 40%), lo cual no consigue terminar con la pobreza energética (Gobierno de España, 2020)⁴. El gobierno paga a precio de coste la energía a las comercializadoras y no les permite a las cortar el suministro a los beneficiarios por el impago, por lo que produce una baja satisfacción a las mismas, al suponer pérdidas económicas. Además, la población española, que aporta mediante los impuestos, y sería el equivalente a nuestros donantes, queda insatisfecha dado que se encuentra desvinculada de la iniciativa.

Por otro lado, existen ONGs cuyo propósito es acabar con la pobreza energética como la Asociación de Bienestar y Desarrollo o la Asociación Ecoserveis, quienes realizan proyectos conjuntamente como:

- *Energía Justa*: “promoción de acciones preventivas, de capacitación y empoderamiento como son: talleres de eficiencia energética, puntos informativos personalizados, acompañamientos en trámites e intervenciones de defensa de los derechos energéticos, intervenciones de eficiencia energética en los hogares, entre otras” (Energía Justa, 2020).

- *Fuel Poverty Group*: “asesorar a las familias que viven en situaciones de vulnerabilidad energética y exclusión social sobre cómo pueden ahorrar en el consumo de luz y gas. Pero, estas iniciativas no aportan ningún beneficio a las compañías energéticas” (Asociación de Bienestar y Desarrollo, 2020).

Sin embargo, Energy2share va a generar beneficios en todos sus *stakeholders*. Por un lado, las familias vulnerables recibirán el suministro de energía necesario (con un límite máximo, para evitar el derroche de energía), las empresas energéticas reducirán el número de facturas impagadas y mejorarán su imagen social, y los donantes se beneficiarán de la transparencia que ofrece la tecnología *blockchain*, creando una gran satisfacción en los tres grupos.

⁴ Referencia en Bibliografía como Gobierno de España (A). Obtenido de: <https://www.bonosocial.gob.es/#inicio>

CAPITULO VI: PLAN DE COMERCIO Y MARKETING

Como ya se ha destacado anteriormente, la publicidad y marketing de esta empresa es una de las partes más importantes para el buen funcionamiento de esta ya que la relación con sus *stakeholders* es esencial al participar completamente en la actividad de la empresa. Para poder explicar el plan de comercio y marketing de Energy2Share se analizará, en primer lugar, el tipo de modelo de negocio comercial que lleva a cabo la organización, posteriormente se explicarán las distintas fases del embudo del marketing para destacar los aspectos más importantes que se deben desarrollar y, finalmente, se realizará de manera esquemática, un cuadro sobre cómo se va a llevar a cabo este embudo de marketing para cada segmento de clientes que se ha establecido en los capítulos anteriores del trabajo.

6.1. Posibles modelos de partida para Energy2Share

Gracias a la plataforma Bridge for Billions, se han podido destacar los diferentes modelos de negocio que lleva a cabo Energy2Share; cada uno de los modelos, los cuales veremos a continuación, muestran la estrategia de marketing de la empresa social. Sin embargo, al ser una empresa social sin ánimo de lucro, ninguno de estos modelos corresponde en su totalidad a la estrategia de la empresa, sino que utiliza varios de estos, escogiendo las partes de cada modelo de negocio que le interesan o que se adaptan a la filosofía de la empresa social Energy2Share.

6.1.1. Modelo de distribución, fabricante o productor

Este modelo se basa en todas aquellas empresas o industrias que obtienen los materiales, producen o confeccionan el producto y posteriormente lo venden a distribuidores. Este tipo de actores, generalmente, deben contratar personal que se dediquen a la fabricación, producción o ensamblaje del producto que se va a vender. El tipo de compañías que más comúnmente presenta este modelo de negocio son las grandes industrias y las compañías de producción agrícola. Sin embargo, se ha considerado que, Energy2Share, podría aplicar este tipo de modelo cuando se tiene en cuenta la tecnología que va a utilizar (el *blockchain*), ya que, esta entidad no compra materiales en sí, pero sí creará el software tecnológico de la cadena de bloques que, finalmente, podrá ser utilizada por los donantes y se venderá a las compañías comercializadoras de energía para que también puedan disfrutar de los beneficios que ofrece esta nueva tecnología.

6.1.2. Modelo de Pago

- *A través de una suscripción*

La suscripción es un modelo de negocio bastante recurrente para muchos tipos de empresas, el propósito principal es involucrar al consumidor en una relación con la entidad muy a largo plazo para que continúe utilizando tu producto o servicio y no se cambie a la competencia.

Este tipo de modelo de negociación suele aparecer junto con diversas técnicas de marketing como por ejemplo los descuentos por suscripción, por recomendación de familiares o amigos, planes familiares en el que se da la opción de crear “*packs familiares*” descontando una cantidad, etc.

En el caso de Energy2Share, no se realizan descuentos como tal, sin embargo, al tratarse de donaciones mensuales que los clientes de las energéticas deciden aportar, se podría considerar un tipo de suscripción, a pesar de esto, no lo trataremos como una tasa de ingreso económico en nuestro beneficio, sino como colaboración con las familias vulnerables.

- *Modelo “Bróker”*

Este modelo consiste en actuar como un intermediario entre proveedores y clientes, y cobrar un peaje o tasa por conectar a compradores con vendedores. Energy2Share actúa a través de este modelo con relación a la actividad de intermediación ya que actúa como canal entre donantes – clientes de las compañías energéticas – y beneficiarios – familias en riesgo de pobreza energética –. No obstante, no cumple el modelo completamente ya que la entidad en sí no obtiene ningún tipo de tasa o comisión con este proceso debido al objetivo social de la empresa.

6.1.3. Modelo de Amazon

Este modelo presenta unos costes más bajos a la empresa ya que ésta se ofrece únicamente como un canal de distribución recibiendo una comisión a cambio. Las compañías que utilizan este modelo suelen cobrar antes de la entrega y así no almacenan productos. Energy2Share utiliza este tipo de modelo ya que actúa como intermediario. Es como en el caso del modelo “bróker” ya que esta entidad no va a recibir ninguna comisión por su actividad de intermediación entre donantes y beneficiarios debido a que es una empresa social sin ánimo de lucro, pero sí se ofrece como un canal de distribución principalmente.

6.1.4. Modelo de Negocio Alternativo

- *Software como servicio (SaaS)*

Los clientes tienen acceso a través de internet al software de la entidad sin necesidad de instalarlo. Los distribuidores y mayoristas son intermediarios entre los productores y los vendedores al por menor. Compran productos en grandes cantidades, los almacenan y los venden con un margen de beneficio para obtener ingresos. Específicamente, los distribuidores tienen una relación de negocio (a veces con acuerdos de exclusividad) con el fabricante y actúan como representantes de ventas. A pesar de que los distribuidores son el punto de contacto directo con los fabricantes, raramente venden directamente al consumidor. En el caso de los mayoristas, compran al por mayor para luego vender a diferentes minoristas. El mayorista solo tiene que cumplir con los pedidos de los minoristas y no tiene ninguna otra responsabilidad. Al tratarse de un software tecnológico a través de una cadena de bloques, tanto donantes como compañías energéticas tendrán acceso a la información de manera fácil y transparente.

- *Producto como Servicio*

En vez de vender el producto en sí, se vende el servicio o la experiencia que el producto ofrece. Este modelo consiste principalmente en ofrecer al cliente el uso de un producto, y no la propiedad del producto. De esta forma el producto se adquiere como si fuera un servicio o una experiencia. Este modelo permite a la empresa ampliar el tamaño de su mercado, dado que el precio por experiencia o uso para el comprador es menor que el precio del producto entero, y por lo tanto el número de clientes puede crecer. Energy2Share de hacer uso de este modelo ya que, a pesar de no vender la electricidad en sí, ayudamos a familias a través de la energía para que puedan utilizar este producto y lleguen a niveles dignos de vida.

6.2. Modelo de negocio para Energy2Share

Tabla 7: Tipo de modelo de negocio para cada cliente de Energy2Share

FAMILIAS VULNERABLES	FAMILIAS O CLIENTES DONANTES	COMPAÑÍAS ENERGÉTICAS
- Producto como Servicio	- Modelo de Suscripción - Software como servicio	- Modelo de distribución, fabricante y productor - Modelo Bróker - Modelo Amazon

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Para las familias de bajos ingresos, se ha seleccionado este modelo de negocio ya que creemos que lo más relevante para que dichas familias obtengan beneficios, es el servicio que Energy2Share les ofrece.

En cuanto a las familias donantes, los modelos elegidos son tanto la suscripción como el *Software as a Service*, la entidad considera que, por un lado, da facilidad al donante para acceder su servicio sin necesidad de tener acceso a internet y, por otro lado, la suscripción de donación para los proyectos es mucho más sencilla y menos burocrática.

En cuanto a las compañías energéticas, se entiende que les beneficia el modelo de negocio "Broker" y "Amazon" ya que la empresa actúa como intermediaria entre los donantes y los beneficiarios, facilitando esta transacción y proporcionándoles beneficios extraordinarios tanto económicos como no económicos.

6.3. Embudo del Marketing

El embudo del Marketing o *funnel* es un modelo en el cual se estructuran las distintas fases que recorre una persona que no conoce en absoluto a la entidad, pasando por ser un cliente potencial, hasta que compra el producto o servicio que se le ofrece. Es decir, el objetivo es realizar un análisis del recorrido que se debe hacer con relación a la atracción de clientes con el objetivo de mantenerlos en la empresa posteriormente.

Los tres niveles en los que se divide el embudo y que, posteriormente se analizará para cada segmento de clientes de la empresa Energy2Share, los cuales se han definido en capítulos anteriores, son los siguientes:

- *Parte superior del embudo o TOFU*⁵

En esta parte el objetivo es hacer que la mayoría de las personas que no conocen tu entidad desde un primer momento, es decir, aquellas que son ajenas al embudo de tu empresa, a los que se les denomina desconocidos; pasen a ser personas que sí la conocen, llamados visitantes.

- *Mitad del embudo o MOFU*⁶

Este nivel corresponde a la atracción de visitantes a la empresa y su posterior conversión de estos en clientes potenciales, los cuales puedan estar interesados en comprar el producto o servicio de la empresa.

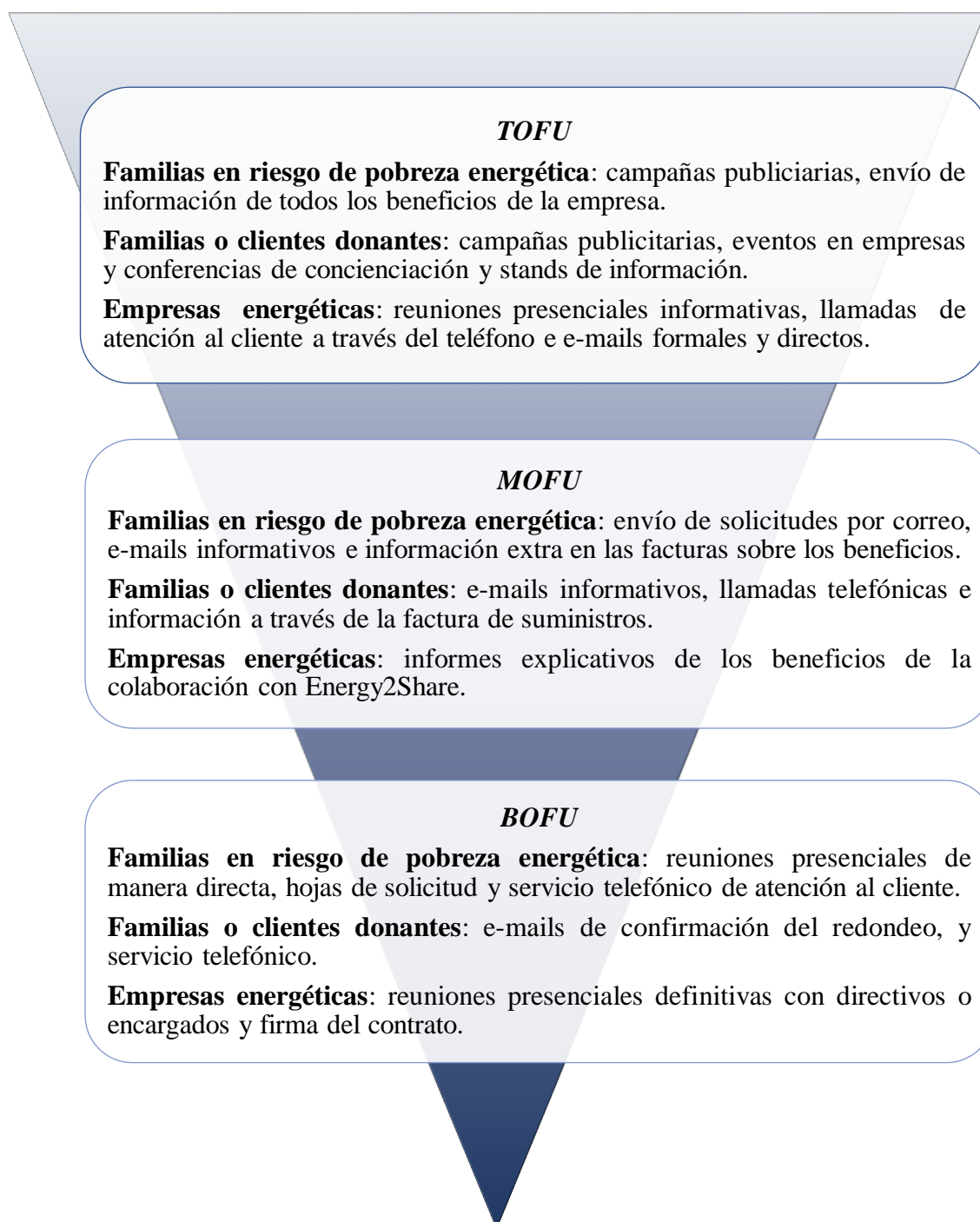
⁵ Las siglas corresponden a: "Top of the Funnel"

⁶ Las siglas corresponden a: "Middle of the Funnel"

- Fondo del embudo o BOFU⁷

En esta última parte corresponde a la decisión de esos clientes potenciales de comprar definitivamente el producto o servicio que ofrece la organización.

Tabla 8: Embudo de Marketing de Energy2Share



Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

⁷ Las siglas corresponden a: "Bottom of the Funnel"

6.4. Publicidad y Marketing

En cuanto a la publicidad que le vamos a dar a la marca, se ha considerado en la empresa que, a parte de la atención al cliente y la relación con el mismo que ya se ha comentado anteriormente, esta debe dar mucha importancia al logo, ya que visualmente es el primer método de publicidad que va a tener la organización. Es por ello por lo que se ha diseñado el logo de Energy2Share (imagen 10), desde un punto de vista sencillo, con colores verdeazulados que reflejan principalmente el cuidado energético y del medioambiente, mostrando la relación de la empresa con el sector de la comercialización de energía, además del aspecto social de la empresa, quien busca ayudar a familias vulnerables.

Imagen 13: Logo de la empresa social Energy2Share



Fuente: Elaboración propia


Energy2Share considera que este logo llamará la atención de los clientes quedándose con una idea visual de la empresa desde el primer momento. Además, refleja muy bien la identidad del servicio que queremos ofrecer distinguiendo esta organización de sus posibles competidores, está diseñado específicamente para que tanto a empresas como donantes y beneficiarios tengan curiosidad por conocer más acerca de la empresa.

Por otro lado, se ha querido realizar una demostración de la manera en la que nos vamos a poner en contacto con las familias en riesgo de pobreza o aquellas familias que potencialmente pueden ser beneficiarias de Energy2Share.

Como se puede ver en la siguiente imagen, donde aparece este *flyer* informativo, se ha querido exponer breve pero directamente, en primer lugar, la actividad a la que se dedica la empresa y el objetivo primordial de la misma. Además, se ha añadido un email de

contacto con la empresa para que todas aquellas familias que deseen más información puedan tener un contacto más estrecho y personalizado de atención a sus necesidades.

Imagen 14: Flyer informativo para potenciales familias beneficiarias

The flyer is titled 'Energy2Share' in a large, stylized font. Below the title, it states: 'SOMOS UNA EMPRESA SOCIAL CUYO OBJETIVO ES ACABAR CON LA POBREZA ENERGÉTICA EN ESPAÑA Y AYUDAR A AQUELLAS PERSONAS QUE MÁS LO NECESITAN'. The text continues: 'Desde Energy2Share queremos colaborar con la eliminación de la pobreza energética a través de un proyecto en el que familias de todo el país ayudarán a aquellas más vulnerables para poder tener los recursos necesarios para mantener un nivel de vida digno en el hogar. Queremos ayudar al mayor número de personas y creemos que partiendo de la solidaridad y la transparencia es posible. Si quieres convertirte en beneficiario del proyecto, envía tu solicitud a energy2share@gmail.com.' The flyer concludes with '¡Energía para todos!' and 'Y COMIENZA A CAMBIAR EL MUNDO'. At the bottom, it says: 'Para más información, contáctanos en energy2share@gmail.com y podrás recibir información más detallada acerca del proceso y de cualquier otra sugerencia'. The flyer has a green border and features several lightbulb icons with rays emanating from them, symbolizing ideas and energy.

Energy2Share

**SOMOS UNA EMPRESA SOCIAL CUYO
OBJETIVO ES ACABAR CON LA POBREZA
ENERGÉTICA EN ESPAÑA Y AYUDAR A
AQUELLAS PERSONAS QUE MÁS LO
NECESITAN**

Desde *Energy2Share* queremos colaborar con la eliminación de la pobreza energética a través de un proyecto en el que familias de todo el país ayudarán a aquellas más vulnerables para poder tener los recursos necesarios para mantener un nivel de vida digno en el hogar.

Queremos ayudar al mayor número de personas y creemos que partiendo de la solidaridad y la transparencia es posible.

Si quieres convertirte en beneficiario del proyecto, envía tu solicitud a energy2share@gmail.com.

¡Energía para todos!

Y COMIENZA A CAMBIAR EL MUNDO

Para más información, contáctanos en energy2share@gmail.com y podrás recibir información más detallada acerca del proceso y de cualquier otra sugerencia

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VII: PROYECCIONES FINANCIERAS

El plan financiero de una empresa es esencial para hacer un cálculo aproximado de los ingresos que se van a generar para controlar el gasto según los fondos de los que se dispone. El análisis financiero supone, en primer lugar, determinar el capital necesario para poder llevar a cabo la actividad de la empresa sin dificultades. Y, en segundo lugar, establecer cuáles van a ser las fuentes de financiación y fondos, es decir, los valores que se emitirán. Por tanto, el objetivo principal del plan financiero es que la empresa u organización disponga de fondos suficientes para distintos fines, como hacer frente a los gastos cotidianos de la misma, poder pagar los sueldos y salarios de los empleados, reservar capital para la publicidad y marketing de la empresa, etc.

La importancia de realizar bien un plan de negocio se basa en la posibilidad de comprobar de una manera cuantitativa la viabilidad de negocio, así como realizar un cálculo bastante aproximado del segmento de clientes que se puede alcanzar teniendo en cuenta la financiación de la cual dispone la empresa.

Energy2Share recibirá la rentabilidad del redondeo de las facturas de los clientes de compañías comercializadoras de energías que quieran sumarse a la causa y colaborar la acción principal de la empresa. Dicho redondeo, como ya se ha comentado anteriormente se ha estimado que sea de 1,93€ mensualmente por cliente, esta cantidad se ha estimado a través de la encuesta realizada.

Posteriormente, en los siguientes apartados, se expondrá el plan financiero de Energy2Share para los tres primeros años de la empresa; desde la creación de esta, es decir, el plan de inversión inicial, hasta la realización de un plan de ingresos y gastos que surgirán de la actividad de la empresa. Además, se estudiará la fuerza de las ventas y finalmente se estimará una cuenta de pérdidas y ganancias.

7.1. Plan de inversión inicial

El objetivo de realizar el plan de inversión inicial realizar un cálculo del capital que necesitará la organización para empezar a funcionar. El análisis de estos gastos es esencial para conocer el capital que se invertirá antes de comenzar con la actividad de la empresa, es decir, antes de recibir fondos de los donantes clientes de las compañías comercializadoras.

Se ha realizado una estimación bastante concreta de los gastos totales iniciales de la puesta en marcha de Energy2Share que se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 9: Gastos totales iniciales de puesta en marcha

Publicidad y marketing	10.000€
Aplicaciones y diseño web	7.500€
Darse de alta en buscadores	1.992€
Registro de dominio	5.000€
Asesorías	480€
Blockchain fee	8.000€
GASTOS INICIALES TOTALES	32.972€

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Los datos de la tabla anterior se han obtenido a través de una investigación exhaustiva de los precios que tienen algunas de las variables desglosadas y el estudio de empresas u organizaciones que tienen una actividad similar a la de Energy2Share.

La inversión inicial que necesitará la empresa para empezar a funcionar es de aproximadamente 33.000€, como se puede observar en la tabla 8. Para obtener este capital, serán las empresas comercializadoras de energía quienes financiarán este gasto inicial, siendo los principales accionistas de la empresa. Como ya se ha comentado anteriormente en otros apartados de este trabajo, existen tres clientes principales de la empresa: las familias en riesgo de pobreza, los clientes donantes y las empresas comercializadoras de energía; estas últimas obtendrán tanto beneficio que serán ellas mismas las que aportarán los fondos necesarios para que la actividad de la empresa se ponga en funcionamiento a través de una participación en la misma.

Energy2Share entiende que este capital inicial no supondrá un coste muy alto a las compañías energéticas ya que se entiende que el primer año habrá cinco grandes compañías de energía que se querrán sumar a la iniciativa propuesta por esta empresa.

El hecho de proporcionar su imagen pública al participar con una acción social, además de reducir las pérdidas que tienen actualmente debido a las facturas impagadas, favorecerá el desembolso de este capital que, repartido entre las cinco compañías energéticas, no supondrá un esfuerzo económico tan grande para ellas.

Tabla 10: Inversión inicial

CONCEPTO	IMPORTE	%
Capital y recursos propios	5.000 €	15 %
Recursos Propios: socios accionistas	27.972 €	85 %
Préstamos	0	0
Subvenciones	0	0
TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL	32.972€	100 %

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

7.2. Estimación de la fuerza de ventas

Una vez estudiado el coste inicial que supondrá el marketing y publicidad de la empresa, así como los gastos que provienen del registro en aplicaciones o de dominio, se pasará a realizar una estimación de la fuerza de ventas para Energy2Share.

Tabla 11: Fuerza de ventas de Energy2Share durante los tres primeros años

AÑO	FAMILIAS	DONACIONES	TOTAL UDS
AÑO 1	10.000	12	120.000
AÑO 2	20.833	12	249.996
AÑO 3	26.666	12	319.992

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Para conocer los ingresos que obtendrá la empresa social durante los tres primeros años de la compañía, se ha hecho un cálculo de, en primer lugar, el número de personas donantes que van a querer colaborar con la actividad social que promueve Energy2Share y, en segundo lugar, se ha tenido en cuenta la cantidad de donaciones que realizará cada familia al año, es decir, al ser donaciones mensuales realizarán 12 donaciones anuales.

En la tabla anterior (tabla 10) se puede ver reflejado el número de donaciones anuales que obtendrá la empresa social durante los tres primeros años desde su puesta en funcionamiento, según los clientes conseguidos anualmente: 120.000, 249.996 y 319.992 total de donaciones respectivamente cada año.

7.3. Plan de ingresos y gastos

En este apartado se realizará un resumen de los ingresos que generará la actividad de la empresa, así como los gastos que supondrá; de esta manera se analizará la viabilidad del proyecto.

En la primera tabla (tabla 11) se ha realizado un cálculo de las familias donantes que obtendremos anualmente multiplicado, en primer lugar, por doce meses que tiene un año y, después por 1,93€ que, como ya se ha comentado anteriormente, se estima que será la cantidad media de donaciones mensuales.

Tabla 12: Ingresos generados por Energy2Share durante los tres primeros años

AÑO	FAMILIAS		TOTAL UDS		TOTAL UDS
AÑO 1	10.000		120.000		231.600 €
AÑO 2	20.833	x12 meses/año	249.996	x1,93 € donación/mes	482.492 €
AÑO 3	26.666		319.992		617.585 €

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Observando el total de unidades de la tabla anterior, comprobamos que la cantidad de ingresos en términos absolutos que va a generar la empresa Energy2Share durante los tres primeros años de actividad de la empresa es de 231.600€, 482.492€ y 617.585€ respectivamente.

A continuación, se ha realizado un desglose de los gastos que supondrán llevar a cabo la actividad de la empresa, para calcular los gastos totales se han tenido en cuenta las siguientes variables: los salarios que se pagarán a los empleados de la empresa, la publicidad y marketing, el alquiler de la oficina que se necesitará para el funcionamiento de la empresa, la tasa de *blockchain* que se debe pagar anualmente, los gastos de notaría y otros gastos en los que se incluyen el mobiliario de la empresa, las impresoras, ordenadores, material de oficina, etc.

Tabla 13: Gastos totales de Energy2Share durante los tres primeros años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Salarios	51.250€	130.996€	130.996€
Publicidad y Marketing	33.000€	33.000€	33.000€
Alquiler de Oficina	40.000€	60.000€	60.000€
Blockchain fee	8.000€	8.000€	8.000€
Gastos de notaría	150€	500€	500€
Otros gastos	2.000€	15.000€	13.898€
GASTOS TOTALES	134.400€	247.496€	346.394€

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bridge for Billions, 2020)

Como se puede observar en la tabla (tabla 12), los gastos totales de Energy2Share teniendo en cuenta las variables comentadas anteriormente sumarán un total de 134.400€, 247.496€ y 346.394€ durante los tres primeros años respectivamente.

En definitiva, haciendo un balance de los ingresos y gastos que supondrá la actividad de la empresa, se puede comprobar que el resultado es favorable y además, la organización presenta unas proyecciones de crecimiento positivas.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

Tras el desarrollo de la idea de negocio de Energy2Share, se exponen a continuación las conclusiones a las que se ha llegado, tratando de dar respuesta los cinco objetivos iniciales de este trabajo.

En primer lugar, se quería identificar cuál es la situación actual en España en relación a la pobreza energética. Alrededor del 7% de la población española sufre riesgo de pobreza energética y, a pesar de los esfuerzos de distintas ONGs y organizaciones públicas, esta situación no ha mejorado durante los últimos años, sino todo lo contrario. Si bien existe el bono social, un descuento del 25% al 40% que facilita el Estado a aquellas familias que tienen dificultades para pagar sus facturas, en muchas ocasiones no es suficiente como ayuda económica para paliar estas situaciones. Esto hace que todas estas familias que no pueden pagar sus facturas de gas y electricidad se encuentren en una situación de vulnerabilidad que puede tener consecuencias negativas, tanto de salud y psicológicas, como al posicionarse en riesgo de exclusión social.

Por otro lado, y en relación al segundo objetivo planteado al inicio del trabajo, se concluye que las ventajas competitivas y el valor añadido que aporta la empresa son los siguientes: En primer lugar, Energy2Share es la primera empresa en España que ha propuesto esta importante iniciativa. Además, esta empresa social tiene como pilar fundamental aportar valor a todos los *stakeholders* de la empresa:

- Energy2Share ayudará a todas aquellas familias vulnerables que actualmente no pueden pagar sus facturas de gas y electricidad cubriendo la mayor parte de las mismas, ya que creemos que es una necesidad básica para toda la población.
- Energy2Share actuará también en beneficio de las compañías energéticas, ya que les ayudará a reducir las pérdidas que están teniendo debido a las facturas de gas y electricidad impagadas por este segmento de familias en situación de pobreza energética.
- Energy2Share hará uso de la tecnología *blockchain* para aumentar la transparencia de las transacciones de organizaciones sociales, generando una mayor lealtad a la empresa por parte de los donantes y mejorando la confianza de los mismos.

Estos puntos comentados anteriormente, reflejados en la propuesta de valor de la idea de negocio de esta empresa social, serán aquellos elementos diferenciadores con respecto a la competencia.

En tercer lugar y respondiendo al siguiente objetivo del presente trabajo, se explican a continuación las ventajas del *blockchain* en una empresa social como Energy2Share. La tecnología *blockchain* presenta ciertos factores clave que ayudan al desarrollo de la idea: gracias a esta nueva tecnología, se proporcionará una mayor confianza y seguridad a los donantes en la empresa y una total transparencia a todos los *stakeholders* de Energy2Share. Asimismo, facilitará a la empresa la gestión de donaciones, eliminando un posible doble gasto y reduciendo los posibles costes. También, se espera conseguir una mayor atracción de capital debido a la mejora de la imagen de la empresa.

El siguiente objetivo se centraba en la realización del Business Model Canvas, lo que ha ayudado a definir varios aspectos importantes del negocio como la **propuesta de valor**, que como ya se ha comentado anteriormente, no hay otra empresa u organización que aporte el valor añadido de Energy2Share. Además, gracias al Business Model Canvas se ha definido el **segmento de mercado** que quiere alcanzar Energy2Share: los donantes o clientes de las compañías comercializadoras de energía, las propias empresas energéticas y los beneficiarios o familias en riesgo de pobreza energética. Las empresas energéticas se configuran como **socios estratégicos** esenciales para el buen funcionamiento de la actividad de esta empresa social. El modelo también permite definir los **recursos y actividades clave** de Energy2Share y la **relación con los clientes**, siendo estos principalmente los donantes y las familias en riesgo de pobreza energética beneficiarias de la iniciativa, considerando esta relación una parte esencial para la empresa ya que, sin un contacto estrecho con los clientes de Energy2Share, no se podría realizar la actividad de Energy2Share de manera exitosa. Y, por último, la **estructura de ingresos**, es decir, las donaciones aportadas por clientes de empresas de energía a través de sus facturas, y los **costes de la organización**, que serán principalmente la publicidad y marketing de la empresa para poder seguir manteniendo su actividad.

Finalmente, en relación al último objetivo definido al inicio de este trabajo, se han realizado los siguientes planes con el objetivo de conocer la viabilidad de esta idea: plan estratégico, plan de marketing y plan financiero. Como resultado del primero se puede afirmar que Energy2Share supone una gran oportunidad para las compañías comercializadoras de energía como complemento de su actividad, como incremento económico y como mejora de imagen. Además, tras el análisis del entorno interno y externo de la empresa, se observa que hay más ventajas y fortalezas que inconvenientes

o debilidades, lo que supone que estratégicamente la viabilidad de este proyecto es positiva.

En cuanto al marketing y publicidad que le vamos a dar a la marca, se ha considerado en la empresa que, aparte de la atención al cliente y la relación con el mismo, en Energy2Share se dará mucha importancia al logo, ya que visualmente es el primer método de publicidad que va a tener la organización. En cuanto al modelo de marketing que seguirá la empresa, se basará en la intermediación entre los donantes y los beneficiarios, facilitando esta transacción y proporcionándoles beneficios extraordinarios tanto económicos como no económicos. Por ello, es esencial que la información llegue tanto a los donantes como a los clientes de una manera clara, sencilla y eficaz a través de llamadas telefónicas, mensajes por correo electrónico y reuniones presenciales informativas. Además, se ha creado un *flyer* que incluye toda la información de la actividad que realiza la organización destinado tanto a las empresas comercializadoras de energía, a las familias vulnerables beneficiadas y a los clientes de las energéticas, quienes serán los potenciales donantes de Energy2Share.

En cuanto a las proyecciones financieras de los ingresos y gastos de la empresa, se espera obtener resultados muy positivos gracias a la fidelidad de los donantes y la continuidad de su colaboración. Una vez la empresa esté consolidada se considera que tendrá un alto potencial de crecimiento, por lo que se valorará la posibilidad de incluir a futuro otro tipo de iniciativas a la actividad de la empresa, ampliando el sector no solo al energético sino valorando la posibilidad de llevar este redondeo solidario de facturas al sector de telefonía, compras en supermercados, gasolineras, etc. Además, todas estas iniciativas potenciales seguirán los valores y la misión principal de Energy2Share, ayudar a los más necesitados gracias al redondeo de facturas proporcionando un beneficio a todos los *stakeholders* de la empresa.

En resumen, los siguientes puntos exponen las distintas razones que confirman la viabilidad de la idea propuesta:

- Mejora de las condiciones de vida de la población española, ayudando a que mantengan sus hogares a niveles de temperatura dignos durante todos los días del año y que puedan disfrutar de luz y electricidad en todo momento.
- Generación de valor a todas las partes involucradas en la actividad de la empresa, es decir, a todos los *stakeholders* de la organización.

- Establecimiento de relaciones duraderas con potenciales socios estratégicos aportando un beneficio económico y social a la acción que lleva a cabo la empresa.
- Viabilidad financiera de la propuesta de negocio tras los resultados obtenidos de la estructura de ingresos y gastos de Energy2Share.
- Utilización de la tecnología *blockchain*, generando transparencia e incrementando la confianza en la empresa mejorando la imagen pública de la compañía.
- Actuación en un sector clave – sector energético – y con posibilidad de ampliar la actividad de la empresa a otros sectores en un futuro.

Energy2Share presenta una gran oportunidad para solventar uno de los mayores problemas en relación a la pobreza energética que existe actualmente en la sociedad española. Además, tras analizar el entorno interno y externo de esta organización, cabe destacar que posee más oportunidades y fortalezas que debilidades y amenazas, lo que se traduce en una viabilidad positiva en la creación de una iniciativa como Energy2Share. Sin embargo, a pesar de presentar un crecimiento positivo, no se deberán desestimar amenazas como los cambios en la regulación y políticas gubernamentales, la desconfianza de los donantes en la transparencia de organizaciones sociales o el incremento de familias vulnerables en riesgo de pobreza energética debido a la crisis que se presenta en la actualidad a causa de la Covid-19. Debemos anticiparnos a estas debilidades con el objetivo de que la actividad de Energy2Share no se vea afectada y se cumplan las proyecciones de crecimiento establecidas.

CAPÍTULO IX: BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Bienestar y Desarrollo. (2020). *Fuel poverty group*. Asociación de Bienestar y Desarrollo. Obtenido de <https://abd.org/proyectos/fuel-poverty-group>
- Asociación de Ciencias Ambientales. (2019). *3er Estudio Pobreza Energética en España - Nuevos Enfoques de Análisis*. Asociación de Ciencias Ambientales. Obtenido de : <https://www.cienciasambientales.org.es/index.php/comunicacion/noticias/567-3er-estudio-pobreza-energetica-en-espana-nuevos-enfoques-de-analisis>
- Blockchain Council. (2018). *How does Blockchain use public key cryptography?* Obtenido de: <https://www.blockchain-council.org/blockchain/how-does-blockchain-use-public-key-cryptography/>
- Bordonada, M. A. (2017). *Nutrición en salud pública*. Madrid: Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Obtenido de: <http://gesdoc.isciii.es/gesdoccontroller?action=download&id=11/01/2018-5fc6605fd4>
- Bridge for Billions. (2020). *Unlocking Limitless Innovation*. Bridge for Billions. Obtenido de: <https://bridgeforbillions.org>
- Business Models Inc. (2019). *Business model canvas*. Business Model Inc. Obtenido de: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>
- Casas, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Aten Primaria*, Vol. 31 (8), pp. 527-538.
- Comité Económico y Social Europeo. (2013). *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Por una acción europea coordinada para prevenir y combatir la pobreza energética»*. Diario Oficial de la Unión Europea del Comité Económico y Social Europeo. Obtenido de: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:341:0021:0026:ES:PDF>
- Cruz Roja. (2018). *Boletín sobre la Vulnerabilidad Social*. Cruz Roja Española. Obtenido de: <https://www.cruzroja.es/principal/web/estudios-e-innovacion>
- Darryl. (2017). *Create the Value your Customers Want*. Product Coalition. 3 de mayo de 2017. Obtenido de: <https://productcoalition.com/value-proposition-canvas-6d5edec84bca>

- Dolader, C., y Bel, J. (2019). *La Blockchain: Fundamentos, aplicaciones y relación con otras tecnologías disruptivas*. Working paper: Universidad Politécnica de Cataluña. Obtenido de: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/405/DOLADER,%20BEL%20Y%20MUÑOZ.pdf>
- Ebinum, M. (2016). *How To: Business Model Canvas Explained*. Medium. 7 de julio de 2016. Obtenido de: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a>
- Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*. Edelman. Obtenido de: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-01/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_LIVE.pdf
- Einforma. (2020). *Datos Generales de Ministerio para la Transición Ecológica y el reto Demográfico*. E-Informa. Obtenido de: <https://www.einforma.com/informacion-empresa/ministerio-para-transicion-ecologica>
- Energía Justa. (2020). *¿Qué es Energía Justa?*. Energía Justa. Obtenido de: <https://energiajusta.org>
- Expansión. (2020). *Desempleo en España*. Expansión - Datos Macro. Obtenido de: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>
- Fernández, A. S. (2016). *Estudio técnico sobre pobreza energética en la ciudad de Madrid*. Ecologistas en Acción para el Ayuntamiento de Madrid. Obtenido de: <https://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Consumo/NuevaWeb/pobreza%20energética/Estudio%20Pobreza%20energética%204%20febrero%202017.pdf>
- FOESSA. (2020). *FOESSA constata que el 16,6% de los hogares no pueden mantener la vivienda a una temperatura adecuada*. Fundación FOESSA (Fomento de Estudios Sociales y Sociología Aplicada). Obtenido de: <https://www.foessa.es/blog/foessa-constata-que-el-166-de-los-hogares-no-pueden-mantener-la-vivienda-a-una-temperatura-adecuada/>
- Gobierno de España. (A) (2020). *Bono Social de Electricidad*. Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. Obtenido de: <https://www.bonosocial.gob.es/#inicio>

- Gobierno de España. (B) (2020). *El Gobierno pone en marcha un escudo social para proteger a las familias más vulnerables de las consecuencias del Covid-19.* omisionado para la Lucha contra la Pobreza Infantil. Obtenido de C: <https://www.comisionadopobrezainfantil.gob.es/es/el-gobierno-pone-en-marcha-un-escudo-social-para-proteger-las-familias-más-vulnerables-de-las>
- Humphrey, A. (2004). *SWOT Analysis for Management Consulting.* *SRI Alumni Association Newsletter.*
- IBM. (2019). *Cryptographic concepts.* International Business Machine. Obtenido de: https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSFKSJ_8.0.0/com.ibm.mq.sec.doc/q009790_.htm
- Lewis, E. S. (1985). *Financial Advertising (The History of advertising).* Ed.: Garland Pub., Nueva York.
- Lipovyanov, P. (2019). *Blockchain for Business 2019.* Ed.: Packt Publishing, Nueva York.
- Macías, M. (2013). *Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas.* Advenio. Obtenido de: <https://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/>
- Martinez, D., y Milla, A. (2012). *Análisis del entorno.* Madrid: Diaz de Santos.
- Medranda, Gabriel. (2017). *Aplicación del Embudo de Marketing en los Negocios.* Emprendimiento y Desarrollo en nuevos proyectos y negocios. Obtenido de: https://www.researchgate.net/publication/312587967_Aplicacion_del_Embudo_de_Marketing_en_los_Negocios
- Meola, A. (2020). *Distributed Ledger Technology & the Blockchain Explained.* Business Insider. 16 de enero de 2020. Obtenido de: <https://www.businessinsider.com/distributed-ledger-technology-blockchain?IR=T>
- OECC. (2020). *Organismos e Instituciones implicados en la lucha contra el cambio climático a nivel nacional.* Oficina Española de Cambio Climático. Obtenido de: <https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/organismos-e-instituciones-implicados-en-la-lucha-contra-el-cambio-climatico-a-nivel-nacional/oficina-espanola-en-cambio-climatico/>

- Organización Mundial de la Salud. (2008). *Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud - ¿Qué es, por qué, y cómo?*. Organización Mundial de la Salud. Obtenido de:
https://www.who.int/social_determinants/thecommission/finalreport/about_csdh/es/
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Ed.: Planeta Spain, Madrid
- Pérez, I. (2019). *¿Quién es Satoshi Nakamoto?* Obtenido de Criptonoticias:
<https://www.criptonoticias.com/criptopedia/quien-es-satoshi-nakamoto-creador-bitcoin/>
- Porter, M. E. (1998). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed.: Grupo Editorial Patria, México.
- Red Eléctrica España. (2020). *Precio voluntario para el pequeño consumidor (PVPC)*. Red Eléctrica España. Obtenido de: <https://www.ree.es/es/actividades/operacion-del-sistema-electrico/precio-voluntario-pequeno-consumidor-pvpc>
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Las 5 Fuerzas de Porter. Obtenido de: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Sandoval, S. I. (2015). *Experiencias y mejores prácticas en el comercio electrónico de programas virtuales en educación superior*. Working paper: Universidad de San Buenaventura Bogotá. Obtenido de <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/cgi-olib?infile=&sobj=30831&source=webvd&cgimime=text%2Fhtml>
- Singh, S. (2016). *Blockchain: Future of financial and cyber security*. 2016 2nd International Conference on Contemporary Computing and Informatics (IC3I), pp. 463-467
- Trilla, C. (2014). *Desigualdad y Vivienda*. ACE: Architecture, City and Environment = Arquitectura, Ciudad y Entorno. Vol. 9 (26), pp. 95-126. Obtenido de: <http://dx.doi.org/10.5821/ace.9.26.3685>
- Ugarte, J. L. (2018). *Tecnología de registros distribuidos (DLT): una introducción*. Banco de España. Obtenido de: <https://www.bde.es%2Ff%2Fwebbde%2FSES%2FSecciones%2FPublicaciones%2FInf>

ormesBoletinesRevistas%2FArticulosAnaliticos%2F2018%2FT4%2Fdescargar
%2FFich%2Fbeaa1804-art26.pdf&usg=AOvVaw32mBEwf6rs0ly2sVP6B_7R

Wehrich, H. (1993). Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS matrix. *European Business Review*, Vol. 93 (1), pp. 4-11. Obtenido de: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EUM0000000001906/full/html?skipTracking=true>

Xu, M. et al. (2019). *A systematic review of blockchain*. Finance Innovation. Vol. 5 (27). 4 de julio de 2019. Obtenido de: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40854-019-0147-z.pdf>

CAPÍTULO X: ANEXOS

Anexo I: Encuesta sobre donaciones en una empresa social



El objetivo principal de este cuestionario es la recopilación de información en relación a Energy2Share.

Energy2Share es una empresa sin ánimo de lucro que basa su actividad principal en la gestión de donaciones realizadas por los clientes de energéticas para proveer energía a aquellas familias más vulnerables. Estas donaciones se obtienen realizando un redondeo de la factura mensual, a elección de cada cliente.

1→ ¿Estarías dispuesto a colaborar a través del redondeo de tu factura de electricidad para ayudar a la acción social de Energy2Share? *

En caso de contestar "No", rellenar el resto de las preguntas del cuestionario con "0".

Yes

2→ ¿Cuál sería la cantidad mensual de donación del redondeo de factura idónea a realizar? *

En caso de utilizar decimales, sigue el formato siguiente: "0.10"

3→ ¿A partir de qué cantidad no estarías dispuesto a colaborar con Energy2Share? *

En caso de utilizar decimales, sigue el formato siguiente: "0.10"

4→ Por el contrario, ¿qué cantidad de donación considerarías como insuficiente para colaborar con una actividad social como es la de Energy2Share? *

En caso de utilizar decimales, sigue el formato siguiente: "0.10"

5→ ¿Qué cantidad, aun considerándola elevada, estarías dispuesto a aportar? *

En caso de utilizar decimales, sigue el formato siguiente: "0.10"

¡Ya has acabado la primera parte del cuestionario! Tras haber contestado estas preguntas, nos gustaría saber un poco más de ti.

press Enter <>

6→ Género *

7→ Edad *

8→ Estimación del gasto mensual de tu factura de electricidad (Opcional)

9→ ¡Muchas gracias por participar!

Si tienes algún comentario que quieras añadir, déjanoslo aquí abajo.



Anexo II: Resultado de la encuesta

Encuesta realizada con el objetivo de conocer más información sobre las donaciones a la empresa.

¿Colaborarías con la acción social de Eneer2Share?	¿Cuál sería la cantidad mensual idónea de donación?	¿A partir de qué cantidad no estarías dispuesto a colaborar?	¿Qué cantidad de donación considerarías como insuficiente?	¿Qué cantidad, aun considerando elevada, estarías dispuesto a aportar?	Género	Edad	Estimación del gasto mensual de tu factura de electricidad
0	0	0	0	0	M	18 - 24	53
1	2	10	0,5	5	M	18 - 24	
1	2	5	1	4	M	18 - 24	100
1	2	10	0,5	10	M	18 - 24	
0	2	5	0,5	4,5	H	18 - 24	90
1	0,5	0,9	0,1	1,5	M	18 - 24	
1	0,2	1	0,1	0,75	M	18 - 24	
1	3,5	20	0,5	12	M	18 - 24	120
1	2	5	0	3	M	18 - 24	55
0	1,5	5	0,1	7,5	M	18 - 24	150
1	15		5	40	M	18 - 24	
1	1	10 €	1	5 €	M	18 - 24	120
1	1	10	1	5	H	18 - 24	80
1	2	10	0	10	M	18 - 24	80
1	0,5	4	0,1	3,5	M	18 - 24	
1	1	5	0,5	6	M	25 - 34	60
1	1	2	0,5	1,5	M	25 - 34	90
1	0,7	1	0,05	0,95	H	25 - 34	30
1	2	20	0	10	M	35 - 44	85
1	0,6	1	0,2	1	M	35 - 44	50
1	1	2	0,99	5	H	35 - 44	150
1	3,75		0,9	10	M	35 - 44	50
1	0,5	80	0,1	1	H	35 - 44	60
1	1	1	0,1	5	M	35 - 44	250
1	1	5	0,1	4	H	45 - 54	90
1	0,9	5	0,5	1	H	45 - 54	150
1	1	0,9	0,1	1	H	45 - 54	90
0	0	0	0	0	M	45 - 54	
1	1	1	0	1	M	45 - 54	60
1	0,2	1	0	5	H	45 - 54	110
1	0,5	9	0,05	10	M	45 - 54	110
0	0	0	0	0	M	45 - 54	100
0	0	0,1	0	0	H	45 - 54	80
1	5	6	1	5	H	45 - 54	200
1	0,5	3	0	3	H	45 - 54	90

0	0,01	100	10	100	H	45 - 54	50
1	20	30	2	30	M	45 - 54	200
1	0,25	0,25		0,5	M	45 - 54	150
1	0,5	1	0,1	2	M	45 - 54	70
0	0	0	0	0	M	45 - 54	80
1	0,2	10	0	10	M	45 - 54	90
1	1	1	0	2	H	45 - 54	
1	1	20 €	0,5	10	M	45 - 54	150
1	0,5	1	0,1	1	H	45 - 54	35
0	0	0	0	0	H	55 - 64	100
1	0,5	1,1	0	5	H	55 - 64	100
0	0	0	0	0	H	55 - 64	150
1	0,9	1	0,1	0,99	M	55 - 64	130
1	0,5	0,5	0,1	0,5	M	55 - 64	80
1	0,5	0,5	0,2	1	M	55 - 64	35
1	10	50	5	50	H	55 - 64	100
1	7	5	0	10	H	55 - 64	75
1	1	2,5	0,5	2,5	H	55 - 64	60
1	5	10	0	10	M	55 - 64	90
0	0,5	1	0,5	1	H	55 - 64	90
1	3	5	0,5	5	M	55 - 64	200
1	0,9	100	1	125	M	55 - 64	125
	1,93	10,52	0,64	10,3			