



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICAIDE)

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE DE LAS EMPRESAS ENERGÉTICAS. ANÁLISIS, MEJORES PRÁCTICAS Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

Autor: Iván Martín Miranda
Director: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid
Marzo 2015

Iván
Martén
Miranda

**LA ORIENTACIÓN AL MERCADO DE DE LAS EMPRESAS ENERGÉTICAS. ANÁLISIS, MEJORES
PRÁCTICAS Y PROPUESTAS ESTRATÉGICAS**



Resumen

Los sectores energéticos de luz y gas han sido en Europa históricamente sectores regulados. Ambos son recursos de primera necesidad y su explotación debía recaer en manos del estado. Los gobiernos de los estados eran los que controlaban todo el proceso: explotación, distribución y comercialización; y se realizaba a través de empresas públicas.

La Unión Europea desde su creación persiguió la armonización y liberalización de los sectores, entre ellos el de la energía. Desde 1996 fue aprobando Directivas que hicieron seguir a los países miembros ese camino. Progresivamente los países han ido liberalizando sus sectores pasando principalmente la comercialización a manos privadas.

Lo relevante de este hecho y por tanto lo que es objeto de este estudio es el cambio a la orientación al mercado que han tenido que llevar a cabo las empresas energéticas. El consumidor con la liberalización pasaba a tener poder ya que podía elegir al suministrador. Las comercializadoras de energía han pasado de no tener ninguna preocupación en el cliente a centrar toda su estrategia en la orientación al mercado y en concreto al consumidor.

Este paso hacia una orientación de mercado ha generado nuevas estrategias en las empresas de energía. La exposición del cambio hacia la orientación al mercado, el desarrollo de estas estrategias y un análisis de las mejores prácticas será el objeto de este estudio.

PALABRAS CLAVE

Energía, Liberalización, Comercializadoras de energía, Orientación al mercado, Diversificación, British Gas

Abstract

The energy sectors of electricity and gas in Europe have historically been regulated sectors. Both are staples resources and their exploitation should rest in the hands of the state. The state governments were controlling the whole process: exploitation, distribution and marketing; and is done through public enterprises.

The European Union since its creation pursued the harmonization and liberalization of sectors, including energy. Since 1996 directives were approved and made the member countries follow that path. Progressively countries have liberalized their sectors mainly giving the trade part of the process to private hands.

The relevance of this fact and therefore what is the subject of this study are the changes in market orientation that have had to conduct energy companies. The liberalization gave the consumer the power to choose its energy supplier. The power traders have move from having no concern for the customer to focus its entire strategy on market orientation and specifically the consumer.

This step towards a market orientation has generated new strategies for energy companies. Exposure of the shift towards market orientation, the development of these strategies and analysis of best practices will be the subject of this study.

KEYWORDS

Energy, Liberalization, Power traders, Market Orientation, Diversification, British Gas

Índice de Contenido

1. Introducción.....	3
1.1 Propósito general	3
1.2 Contextualización.....	3
1.3 Justificación.....	4
1.4 Objetivos	5
1.5 Metodología y estructura del trabajo.....	7
2. Historia y consecuencias de la liberalización del mercado energético en la UE.....	9
2.1 Proceso de liberalización.....	9
2.2 Principal consecuencia: libertad de cambio	14
3. Evolución de la orientación del mercado de las empresas de energía y ejemplos de estrategias desarrolladas	17
3.1 Proceso de cambio en la orientación al mercado	17
3.2 Orientación al mercado	18
3.2.1 Propuesta de orientación al mercado para las empresas de energía	21
3.3 Ejemplos de estrategias desarrolladas	24
4. Mejores prácticas: British Gas	27
4.1 Mercado líder: Reino Unido.....	27
4.2 Mejor práctica: British Gas	29
4.2.1 <i>Compañía</i>	29
4.2.2 <i>Marketing estratégico de British Gas</i>	32
4.2.2.a Pérdida clientes.....	32
4.2.2.b Orientación al consumidor	35
4.2.2. c Marketing Academy	38
4.2.2.d Digitalización:	39
5. Propuestas estratégicas	40
5.1. Prevenir el cambio.....	41
5.2 Diversificación	43
6. Conclusiones	46
7. Futuras líneas de investigación.....	48
8. Bibliografía	49
9. Anexos	52

Índice de Figuras

Figura 1: Ratios de cambio de suministrador de energía en países europeos	15
Figura 2: Orientación al mercado: Componentes.....	20
Figura 3: Propuesta de orientación al mercado en el sector energético	21
Figura 4: Relación entre los años desde la liberalización y el ratio de cambio	28
Figura 5: Productos y Servicios de British Gas.....	31

1. Introducción

1.1 Propósito general

El propósito general de esta investigación es analizar cómo las empresas energéticas, de la Unión Europea, han cambiado su modelo de negocio en los últimos años a raíz de los cambios regulatorios que se han producido en el sector. El proceso de liberalización del sector energético impuesto por la Unión Europea ha forzado a que las empresas energéticas se orienten al mercado. El análisis está sobre todo enfocado a estudiar la manera en que las empresas del sector, suministradoras y comercializadoras han implantado el concepto de marketing como un elemento clave en su forma actual de hacer negocio. Así se analizará el proceso de cambio que han llevado a cabo las empresas energéticas y cuál ha sido el principal patrón de introducción de elementos de marketing. Igualmente se estudiarán también las mejores prácticas en este proceso de cambio, realizando un estudio de las empresas que son líderes gracias a su buen trabajo de marketing. En particular se va a analizar en profundidad a la compañía British Gas, al haber sido una empresa estatal y que tras la liberalización ha desarrollado ejemplarmente toda una gama de productos y servicios alrededor del suministro de energía con orientación al mercado. Por último, se realizarán propuestas estratégicas que podrían adoptar las compañías energéticas para ser mejores implementando los cambios descritos, recogiendo las conclusiones principales del estudio junto con las futuras líneas de investigación.

1.2 Contextualización

El sector energético tradicionalmente ha sido controlado por los estados y empresas públicas pero a lo largo de los últimos 30 años muchos países lo han liberalizado dando lugar a la entrada de compañías privadas y su consecuente competencia. Luego se trata del estudio de un cambio de contexto en el sector; público y regulado, a más libre y competitivo.

El estudio se centra en el ámbito de la Unión Europea por la imposibilidad de abarcar el mundo entero y porque, mayoritariamente todos sus estados han liderado en la

liberalización del sector energético a gran escala mundial dando lugar a los cambios en las empresas energéticas de los que el estudio pretende probar y analizar.

Por tanto el estudio, centrado en la Unión Europea, realiza un análisis de los cambios legislativos, económicos y de mercado que se han producido en el sector energético europeo en las últimas décadas. A su vez se entra a analizar en profundidad determinadas empresas que han sido pioneras en la búsqueda de principios y prácticas para la consecución de un aumento de la demanda. Sin que ello no quiera decir que no se hagan referencias puntuales fuera de estas delimitaciones pero sin constituir una parte significativa del estudio y dejándose como futuras líneas de investigación.

1.3 Justificación

El cambio en el modelo de negocio, ya comentado, que se ha producido en las empresas del sector energético no ha sido tema de gran interés para su estudio y pocos autores lo han investigado en profundidad. Es concepto básico en el mundo de los negocios, e incluso en la primera clase de un grado en Administración y Dirección de empresas, que cuando dos o más empresas operan en un mercado ofreciendo el mismo o similar producto utilizarán todos los medios a su alcance, y ahí entra entre otros el marketing, para diferenciar su producto y conseguir que el consumidor se decante por el suyo y no el de la competencia. Por esto mismo, nadie ha visto sorprendente que empresas que tenían el monopolio del mercado, tras la liberalización y entrada de competidores, utilizaran técnicas propias del marketing para captar clientes.

Dicho esto, se considera que es imprescindible analizar el cómo se han adaptado estas empresas por las peculiaridades que tiene ya que pasa de un mercado monopolístico y en manos del estado para ser un mercado más liberalizado y con la presencia de un mayor número de empresas compitiendo por clientes. Se trata, por tanto, de un estado oligopolístico sujeto a la influencia y tutela de las leyes de la competencia que evitan acuerdos de precios entre las principales competidoras y que anima a la competencia activa entre ellas. También por las peculiaridades que entraña que el producto que se oferta es indispensable para la vida moderna de las personas, siendo por ejemplo la luz y el gas productos indispensables en la vivienda de cualquier persona, y sobre todo

porque el producto ofertado es imposible de diferenciar. Esto es lo que hace que el desarrollo del modelo de negocio de las empresas energéticas y sus planes de marketing estratégico sean muy interesantes objetos de estudio.

Aparte de lo anterior también hay una motivación personal por parte del autor en la realización de estudio. Las últimas tres prácticas laborales realizadas han estado relacionadas con empresas del sector energético y en concreto con la venta de productos y servicios que ofertan estas empresas.

1.4 Objetivos

Como se ha ido exponiendo, hasta hace unas décadas el sector de la energía en Europa era competencia del estado que lo regulaba y la operativa simplemente consistía en la obtención de energía indiferenciada y su distribución hasta los domicilios e industrias. Tras la liberalización del sector entraron nuevas sociedades que actuaban en toda la lía del proceso, tanto en la generación de energía como en su comercialización. Esto originó que se diversificara su forma de obtención y hubiera competencia en los precios. Se produce de esta manera un doble impacto: por el lado de oferta, se incrementa la competencia con nuevos competidores, y por el de la demanda, se busca diferenciarse para ganar clientes con nuevos productos o servicios que satisfagan más y mejor sus necesidades. Se puede enunciar por tanto que el marketing, o precisando mejor la orientación al mercado¹, ha llegado al sector de la energía.

Estas compañías, lo que vendían, era no otra cosa más que el recurso energético cobrando simplemente, como por ejemplo las eléctricas, euro por kilovatio. El producto/servicio era el mismo (homogéneo-*commodity*) y el consumidor no recibía una diferente prestación ya fuese la energía de una u otra compañía. La competencia se establecía, por tanto, simplemente en el coste, siendo las empresas más exitosas quienes mejor lo controlaban.

¹ Se considera orientación al mercado a la implantación de la filosofía de marketing en la empresa. Véase Fernández del Hoyo, A.P. (2001) *La orientación al mercado en la empresa española de finales del s. XX*, UPCO, Inédita pp.24

Tras el cambio regulatorio, las empresas energéticas buscaron diversificarse y ofrecer al consumidor algo más aparte de la energía y con ello conseguir diferenciarse de las otras empresas. Desde hace unos años ya estas empresas han empezado a ofertar nuevos productos y servicios energéticos que van desde *Smartmeters*² para que el usuario pueda controlar su consumo energético hasta la venta directa de calderas pasando por servicios de mantenimiento y de mejora de la eficiencia en el consumo.

El objetivo de este trabajo es el presentar cómo se ha producido la evolución en este sector que ha pasado de ser totalmente ajeno al consumidor (deseos y preferencias) a un enfoque actual volcado hacia el mismo dando lugar a una diversificación de la oferta y un intento de mejora de imagen de los principales operadores.

Se presta especial atención a cómo estas empresas vendiendo idéntico producto han conseguido crear alrededor del mismo toda una gama de productos y servicios para conseguir que esto se convierta en el factor decisivo del consumidor en el proceso de elección de la compañía que le va a suministrar la energía.

A su vez, y en relación con lo anterior, otro de los objetivos es analizar como estas empresas han sabido llegar al interior de los domicilios de los consumidores y de su hábitos de vida ofreciéndoles otros productos relacionados con la energía que contratan para que, por ejemplo, puedan consumirla de manera más eficiente. De esta manera muchas empresas aun sin conseguir que el consumidor les contrate para ser su distribuidor de energía, les elija para por ejemplo la instalación de la caldera de la casa o de unos medidores de consumo.

Para facilitar el análisis se presta especial atención a las mejores prácticas en el sector como es la compañía británica British Gas por su liderazgo y así como su amplia y variada oferta de productos y servicios en el sector energético. Finalmente, se concluye cómo éstas podrían servir de modelo de gestión estratégica para el resto de empresas.

² Anglicismo utilizado para denominar a los contadores inteligentes. Son unos instrumentos que permiten una medición más precisa del consumo energético y los más modernos permiten la gestión de la energía, como: apagar y encender o controlar la temperatura. Más información sobre su situación actual en España en la web de Red Eléctrica Española [<http://www.ree.es/es/red21/redes-inteligentes/contadores-inteligentes>]

Por último tras hacer un análisis del sector y de las mejores prácticas, se presentan propuestas y las conclusiones en el ámbito del marketing estratégico que podrían seguir e implantar las empresas del sector en orden a conseguir mayor demanda e incrementar su posición en el mercado.

1.5 Metodología y estructura del trabajo

La estructura y organización del presente trabajo se ha construido para que el lector primeramente conozca el contexto de la situación que planteamos y en el caso de que no será un experto en la materia pueda adquirir unos conocimientos básicos sobre la historia de los sectores en cuestión. Primeramente se presentará el estado de la cuestión analizando la historia y evolución de ambos sectores para llegar al periodo actual y hacer una comparativa. Llegado al momento de liberalización se desarrollaran las consecuencias que ello ha implicado y se presentará como ha evolucionado la orientación al mercado de las comercializadoras de energía. Aquí se desarrollará el concepto teórico de orientación al mercado y se elaborará un modelo aplicable a las comercializadoras de energía.

Posteriormente se analizará el que se considera el mercado líder, Reino Unido y dentro de este mercado, la compañía que mejor actúa en esta materia, British Gas. Se tomará British Gas como ejemplo a seguir y a partir de ahí se expondrán las que pueden ser las estrategias clave de orientación al mercado para las empresas de energía.

Para cubrir el objetivo descrito en todo lo anterior, se han requerido fuentes fiables, tanto secundarias como primarias. Para las fuentes secundarias se ha acudido a Bases de Datos como (EBSCO) o Google Schollar. Para poder conocer las distintas estrategias de marketing que han llevado las comercializadoras hemos acudido a distintas webs especializadas de actualidad de marketing como Marketing Week o Marketing News, de donde se extraían noticias de acciones llevadas por las comercializadoras en el ámbito del marketing.

En cuanto a las fuentes primarias, también se han entrevistado a expertos/líderes de opinión en este tipo de compañías para saber cuál está siendo su estrategia y si ésta va más orientada al consumidor o no. Aunque el contenido de las entrevistas no ha tenido gran peso en el trabajo sí que las opiniones y conocimientos que nos han transmitido ha sido clave para la búsqueda de más información y el desarrollo de la línea argumental.

Finalmente, también se han analizado estudios que hay sobre la materia y aunque son generalmente de cuestiones más específicas a las tratadas aquí, si que han ayudado para desarrollar los argumentos sobre el comportamiento del consumidor, la diversificación de la oferta y la orientación al mercado de las compañías energéticas.

2. Historia y consecuencias de la liberalización del mercado energético en la UE

2.1 Proceso de liberalización

La energía es un elemento clave en la vida de las personas que supone un motor de la vida, el desarrollo y el bienestar. Su existencia y su control han sido claves para mejorar las condiciones de vida, el progreso e incremento de la productividad. En España el sector de la energía supone alrededor de un 2,5% del PIB pero es clave para prácticamente el resto de industrias y economías del país. Ya que todos los sectores necesitan de la energía para funcionar y para la producción de productos y servicios.

En España en el siglo XX el sector energético era de dominio del estado. Así según la legislación o bien el estado lo tenía totalmente controlado o bien había empresas privadas operando pero bajo control estatal. El petróleo, por ejemplo, su refinamiento y distribución, era competencia de CAMPSA creada en 1927 bajo la dictadura de Primo de Rivera por el entonces ministro de hacienda José Calvo Sotelo. En cuanto al mercado eléctrico, en este operaban un conjunto de compañías eléctricas privadas pero el mercado estaba regulado por el gobierno que era quién establecía el precio de la electricidad que cubría los costes en los que habían incurrido estas empresas. Existía también una compañía pública que era Endesa que suministraba el 28% del mercado de generación y llegó hasta el 41% tras la absorción de otras compañías, como Fecsa y Sevillana.

En 1997, estando José María Aznar en el gobierno, mediante la Ley 54/1997 de 27 de noviembre del Sector Eléctrico, se liberalizaba el mercado eléctrico en España. El sector eléctrico se divide en cuatro fases: generación, transporte, distribución y comercialización. Transporte y distribución siguen siendo actividades reguladas. Generación y comercialización son actividades parcialmente liberalizadas. Se habla de liberalización parcial ya que por ejemplo en la fase de generación todavía hay partes que se realizan en régimen regulado. En este trabajo nos vamos a centrar en la parte comercial, donde las empresas comercializadoras adquieren la energía de manera

directa del mercado mayorista haciendo llegar la electricidad a los consumidores a un precio que cubre los costes regulados establecidos por la administración. En España el 90% de la cuota de mercado se corresponde a cinco grandes compañías.

- Iberdrola
- Gas Natural Fenosa
- Endesa
- EDP – Energía de Portugal
- E.ON³

En España se decidió por la liberalización del mercado de la energía para cumplir con las directivas de la Unión Europea. La Unión Europea, desde el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea, ha perseguido la armonización y liberalización el mercado interior de la energía de los países de la Unión. Así en su artículo 194 se recoge que el objetivo de la UE en su política energética será:

- garantizar el funcionamiento del mercado de la energía;
- garantizar la seguridad del abastecimiento energético en la Unión;
- fomentar la eficiencia energética y el ahorro energético así como el desarrollo de energías nuevas y renovables; y
- fomentar la interconexión de las redes energéticas.

Por ello la UE entre 1996 y 2009 aprobó tres paquetes de medidas legislativas⁴ para que fueran adoptados por los países miembros para conseguir ese objetivo. Estos paquetes recogían las medidas sobre el acceso al mercado, la transparencia y la regulación, la protección de los consumidores, el apoyo a la interconexión y los niveles de suministro adecuados (Parlamento Unión Europea, 2014). Los paquetes se conformaban principalmente con directivas que entre otras cosas llevaban a la separación jurídica de actividades reguladas (redes) y actividades en competencia (generación y

³ La compañía alemana se encuentra en estos momentos realizando su salida de España: *Bruselas autoriza la compra de E.ON España por Macquarie y Wren House*. El País. 03-03-2015 [http://economia.elpais.com/economia/2015/03/03/actualidad/1425384821_957523.html] Consulta 04-03-2015

⁴ Conjunto de disposiciones tomadas para poner en práctica alguna decisión. En este caso la progresiva liberalización del sector energético en el ámbito de la UE.

comercialización) y buscaban el libre acceso a las redes (Energía y Sociedad, 2014). Con estas medidas se ha conseguido la liberalización del sector, pudiendo de esta manera acceder al sector cualquier agente o proveedor de electricidad y/o de gas, pudiendo los consumidores, tanto domésticos como industriales, elegir libremente al proveedor.

La liberalización de los mercados del gas y la electricidad se produjo principalmente a raíz del segundo paquete legislativo de la UE. El primer paquete⁵ contuvo sobretodo directivas que establecían normas comunes para el mercado interior de la energía. En el segundo paquete⁶ legislativo, que sustituía al primero en 2003, se aprobaron las medidas para permitir la entrada de nuevos proveedores de electricidad y gas a los mercados energéticos de los Estados miembros y así los consumidores podrían elegir libremente a la compañía que les vaya a suministrar la electricidad y el gas. Ya en abril de 2009 se adoptó el tercer paquete legislativo⁷, que aparte de introducir modificaciones en el segundo paquete, tuvo el objetivo de introducir un mayor grado de liberalización. El consumidor pasará a tener mayor protección y a beneficiarse de una mayor oferta de precios y servicios ofrecidos por una variedad de compañías. El problema de este último paquete, que entró en vigor en abril de 2011, es que todavía hay Estados miembros en los que aún ni se ha traspuesto ni aplicado íntegramente. La UE deberá seguir presionando a estos países para que lo apliquen cuanto antes para así unificar y armonizar todo el mercado energético europeo. Una de las mayores discrepancias y cuestiones a mejorar son los precios de la energía.

Asociaciones de consumidores han denunciado siempre que la factura de la energía no era nada clara para el consumidor. El consumidor cuando recibía la factura de la luz y del gas no sabía exactamente que estaba pagando, que porcentaje del precio final se llevaba cada agente e incluso no llegaba a saber exactamente lo que le cobraban por kilovatio consumido. Esta poca transparencia en la factura de la luz y el gas podía llevar a prácticas abusivas por parte de las compañías energéticas y a la generación de una

⁵ Directiva 96/92/CE sobre normas comunes para el mercado interior de la electricidad y la Directiva 98/30/CE sobre normas comunes para el mercado interior del gas natural.

⁶ Directiva 2003/54/CE, y la Directiva sobre el gas 2003/55/CE.

⁷ La Directiva sobre la electricidad (2009/72/CE), por la que se deroga la Directiva 2003/54/CE, y la Directiva sobre el gas (2009/73/CE), por la que se deroga la Directiva 2003/55/CE.

desconfianza por parte del consumidor. Por este motivo la UE aprobó directivas para que llevaran a los países a obligar a las compañías energéticas a hacer más transparentes los precios y también se creó el Grupo de Organismos Reguladores Europeos de la Electricidad y el Gas, responsable de garantizar la cooperación entre los organismos reguladores nacionales y la aplicación coherente de las directivas sobre el mercado interior en los Estados miembros. Como ejemplo tenemos la Directiva 2008/92/CE que se aprobó para incrementar la transparencia de los precios del gas y la electricidad cobrados a los consumidores del sector industrial, estableciendo la obligación para los Estados miembros de garantizar que esos precios y el sistema tarifario utilizado se comuniquen a Eurostat dos veces al año.

A pesar de estas medidas adoptadas a nivel europeo y por parte de los estados, las facturas siguen sin ser claras y los consumidores siguen exigiendo mayor transparencia y una simplificación de la misma. Esto genera en los afectados una mala imagen de las compañías energéticas que son vistas como multinacionales que abusan de vender un producto de primera necesidad y de ahí la necesidad de su regulación intensiva⁸. Esta cuestión, que se tratará más adelante, ha llevado a estas compañías a realizar grandes esfuerzos a mejorar la imagen de marca principalmente con anuncios tratando de mostrar su preocupación social como por ejemplo el medio ambiente o el desarrollo del país⁹.

Aparte de España, cuyo caso ya hemos explicado al principio, otros países miembros siguieron el mismo proceso de liberalización como: Bélgica, Dinamarca, Holanda y Alemania. Por tanto, consumidores en toda Europa ya eran libres para poder elegir su suministrado de energía.

⁸ Se pueden encontrar a menudo noticias negativas sobre las compañías energéticas como: *La gran estafa de las compañías eléctricas*. infoLibre.

[http://www.infolibre.es/noticias/club_info_libre/librepensadores/2014/10/28/la_gran_estafa_las_companias_electricas_23224_1043.html] o como: *Big Six accused of over pricing 'abuse'*. Grimsby Telegraph. [<http://www.grimsbytelegraph.co.uk/Big-accused-pricing-abuse/story-20014460-detail/story.html>]

⁹ Como ejemplos el anuncio de Endesa donde habla de que creen en la energía de España. Se puede ver en el video de la Campaña publicitaria institucional de Endesa 2014

[<https://www.youtube.com/watch?v=5Xn1r1S6iEE>] o la campaña de British Gas para promocionar su conciencia 'verde': Se puede ver en Marketing Magazine

[<http://www.marketingmagazine.co.uk/article/919099/british-gas-ad-campaign-attacks-edf-energy-green-britain-day>]

Para reflejar, con más detalle, cual ha sido el impacto de todas estas medidas para la liberalización del sector energético en el marketing de las compañías de energía nos centramos en la UE, y más concretamente en España para analizar la evolución histórica del sector, aunque el desarrollo ha sido muy similar en el resto de países miembros de la Unión Europea aunque con distintas velocidades. Así por ejemplo en algunos países como Reino Unido, España o los escandinavos, se han producido mayores avances en la consecución de estructuras de mercado más competitivas mientras que hay países, como Francia o Alemania, que están siendo más reticentes en su apertura en la parte de generación.

Adaptándose a la normativa europea, en España se aprobó en 2009 el Real Decreto 485/2009 que regulaba la puesta en marcha del suministro de último recurso de la electricidad. Con este decreto entró en vigor la Tarifa de Último Recurso (en adelante TUR) que remplazaba a la Tarifa Integral tras el proceso de liberalización. La TUR del suministro de gas, entró en vigor en 2008. Esta tarifa está destinada a consumidores conectados en baja tensión y con potencia contratada menor o igual a 10 Kw, suministrada por una compañía que lo oferte y debe ser distinta a la distribuidora de esa zona. No todas las comercializadoras ofrecen esta tarifa, en el mercado encontramos las comercializadoras de Último Recurso que son designadas por el Gobierno para que oferten la TUR con los precios que fija el Ministerio de Industria¹⁰, y luego tenemos las comercializadoras de mercado libre que pueden vender la energía al precio que ellas fijen. Esta medida generó un gran movimiento en el mercado eléctrico español ya que había más de 27 millones de consumidores que tenían el derecho de poder elegir su proveedor. Esto se produjo porque, tras las nuevas medidas, el consumidor que tuviera derecho a la TUR podría elegir entre una comercializadora de último recurso o bien aceptar una oferta de alguna otra de las comercializadoras de mercado libre¹¹. En España ascendía a más de 200 este tipo de compañías. En cuanto a los consumidores

¹⁰ Real Decreto 647/2011, de 9 de mayo, por el que se regula la actividad de gestor de cargas del sistema para la realización de servicios de recarga energética. Boletín Oficial del Estado.

[<http://www.boe.es/boe/dias/2011/05/23/pdfs/BOE-A-2011-8910.pdf>] Consulta 21-02-2015

¹¹ Son las compañías que pueden ofrecer el precio de energía, las ofertas y descuentos que encuentren oportunos.

que no tengan el derecho a la TUR, tendrán que elegir la oferta que más les guste de las comercializadoras de mercado libre (también llamadas de libre disposición). Aun así también podrán quedarse con el proveedor que tenían aplicándoseles la TUR con la tarifa que fije el Ministerio de Industria.

2.2 Principal consecuencia: libertad de cambio

Debido a la liberalización del sector las compañías energéticas se vieron avocadas a una evolución en su forma de hacer negocio. Las compañías anteriores a esta nueva regulación pasaron de estar centradas a generar nuevos clientes y a la captación de los mismos para ir ganando cuota de mercado, a centrar su estrategia de marketing en el rastreo de consumidores de las carteras de las empresas competidoras y así como en el desarrollo de planes para retener y fidelizar a los clientes con la compañía para evitar su cambio a otra comercializadora.

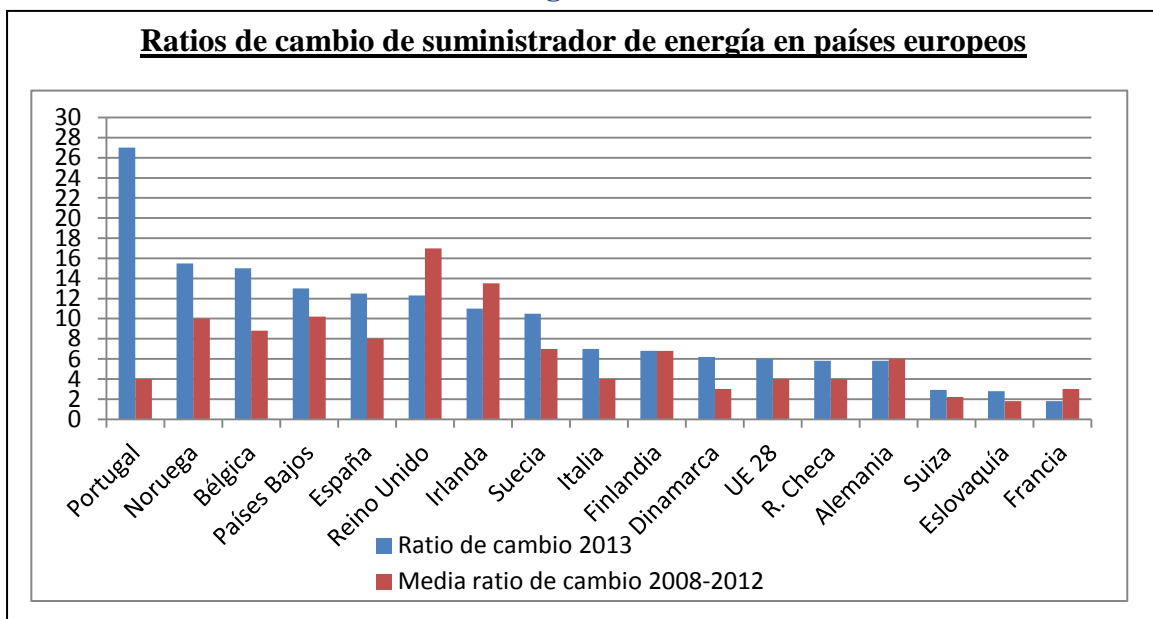
Una de las principales consecuencias de la liberalización del sector energético es que el consumidor pasa a tener libertad para elegir a su suministrador. El porcentaje, en cada país europeo, de consumidores que cambian de suministrador varía según lo avanzado que esté su proceso liberalizador y facilidad regulatoria que tenga el consumidor para hacerlo. La Agencia Europea de Cooperación de Reguladores Energéticos muestra en un estudio ACER (2014) la relación entre los ratios de cambio de compañía energética y los años que pasaron en cada país desde la liberalización de su sector energético. En ese estudio se acaba probando que los ratios de cambio de compañía son más altos en los países en los que más tiempo ha pasado desde la liberalización. Podemos encontrar grandes diferencias entre países debido a esas cuestiones. Por ejemplo en Alemania tan solo pasados dos años de la liberalización de su sector energético solo un 1,5 % de los consumidores cambiaron de compañías, dos años más tarde, en 2002, la cifra creció hasta el 4 %¹². Este bajo porcentaje se debe principalmente a la regulación y a la oferta disponible ya que ese mismo año, en 2002, en Reino Unido un 30 %¹³ de los consumidores cambiaron de suministrador. Esto se produce debido a la mayor oferta de

¹² Anonymous (2004), "*Retail gas and power markets in Europe*", [www.platts.com/features/eurogasandpower/retailmkts.shtml] Consulta 18-02-2015

¹³ Caminus (2002), *Energy Market Liberalisation in Europe - The Case for Full Liberalisation*, [http://www.altra.com/pdf_andother_documents/TXU_Feb02FullReport.pdf] Consulta 18-02-2015

compañías en Reino Unido y a mayor transparencia de precios. Como muestra el siguiente gráfico, hay países con alto porcentaje de cambios de suministrador y en la mayoría de ellos el porcentaje se incrementa en 2013 en comparación con años anteriores. La media de la Unión Europea está en un 6 %, es una cifra baja pero hay que tener en cuenta que el proceso de liberalización todavía no es pleno en todos los países como Francia, Polonia o Alemania.

Figura 1:



Fuente: Consejo Europeo de Reguladores Energéticos (CEER) Datos 2014. Elaboración propia.

El proceso liberalizador y el incremento de los ratios de cambio provoca que las empresas se vean avocadas a una dura competencia con el resto de comercializadoras buscando ofrecer los mejores precios y tarifas del mercado (con el poco margen que deja a veces la normativa) con el objetivo de no solo captar más cuota de mercado sino retener a los clientes existentes.

Con la nueva situación, en la que el consumidor ahora tiene casi plena libertad para cambiar de suministrador, las compañías energéticas deben dedicar más recursos y esfuerzos financieros y humanos para dedicar una mayor y mejor dedicación al cliente con el objetivo de retenerle. Es por ello por lo que las comercializadoras han tenido que acudir a la utilización de nuevas técnicas de marketing que les permita alcanzar esos objetivos. Las compañías tendrán, por ejemplo, que realizar acciones de segmentación para elaborar la mejor forma de dirigirse y elaborar los precios más adecuados para ese

segmento. También se tendrá que analizar a la competencia y a desarrollar entre otros: programas de fidelización, compromisos de permanencia, creación de paquetes de ofertas, etc., entre otros. La estrategia pasa entonces a tener al consumidor en el centro de ella y a desarrollar el negocio partiendo del cliente.

Pero aparte de estrategias de orientación al mercado también se realizan acciones para mejorar los márgenes, así por ejemplo también se opta por estrategias de reducción de costes internos (“cost to sell” y “cost to serve”¹⁴).

¹⁴ *Cost to sell* hace referencia al coste que se produce para vender un producto o servicio. *Cost to serve* se refiere al coste que se incurre al servir a un cliente

3. Evolución de la orientación del mercado de las empresas de energía y ejemplos de estrategias desarrolladas

3.1 Proceso de cambio en la orientación al mercado

Cuando el sector estaba nacionalizado solo encontrábamos una empresa u organismo que se encargara de la distribución de la energía. Era un monopolio perfecto y al ser público no había una necesidad por vender y vender más. Generalmente estas empresas se encargaban de todo el proceso, desde la búsqueda del recurso energético hasta su comercialización. Aun habiendo más de una empresa en un país y alguna privada que se encargara de la comercialización del recurso, no había competencia ya que cada una solía operar en una zona geográfica. El papel del marketing por entonces era muy pasivo. El sector no estaba muy avanzado tecnológicamente y no permitía que hubiera muchos operadores en una zona. Con la liberalización y desarrollo tecnológico, aparecieron los operadores comerciales ya que los estados dividieron el sector entre *upstream* y *downstream* (Ruiz Marina, M.E., 2013) Por tanto con la aparición de más agentes y la posibilidad del consumidor de elegir entre compañías, las empresas energéticas tuvieron que realizar una clara orientación a la venta y hacia el consumidor. El recurso energético que ofrecen es el mismo todas las compañías la única forma por tanto de diferenciarse entre ellas es el desarrollo de todo un rango de productos y servicios que complementen y mejoren la distribución de luz o gas a los hogares. El marketing pasó a tener un papel más activo.

Los recursos energéticos de luz y gas son indispensables en el día a día de cada familia, de un comercio o de una industria. Es un producto que se vende solo ya que es necesario para cualquier persona u organización. Es por ello por lo que las empresas de energía más que orientarse a vender el recurso, deben orientarse a cubrir necesidades en los consumidores. Ofrecer productos y servicios que puedan satisfacer esas necesidades. Necesidades como las tradicionales de poder consumir la energía de manera eficiente o la de tener calderas más potentes, así como nuevas necesidades en el consumidor como el poder controlar la calefacción desde el móvil o la de tener una aplicación para ver un

desglose del consumo. La liberalización del sector energético y su consecuente competencia entre las comercializadoras ha sido muy positiva en todos los sentidos. La competencia ha obligado a las compañías a esforzarse en la búsqueda de cómo ser más competitivos en el suministro de la energía y también de cómo diferenciarse desarrollando nuevos productos y servicios e innovando, como por ejemplo ofrecer servicios de mantenimiento o hacer un producto que sea la venta conjunta de gas y electricidad.

Esta competencia beneficia a los consumidores ya que encuentran nuevos productos que cubran sus necesidades y porque la competencia lleva a precios más bajos. Por ejemplo en Alemania, tras liberalizar su sector energético en 1998, las pequeñas compañías locales eran absorbidas por las grandes y se produjo una caída de precios del 20% (Roehls H, 2003) Esto es muy importante para las compañías energéticas ya que tienen que prestar atención a los motivos que pueden llevar al consumidor a cambiar de compañía.

La industria también se ha tenido que enfrentar a una toma de conciencia por parte del consumidor sobre los efectos negativos del consumo. Como la contaminación o los precios altos que imponen las compañías aún siendo el recurso algo indispensable para la vida.

3.2 Orientación al mercado

Vista la evolución del marketing de las empresas de energía esta se resume en que lo que se ha producido es una orientación al mercado en el sector forzada por un cambio legislativo y no por un incremento competitivo autónomo. Focalizándose, de esta manera, la empresa en la generación continuada de valor para el público objetivo como vía para asegurarse su propia supervivencia a largo plazo (Álvarez González y otros, 2001). Entendiéndose, por tanto, la orientación al mercado como la implantación de la filosofía del marketing que constituye la base que permite a las empresas desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el actual entorno competitivo (Fernández del Hoyo, 2001 p. 87).

La orientación al mercado es elemento clave en el desarrollo del negocio de cualquier empresa pero esta no fue analizada a través de estudios empíricos hasta 1990. Hasta esa fecha había muchas teorías y prescripciones sobre la materia pero sin llegarse a comprender con claridad. Fue en 1990 cuando casi de manera coincidente se publicaron los trabajos de Kohli-Jaworski y Naver-Slater. En estos trabajos se desarrolló el concepto de orientación al mercado y los instrumentos para poder medir el grado de esa orientación. En la propuesta de Kohli y Jaworski conceptuaron la orientación al mercado en torno a tres elementos:

- 1) la generación de inteligencia de mercado;
- 2) su diseminación por el conjunto de departamentos, y
- 3) la respuesta de toda la organización.

Por su parte, Naver y Slater, elaboran un concepto de orientación al mercado que permite la medición del grado de la misma y entran también a analizar la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad del negocio. Los autores en su trabajo afirman que la orientación al mercado se concentra en una serie de aspectos con el fin de que la empresa elabore una oferta que suponga un valor superior para el público. A los aspectos a los que hacen referencia son la recogida continua de información de las necesidades del cliente objetivo y de las capacidades de los competidores, la difusión de esta información en la empresa y establecimiento de una coordinación armonizada de todos los recursos de la empresa. De esta forma Naver y Slater concluyen que la orientación al mercado es la filosofía o cultura de la organización fundamentada en la conjunción de tres componentes:

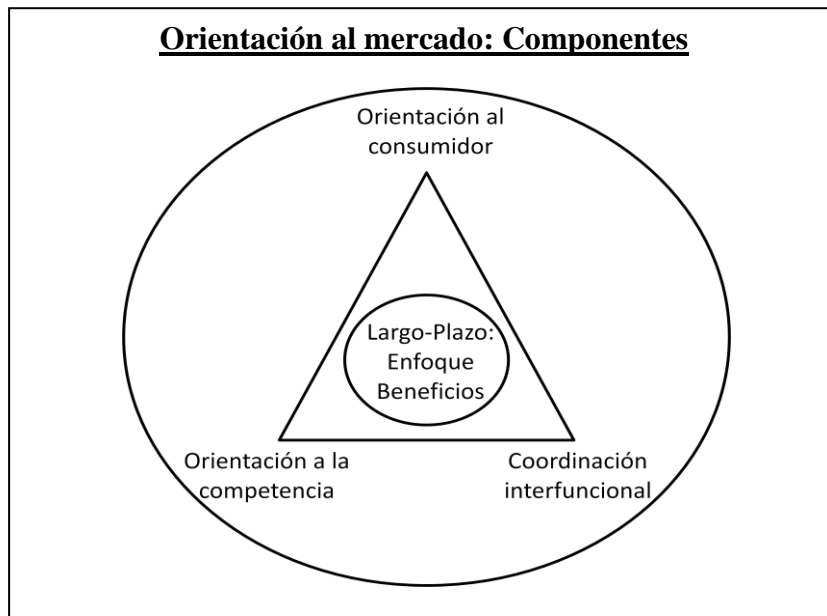
- Orientación al consumidor
- Orientación al competidor
- Coordinación interfuncional

Junto a dos criterios de decisión:

- Enfoque al largo plazo
- Rentabilidad.

El concepto se podría representar mediante la siguiente figura:

Figura 2:



Fuente: Naver y Slater (2001). Elaboración propia

Interpretando la figura los autores querían señalar la igual importancia de los tres componentes que conforman la orientación al mercado. La orientación al consumidor y la orientación a la competencia incluyen todas las actividades envueltas en la adquisición de información de los consumidores y de los competidores en el mercado objetivo. La coordinación interfuncional se base en la información del consumidor y el competidor y comprende los esfuerzos coordinados de la compañía, generalmente involucrando a más departamentos aparte del de marketing, para crear un valor superior para los consumidores (Naver y Slater, 1990). El desarrollo de estos tres componentes vendrá dado por los criterios de decisión a largo plazo que son los beneficios o rentabilidad y en enfoque. La rentabilidad viene a suponer un objetivo de la empresa al igual que el enfoque a largo plazo por el que opte. Por tanto se convierten en criterios de decisión que establecerán en cierto modo el tipo de coordinación interfuncional, y la forma de orientarse a la competencia y al consumidor.

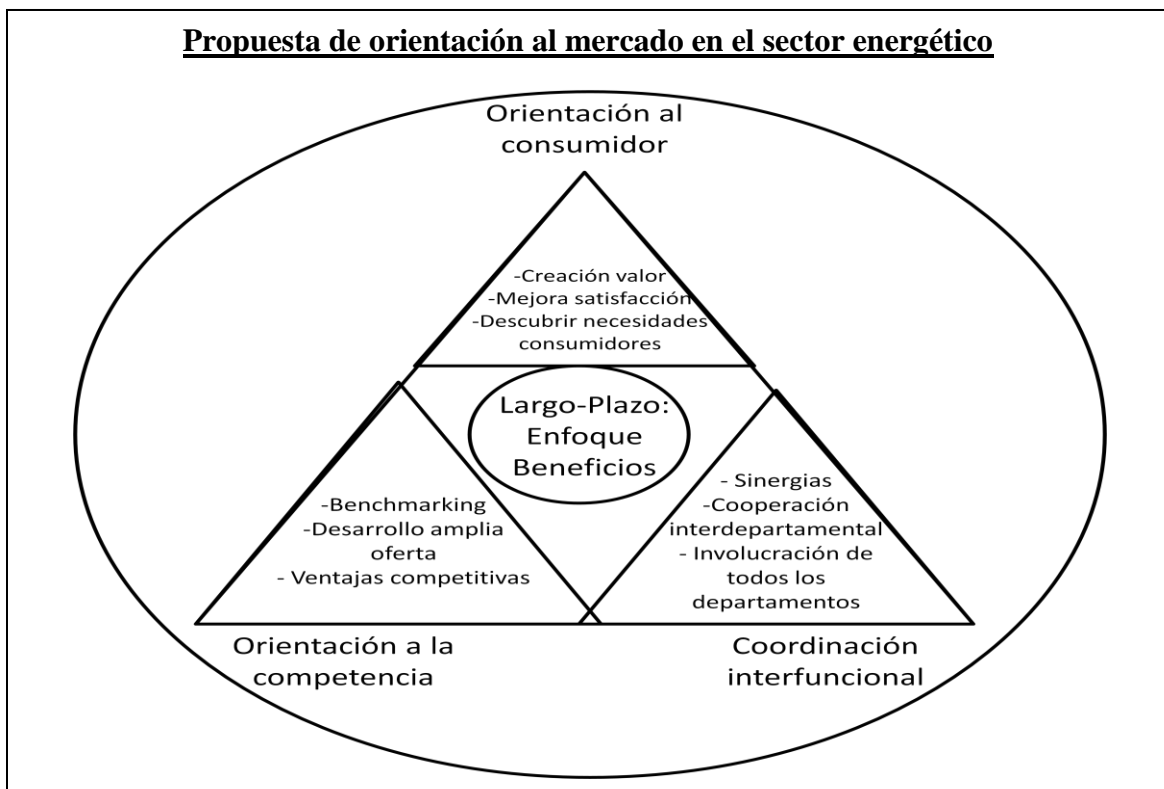
Lo ideal sería entonces que las comercializadoras de energía utilizaran el concepto de orientación al mercado de Naver y Slater en el desarrollo de su negocio. Una buena elaboración de los tres componentes de la orientación de mercado junto con una precisa

fijación de los criterios de decisión llevarían a la empresa a la consecución de los objetivos de crecimiento y rentabilidad. De esta forma, a empresa sabrá cual es la mejor forma de aproximarse al consumidor para atraerle y retenerle, gestionará bien la competencia de la que se diferenciará y tratará de superar y para el éxito de todo ello habrá una muy buena conexión y sinergia entre departamentos de la empresa.

3.2.1 Propuesta de orientación al mercado para las empresas de energía

Consideramos que para el éxito en la orientación al mercado de una comercializadora de energía debería seguir el modelo que proponemos. El modelo sería seguir el que propusieron Naver y Slater en el desarrollo del concepto de orientación al mercado aplicándole ciertas variables relacionadas con el negocio del suministro eléctrico.

Figura 3:



Elaboración propia

Con respecto a la orientación al consumidor la compañía de energía tendrá que valorar y desarrollar correctamente las siguientes tres variables:

- Descubrir y comprender las necesidades de los consumidores
- Creación de valor para el consumidor
- Mejora de la satisfacción del consumidor

Para una correcta orientación al mercado es muy importante que la empresa sepa cuáles son las necesidades de los consumidores y que es por lo tanto lo que va a buscar el consumidor en su suministrador y por qué servicios está dispuesto a pagar. A partir de esa comprensión de la psicología y comportamiento se puede realizar el resto de componentes de la orientación al mercado. Conocer esto nos llevará a que el consumidor compre, el resto de componentes aumentan las posibilidades de que compre. Asimismo es necesario que se produzca constantemente una generación de valor añadido para el consumidor. En un mercado como en el de suministro de energía la cual es la misma en todos los proveedores, es importante que el producto o servicio que genere una compañía energética en torno al producto del recurso energético sean muy buenos y cubran el mayor espectro posible de las necesidades del cliente. Se busca que el cliente aprecie el mayor valor posible al producto o servicio. Por último estaría la satisfacción al cliente, elemento clave, como han demostrado los estudios¹⁵, de la retención y fidelización del cliente. En el desarrollo de su estrategia o plan de acción la compañía deberá llevar a cabo las acciones que consigan mantener niveles de satisfacción altos en los clientes.

En cuanto a la orientación a la competencia, las variables en las que deberá centrar sus objetivos son:

- Obtención de ventajas competitivas a través de la innovación y la diferenciación
- Desarrollo de una amplia oferta
- *Benchmarking*

La compañía no solo tiene que destinar recursos al departamento de I+D para crear productos con mayor valor para los clientes sino también con un objetivo de lucha competitiva. Como se ha dicho el producto es el mismo y en la feroz competición entre

¹⁵ Ver infra 5.1

empresas por la obtención de clientes es importante que la empresa obtenga el mayor número de ventajas competitivas sobre sus competidores. Esto con un claro objetivo de diferenciarse para ser objeto de la elección final del consumidor. Por tanto será importante que la compañía genere estas ventajas, sepa aprovecharlas y explotarlas, y pueda mantenerlas en el tiempo evitando la imitación. A su vez también es importante que la compañía posea un amplio catálogo de productos, que aparte de ser la suministradora de la energía también pueda ofrecer otros productos y servicios, como mantenimiento o servicios de eficiencia energética, para tener otras fuentes de ingresos y desarrollar un mayor contacto con el cliente. Por ello, es importante que la empresa observe hacia donde está derivando el sector y las empresas competidoras, detectando que productos y servicios están ofreciendo o integrando en el negocio con el objetivo de seguir siendo competitiva.

Como última variable sería la continua realización de acciones de *benchmark* para conseguir desarrollar comportamientos competitivos. Por esto mismo la compañía de energía deberá atender a los mejores productos y servicios o las mejores prácticas de la competencia para así desarrollar las dos variables anteriores: ampliar oferta y conseguir ventajas competitivas.

Por último, en cuanto a la coordinación interfuncional lo importante es que la compañía sea capaz de alcanzar una perfecta coordinación entre los distintos departamentos y recursos de la compañía para crear mayor valor al consumidor. Una comercializadora de energía en su proceso de orientación al mercado no puede trabajar solo con su departamento de marketing con la idea de conseguir una buena promoción de sus productos y servicios sino que necesitará de una buena interconexión entre todos los departamentos y la orientación de todos ellos hacia un mismo objetivo y con el mismo punto de mira: el consumidor. De esta forma la implantación de los planes de acción y la consecución de los objetivos tendrán una mayor probabilidad de éxito si existe en la empresa una buena organización y sinergia entre departamentos y funciones. Así por ejemplo para en el desarrollo de nuevos productos o servicios estos tendrán éxito si los departamentos financiero, de I+D, marketing o comercial trabajan en la misma dirección. También para que el consumidor aprecie el valor en todas las líneas y esferas de la empresa.

3.3 Ejemplos de estrategias desarrolladas

Lo más característico de las empresas comercializadoras de luz y gas ha sido su proceso de diversificación. Proceso en el que han generado toda una gama de productos y servicios alrededor de su inicial negocio, el suministrar energía a hogares, comercios e industrias. Por supuesto el principal objetivo de toda empresa energética es ser el proveedor de energía del máximo número de consumidores posibles pero se puede ser la mejor compañía del mercado sin ser la compañía con más clientes. Este es el caso de las compañías que se han diversificado.

Una empresa diversificada y con una amplia oferta de productos y servicios relacionados con la energía podrá tener como clientes tanto a los que suministra energía como a los que tienen la energía contratada con otra empresa. Una empresa que solamente se dedica a la distribución de energía no tendrá mucho margen de diferenciación con respecto al resto de competidores, ya que la luz y el gas que distribuye es la misma que sus competidores. Además, estas empresas tampoco tienen mucho margen en cuanto al precio ya que la mayoría de los componentes del precio de la energía son impuestos. Este tipo de empresas solo podrán competir ofreciendo mejor atención al cliente o energía “más limpia” que proviene de energías renovables. Como ejemplo tendríamos OVO Energy, compañía británica considerada de las independientes, que simplemente basta echar un vistazo a su página web para ver que llaman la atención de que su servicio al cliente sea mejor que el de las grandes compañías y que con ellos puedes comprar una tarifa cuya energía proviene 100 % de fuentes renovables. El problema de este tipo de compañías, volviendo a la idea anterior, es que es el único servicio que ofrecen. Por tanto si un cliente de una de estas compañías quisiera comprar una caldera más eficiente, obtener un servicio de eficiencia energética o necesitara un técnico que le repare una avería, tendría que contratar a otra empresa. De esta forma, una empresa que esté diversificada y tenga integrada estos servicios podrá hacer negocio con los clientes de otras compañías. Este sería el caso, por ejemplo de British Gas, del que analizaremos con más detalle más adelante.

British Gas no es solo un suministrador de energía si no que también ofrece toda una gama de productos y servicios que pueden satisfacer casi todo tipo de necesidades que

pueda tener el consumidor con respecto al consumo de luz y gas. En un mismo proceso que hicimos con OVO visitando su página web, si accedemos a la de British Gas vemos como lo primero que hay es una pestaña que despliega todos los productos y servicios que ofrece, desde calderas y calefacción central a seguros de hogar, pasando por servicio técnico. En definitiva el éxito de estas empresas, en buena medida, es la diversificación. Conseguir desarrollar e integrar el mayor número posible de productos y servicios que complementan la necesidad de luz y gas y que cubran todas las necesidades que puedan surgir de ese consumo. La diversificación ayuda a tener más áreas de negocio y a poder abarcar más consumidores diferenciándose con ello de la competencia. Unos competidores que ofrecen el mismo producto y por tanto la diferenciación reside en alcanzar la mejor forma de ofrecer ese producto.

Elemento clave en la orientación al mercado de las empresas energéticas es la comunicación. La forma en la que la empresa transmite al público el mensaje que quiere dar y el canal que va a utilizar con el fin de crear el efecto deseado en el comportamiento, actitud y conocimiento de los grupos de interés. La comunicación en el ámbito del marketing se clasifica en comunicación convencional y la no convencional, La comunicación convencional correspondería a la publicidad en revistas, radio o Internet entre otros. La no convencional se refiere a los tipos de comunicación que comprenden acciones como marketing directo, actos de promoción; guías o directorios. Los canales de comunicación también se pueden clasificar en personales o impersonales según a través de quién o que se transmita. Así los canales personales corresponderían, por ejemplo, a representantes de la empresa (comerciales, empleados...), expertos o canales sociales. Los canales impersonales hacen referencia a, por ejemplo, medios masivos, acontecimientos o *merchandising*. La comunicación es una herramienta clave en el marketing de cualquier empresa ya que es la forma de hacer llegar al público la estrategia de la empresa. Las comercializadoras de energía en su desarrollo estratégico de los últimos años han dado mucha importancia a la comunicación.

La comunicación no solo les ha sido clave para promocionar productos sino también con la intención de generarse una imagen de marca o construir, defender y mantener una reputación. Las empresas energéticas antes eran casi ajenas al consumidor y ahora

tienen que convencerle para que se haga su cliente y se mantenga como tal. Por este motivo han tenido que cambiar la imagen de la empresa para crearse una nueva en la que el consumidor reconozca a estas compañías como parte de su vida, porque efectivamente la energía está presente en nuestro día a día. Es por eso que aparte de los anuncios o promociones que hacen las compañías para publicitar sus productos también realizan grandes inversiones en campañas y estrategias de comunicación para mejorar su imagen o asociar su marca a cosas positivas. Así encontramos como E.ON promociona los campeonatos de esquí en Alemania, la francesa EDF fue patrocinadora oficial de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, Iberdrola es uno de los patrocinadores de la Selección Española de Fútbol o la liga española de baloncesto se llama ahora Liga Endesa.

Todas las campañas deben ser el resultado de una estrategia de comunicación que se tiene que ir modulando según sean los objetivos de la compañía sin descuidar el contexto en el que se encuentre la empresa. Se debe tratar también que todas las acciones comunicativas mantengan siempre el sello de identidad de la empresa. De esta forma cuando las compañías energéticas realizan algún anuncio en el que están promocionando algún evento siempre se busca que se establezca una relación con la compañía, ya sea a través de hacer mención a la energía o relacionarlo con algún concepto medioambiental si en ese momento la compañía está inmersa en una estrategia de crearse una imagen de marca verde. Se puede destacar como ejemplo de esto todo el patrocinio que hace Iberdrola a la Selección Española de Fútbol bajo el lema “La Energía de la Roja” o la campaña publicitaria institucional que hizo Endesa destacando las virtudes de España, en un afán de levantar el ánimo en tiempo de crisis, con el lema “Creemos en la energía de este país”

4. Mejores prácticas: British Gas

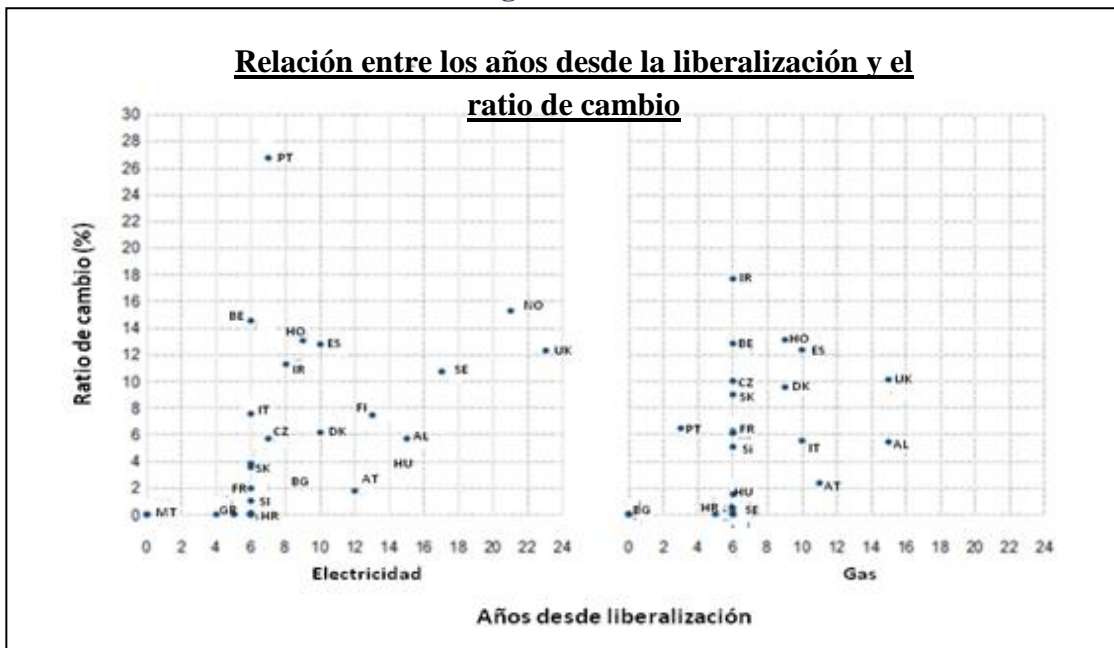
4.1 Mercado líder: Reino Unido

Reino Unido se posiciona como el país más avanzado en términos de orientación al mercado de sus comercializadoras de energía. El Reino Unido evoluciona más pronto que cualquier otro país europeo en el desarrollo e integración de productos energéticos.

El porqué de esta cuestión es muy simple y es que el proceso de liberalización del sector de la energía se inició antes en Reino Unido que en cualquier otro país. Con las primeras medidas de liberalización europeas no se modificaba la estructura de mercado, manteniéndose los antiguos monopolios u oligopolios verticalmente integrados pero en el Reino Unido ya se había realizado un paso previo, haciendo una reforma estructural separación en empresas de redes y generación, rompiendo así la integración del proceso (Energía y Sociedad, 2014). Esto lo que generó es que las consecuencias derivadas del proceso de liberalización del sector afectaran mucho antes a las compañías británicas y a las extranjeras que empezaron a operar en Reino Unido.

El hecho de que se dieran esas consecuencias obligó a las compañías suministradoras de energía a desarrollar todas las técnicas de marketing y comerciales posibles para captar clientes. Cuando se liberalizó el sector eléctrico en el Reino Unido, el gobierno resquebrajó el orden que había establecido con las empresas anteriormente públicas para establecer una estructura del mercado que se consideraba más adecuada para fomentar la rivalidad entre empresas. El consumidor británico fue el primero en Europa en poder elegir a su suministrador y por tanto supuso un nuevo mercado para que entraran compañías extranjeras o para el nacimiento de compañías británicas. Aunque cabría señalar que no fue todo perfecto ya que una vez se abrió el mercado energético las compañías energéticas existentes tuvieron que aprender lo más básico en un mercado competitivo como vender, transferir clientes o cobrar pero no supieron hacerlo y los consumidores no tuvieron la protección adecuada, y se produjeron agresivas prácticas comerciales (Durban, 2009).

Figura 4:



Fuente: Consejo Europeo de Reguladores Energéticos (CEER). Elaboración propia.

Como vemos en el gráfico¹⁶ superior Reino Unido (representado como UK) tiene uno de los mayores ratios de cambio de compañía por parte de los consumidores ya que es el país que primero liberalizó los mercados del gas y la electricidad. Se aprecia, sobre todo en la electricidad, una línea ascendente que refleja que a más años desde la liberalización, más ratio de cambio de compañía. Este alto nivel de cambio de compañía por parte de los consumidores y tan prolongado en el tiempo ha llevado a las compañías británicas al desarrollo de todo tipo de iniciativas para poder no solo ganar cuota de mercado sino retener al propio cliente.

Es por todo esto que Reino Unido puede ser considerado mercado líder en la orientación al mercado de sus compañías energéticas al ser en este país donde se han desarrollado las primeras novedades e innovaciones en cuanto a productos y servicios pero también y lo más importante en este trabajo las estrategias de marketing para promocionar los productos, mejorar la imagen de marca y retener al cliente.

Dentro del mercado británico sin duda la empresa líder en la orientación al mercado ha sido British Gas. British Gas, como veremos en el siguiente punto, fue la empresa energética del estado y tras la liberalización y su consecuente privatización, ha llevado a

¹⁶ Se adjunta en anexo el gráfico más ampliado para una mejor visualización.

cabo enormes esfuerzos por mantenerse como la empresa líder en el sector y por tanto los mayores de esos esfuerzos han ido destinados a la orientación al mercado.

4.2 Mejor práctica: British Gas

4.2.1 Compañía

British Gas es el mayor proveedor de servicios de energía y el hogar en el Reino Unido. British Gas es el nombre comercial de British Gas Services Limited y British Gas Nuevo Calefacción Limited, ambas filiales de Centrica. Centrica es una multinacional de grandes servicios públicos. Suministra energía a aproximadamente doce millones de hogares en el Reino Unido dominando el mercado del gas y la electricidad en el mismo.

En 1948 el primer ministro británico, Clement Attlee, nacionalizó el mercado del gas británico en lo que se conoció como el “Gas Act” (Ley del Gas). El gas en el Reino Unido estaba controlado por más de mil compañías privadas y municipales. Estas compañías se fusionaron en doce Juntas cada una con su propia estructura directiva. Estas juntas se crearon siguiendo criterios geográficos. A estas juntas se les llamó “Gas Boards”. A principios de los años setenta la industria británica del gas fue reestructurada bajo una nueva “Gas Act” fusionando las 12 Gas Boards. De esta fusión se creó British Gas Corporation. La empresa, por tanto, pasó a ser la única responsable del desarrollo y mantenimiento del suministro de gas a Gran Bretaña, además de satisfacer una demanda razonable de gas en todo el país. En 1986 con el gobierno conservador presidido por Margaret Thatcher se inició un proceso de privatización de muchos sectores y empresas públicas que incluyó la privatización de British Gas Corporation. En 1997 la compañía, ya privatizada, se dividió y la parte de comercialización (*upstream*) del gas fue adquirida por Centrica y para la parte de exploración y explotación (*downstream*) se creó la compañía BG Group. (Davies, 2006)

British Gas es una de las compañías conocidas como las Big Six. Este es el nombre común que se utiliza para denominar en el Reino Unido a los seis mayores proveedores de energía. Representan en total el 90% del mercado. Los otros cinco componentes son la empresa energética francesa EDF, las dos alemanas E.ON y Npower, y dos escocesas la que es propiedad de Iberdrola; Scottish Power y SSE.

Lo que se puede apreciar con esto es que tras la liberalización del sector British Gas pasó de ser la única suministradora de energía en el Reino Unido a tener que competir con un gran número de empresas. Lo destacable es que no tiene grandes competidores locales, sus principales competidores, los Big Six, son extranjeros. British Gas justo tras la liberalización controlaba el mercado pero aparecieron nuevas empresas que hicieron que se empezara a repartir el pastel y estas como por ejemplo, Powergen, fueron compradas por empresas extranjeras como en este caso E.ON. Singular es el caso de las dos Big Six que son escocesas. La región de Escocia siempre ha tenido una singularidad especial y tiene cierta independencia en determinados temas. Su proceso de privatización del sector energético fue diferente y más tardío al de Inglaterra y por tanto surgieron empresas escocesas muy fuertes que dominan en esa región geográfica teniendo por tanto importante cuota de mercado. Además es una región con bastante autodeterminación y una conciencia en la sociedad escocesa muy nacionalista y por ello British Gas en Escocia pasa a llamarse Scottish Gas para asegurarse una buena percepción en los consumidores nacionalistas. Consumidores que haciendo un paralelismo con los datos del referéndum escocés celebrado en Septiembre de 2014 representarían al 45% de la población¹⁷.

British Gas no solo es la líder en suministro de energía sino que también es líder como proveedor de productos y servicios relacionados con la energía al hogar, no solo por el número de ventas sino por la amplia oferta y la innovación. La compañía ofrece una de las mayores variedades de productos y servicios del mercado europeo. British Gas viene a representar el mejor ejemplo para reflejar el proceso evolutivo que han sufrido las compañías suministradoras de energía en el campo de la orientación al mercado. British Gas como empresa pública y controladora de casi la totalidad del mercado energético no se preocupaba por las necesidades cliente o en intentar atraer ya que lo poseía y el cliente no tenía otra opción. Al no haber competencia no había incentivos a crear más valor para el consumidor. El proceso liberalizador pasó a exigir a British Gas una mayor atención al cliente y a desarrollar valor para el mismo ya que entonces el cliente pasa a tener poder: poder para cambiar de compañía. British Gas ha sabido adaptarse a esta situación desarrollando una correcta, aunque no perfecta, orientación al

¹⁷ El País, 2014. *Resultado del referéndum de independencia en Escocia*. Política. El País. [http://elpais.com/elpais/2014/09/19/media/1411109571_068722.html]

mercado que la ha llevado a mantenerse líder en el sector, tener rentabilidad y generar miles de puestos de trabajo¹⁸.

Uno de los mayores logros llevados a cabo por British Gas ha sido la diversificación que ha llevado a cabo. Desarrollando toda una serie de productos y servicios alrededor del suministro energético intentando cubrir el mayor número de necesidades que pueden surgirle al consumidor en este negocio.

Figura 5:



Fuente: Página web British Gas [<https://www.britishgas.co.uk/products-and->

Como vemos el catálogo de productos y servicios ofrecidos por British Gas es muy amplio y variado lo que permite obtener ingresos por más fuentes y generarle más valor al suministro.

British Gas supo ver que el cliente, al tener ahora poder, debía pasar a ser el centro de la estrategia siendo el principal objetivo es la generación de valor. Así British Gas año tras año va renovando su compromiso con esta idea. Como ejemplo en 2011, el Director General del British Gas, Phil Bentley, prometió¹⁹ a los clientes que la empresa pasaría a ser más simple, transparente y justa, como parte del programa '*Honest Conversation*'.

¹⁸ Ver Anexo II

¹⁹ *British Gas to lead a fairer deal for British energy customers*. British Gas [<http://www.britishgas.co.uk/blog/articles/british-gas-to-lead-a-fairer-deal-for-british-energy-customers>] Consulta 4-03-2015

que fue apoyado por una campaña de marketing centrada en el cliente y difundida a través de muchos canales. El objetivo no era otro que el de ser líderes en la consecución de la confianza del cliente.

4.2.2 Marketing estratégico de British Gas

Procedemos en este punto a desarrollar varias de las estrategias desarrolladas y llevadas a cabo por British Gas en el ámbito del marketing y de la orientación al mercado. Estrategias que reflejan la aplicación de conceptos de marketing y las acciones en los correspondientes componentes de la orientación al mercado²⁰.

4.2.2.a Pérdida clientes

Los mayores planes estratégicos y acciones en el campo del marketing fueron llevados a cabo por British Gas cuando empezó a sufrir inseguridad tras ver que empezaba a perder clientes y a perder el dominio que tenía. British Gas, aproximadamente desde el inicio de la crisis económica en 2007, fue obteniendo una imagen negativa en la sociedad británica. La gran compañía del estado, seguía operando en el siglo veintiuno como si fuera una empresa monopolística, aprovechando todos los clientes que seguía teniendo desde la liberalización. No solo mantenía los ya altos precios de la energía si no que los seguía subiendo con una intención de obtener sus beneficios de ese negocio. La energía al ser un recurso básico en cada hogar provocó que la compañía fuera objeto de críticas de los políticos y los consumidores por los constantes aumentos de precios.

Uno de los mayores planes estratégicos de marketing llevados a cabo por British Gas se produjo en 2014. Todo se debió a la constante y sangrienta pérdida de clientes que sufría la compañía. Su imagen, por lo descrito antes, estaba deteriorada y los consumidores que lo habían sido siempre de British Gas buscaban el cambio a alguna de las nuevas compañías en el mercado inglés. Esto coincidió también con el auge de la compañías más pequeñas pero con una imagen más cercana al consumidor, más ecológica y principalmente, más baratas. Compañías como Ecotricity, OVO Energía, First Utility y Good Energy, han irrumpido en el mercado y cada año ganan más cuota de mercado. Según el grupo de investigación independiente, Cornwall Energy, las Big

²⁰ Ver Supra 3.2.1

Six perdieron solo en dos años un 7% de cuota de mercado (en Reino Unido), pasando de tener el 99,8% del mercado en 2009 a un 92% del mercado en 2012²¹. Así en el 2014 First Utility anunció que fue el primer proveedor independiente de *utilities* en alcanzar el millón de cuentas en gas y la electricidad lo que equivaldría a 550.000 clientes. En 2014 British Gas calculó que 362.000 clientes se habían dado de baja de la compañía cambiando el contrato a otra. La compañía ingresó 606 millones de libras en 2012 pero debido a la pérdida de clientes en 2013 sus ingresos descendieron en un 6%. La empresa inició una estrategia para evitar esa pérdida de clientes con nuevos productos e iniciativas sobre todo de marketing digital para atraer clientes y mantener los existentes. Además British Gas tenía que competir contra estas compañías independientes y su imagen más moderna que conseguía cautivar a clientes.

La estrategia de British Gas se centró en el desarrollo de "productos innovadores" y "capacidad digital mejorada" argumentando que serían clave para la expansión futura y retención de los clientes existentes. Lanzó al través al mercado productos y servicios más baratos, y una nueva tarifa para el gas y la luz. Todo esto se inició con diversas iniciativas de marketing que tenían el objetivo de convencer a la gente a seguir con British Gas.

Uno de los principales argumentos que ofrecían las compañías independientes era que ofrecían mejor trato que las grandes compañías energéticas. En un esfuerzo por fortalecer ese aspecto, British Gas dedicó todo un plan a simplificar las áreas clave de interacción con el consumidor. Apoyó su plan con una plataforma de '*Customer relationship management*' (CRM).

El plan de marketing estratégico para resolver el problema de las numerosas bajas tuvo cuatro pilares fundamentales:

- Productos y servicios más competitivos: British Gas hizo una reestructuración de los precios que venía ofreciendo. Simplificó la oferta de tarifas a solo cuatro e hizo más clara la factura. Aceleró el lanzamiento de nuevos productos más innovadores dando sobre todo

²¹*Independent suppliers reach record 7.5% share of domestic market.* Cornwall Energy. [<http://www.cornwallenergy.com/News/Press-releases/Independent-suppliers-reach-record-7-5percent-share-of-domestic-market>] Consulta 8-02-2015

importancia a los 'Smartmeters' que ofrecerían al consumidor un mejor control de su gasto energético.

- Implantación: El director ejecutivo de British Gas, Sam Laidlaw, afirmó que el grupo había hecho "un buen progreso estratégico" en el que habían llevado a cabo la introducción de nuevas estructuras de gestión para favorecer el impulso e implantación de todo el plan estratégico.
- Segmentación: British Gas realizó planes de acción particulares, dentro del plan estratégico global, en el que se centraba en sus clientes más valiosos desarrollando un nuevo sistema de facturación específico para estos y nuevas ofertas de productos y servicios que podrían permitirse estos clientes
- Diferenciación: La compañía mediante el plan estratégico buscaba desarrollar elementos que le permitieran la diferenciación de sus competidores. De esta manera, en Septiembre de 2014 lanzó 'Hive'²² un producto novedoso que permitía a los clientes poder controlar la calefacción y agua caliente de su hogar a través de su móvil o tableta. Esto conseguía diferenciar a British Gas como empresa más cercana a las tecnologías (ninguna otra compañía ofrecía este producto) y dar un lavado de su imagen de empresa anticuada.

Comunicación: La comunicación es elemento clave del marketing de cualquier empresa ya que ayuda a la implantación de la estrategia. British Gas es consciente de ello y ha hecho siempre gran uso de la comunicación para desarrollar bien sus estrategias de marketing y tener cercanía y contacto con el consumidor. Una de las estrategias de comunicación más importantes llevada a cabo por British Gas en los últimos años, fue cuando desarrolló todo un plan de acción comunicativo para mejorar la imagen negativa que había adquirido. Sucedió porque en 2011 el regulador británico de la energía multó a British Gas al pago de 2,5 millones de libras por la mala gestión de las quejas de los

²² Hive Active Heating. *British Gas*. [<http://www.britishgas.co.uk/products-and-services/hive-active-heating.html>] Consulta 15-02-2014

consumidores²³. A esto se sumó el que British Gas obtuviera mil millones de beneficio y aun así incrementara el precio del suministro. Esto derivó en que 2011 fuera el año en que se generaran más comentarios negativos sobre la empresa como recogió la empresa YouGov, que estudia la percepción pública de las marcas (O'Reilly, 2011).

Esto demostró que British Gas había olvidado la importancia de los clientes y había realizado su crecimiento sin prestar atención a las necesidades e intereses de los clientes y todo debido a la incapacidad de la empresa de realizar una comunicación efectiva y considerada de su situación económica. Ante esa situación de aversión hacia la compañía, British Gas fortaleció su plan de comunicación. Se emitieron comunicados y se realizaron comunicaciones a través de diversos medios para destacar la posición de liderazgo en la que se encontraba British Gas, estando a la vanguardia en el desarrollo de nuevas tecnologías energéticas y medidas de eficiencia energética para los hogares británicos. Se mejoraron los sistemas de comunicación e interacción con el cliente, sobre todo con el objetivo de que el cliente pudiera conocer perfectamente la oferta de productos y servicios de la compañía. También con el objetivo de mejorar la reputación, British Gas publicó anuncios a toda página en los principales periódicos en un intento de transmitir a los clientes que su record de beneficios era bueno para el Reino Unido.

4.2.2.b Orientación al consumidor

En una estrategia de adquirir más cercanía con el cliente y cambiar la imagen con productos que satisfagan más al cliente. British Gas, entre otras acciones, puso en marcha una campaña de publicidad para promover su nuevo servicio personalizado de tarifas. De esta forma intensificaba sus esfuerzos para crear productos a medida extraídos de las iniciativas de conocimiento del cliente que había llevado a cabo. La compañía desde 2011 inició diversas acciones para estudiar el comportamiento y preferencias del cliente. De esta forma sus nuevos productos y servicios, junto con sus correspondientes planes de marketing, eran más ajustados a los intereses y necesidades del cliente. El servicio personalizado de tarifas se llamó *'Tariff check'* y se anunció tanto por televisión como por prensa. British Gas anunciaba el compromiso de la compañía de informar cada seis meses a cada cliente si hay o no una tarifa más barata,

²³ British Gas fined £2.5m over complaint handling. *BBC News*. [<http://www.bbc.co.uk/news/business-14303264>] Consulta 15-02-2014

dándole la oportunidad de cambiar. Para fortalecer la percepción de que British Gas está cerca de sus clientes, desarrolló esta iniciativa creando una colaboración con los clientes. Creó la llamada 'Customer Board', una junta de representantes de clientes de British Gas y la hizo partícipe del desarrollo de 'Tariff check'. En el anuncio del lanzamiento de este nuevo producto, Will Orr, el director comercial afirmaba que su prioridad estaba siendo mejorar el servicio al cliente y la creación de nuevos servicios personalizados. Explicaba también las medidas que habían llevado a cabo para conseguir esa mayor aproximación al cliente. Entre ellas se destaca:

- Restructuración del equipo comercial en torno a segmentos de clientes
- Creación de una nueva plataforma de datos para poder procesar datos más rápido.
- Evolución en el desarrollo de servicios pasando de la investigación de mercado a la consecución del objetivo de tomar decisiones en tiempo real basándose en una mejor comprensión de las necesidades del cliente.

Es destacable señalar que British Gas realizó este anuncio después de que competidores reales de las 'Big Six' hicieran acciones similares. Las compañías SSE y Npower dieron a conocer planes para aumentar su inversión en iniciativas de creación de marca centradas en el cliente que se llevaría a cabo a lo largo de doce meses.

En su constante idea de conseguir mayor acercamiento al cliente y una mejor satisfacción del mismo, British Gas creó las facturas para inexpertos. Como se ha ido comentando a lo largo del trabajo, una de las principales quejas de los clientes es la complejidad de las facturas de la luz y el gas. Es muy difícil su lectura y el cliente no sabe con exactitud cuánto y qué le están cobrando. British Gas entendía que para la mayoría de los clientes, las facturas de energía son la única comunicación que reciben de British Gas, por tanto era necesario cuidar ese aspecto porque al fin y al cabo la factura se convierte en una carta de presentación de la empresa. En la misma factura también se incluyen consejos sobre consumo eficiente o recomendaciones sobre formas de pago que abaratan el precio. Con esta iniciativa pretendía mejorar la transparencia y recuperar la confianza de sus clientes. British Gas fue pionera en esta iniciativa ya que fue la primera compañía de las 'Big Six' en simplificar sus facturas, una acción que iba en línea con la del 'Tariff check' para ayudar a los consumidores a ver si podrían

beneficiarse de una tarifa más barata. Al igual que el *'Tariff check'* esta iniciativa también fue desarrollada tras el estudio de hábitos y preferencias de los consumidores que llevó a cabo British Gas y con la colaboración de la *'Customer Board'*. De esta forma los clientes veían que la medida era realizada por ellos y para ellos por lo que incrementaría su confianza con la compañía.

Estos ejemplos de acciones realizadas por British Gas que hemos venido comentando, nos refleja como British Gas con una buena estrategia de marketing y comercial consigue revertir la situación. La comercializadora de energía pasa de una fase en la que pierde clientes y los niveles de satisfacción de los mismos son muy bajos, a una nueva fase en la que tras las acciones llevadas a cabo consigue retener a los clientes y mejorar su imagen de marca. Vemos entonces que se prueba el aspecto de que las compañías energéticas han tenido que poner al consumidor en el centro de su estrategia, porque ya saben que no les vale con tener la capacidad de poder suministrar el recurso energético, si no que tienen que ganarse la confianza del consumidor. British Gas tanta importancia a ese aspecto que buscó que sus ventajas competitivas y de diferenciación vinieran por la vía de la atención al cliente e hizo al mismo partícipe de la planificación estratégica.

En 2014 British Gas fue un paso más allá y dedicó esfuerzos a investigar cómo el marketing de contenidos puede aportar coherencia entre sus campañas y el servicio al cliente, con la idea de alejarse de la comercialización y marketing basada en el producto. Para ello empezó a trabajar con expertos en marketing estratégico del Institute Consultancy Services (ICS) para trazar el viaje de los clientes a través de todos sus canales de comunicación. La idea era utilizar esa información para entender la eficacia de los distintos canales. Además se buscaba la integración de todas las operaciones de marketing entrantes y salientes junto a la definición de un nuevo conjunto de objetivos de gestión de la reputación, incremento de ventas y de compromiso con la marca.

British Gas ha utilizado siempre un enfoque integrado para la comercialización, sin embargo, esos esfuerzos se dividieron entre el producto y la marca. La compañía consideró que las campañas basadas en productos tradicionales ya no eran suficientes para generar un crecimiento sostenido en un momento en el que el gobierno hizo reformas de competencia tras las recientes subidas de precios. Se da con esto

importancia a que no solo las estrategias de marketing tienen que ser buenas sino que debe asegurarse su eficacia y su buena implantación.

4.2.2. c Marketing Academy

British Gas desarrolló una idea novedosa dentro del sector y fue la creación de una academia de marketing. El objetivo de la academia es dotar a sus vendedores con los conocimientos necesarios para llevar a la empresa a estar más focalizada en el cliente. British Gas detectó que dentro de sus comerciales había cierta preocupación de que la empresa carecía de una estrategia clara para el desarrollo del acercamiento y trato con el cliente. Esto planteó a la compañía la necesidad de crear esta academia como forma de mejorar la calidad de trabajo de sus empleados y que la aproximación y el trato al cliente se produjeran de igual forma por todos los comerciales y el servicio de atención al cliente. De esta manera el cliente siempre sería tratado de la misma forma. Por ejemplo en 2013 todos los comerciales de British Gas pasaron tres días de entrenamiento donde se les enseñó técnicas de penetración y de comunicación.

La creación de esta academia también quedó dentro del plan estratégico de British Gas de mejorar su imagen de cara al cliente. Todo el plan estratégico comentado anteriormente carecería de sentido si los propios empleados de British Gas no supieran como comunicar al cliente todos los cambios producidos por la empresa. El objetivo era que los empleados de British Gas no sólo conocieran perfectamente este plan estratégico que estaba llevando a cabo la compañía, sino también que se sintieran implicados en ello. Por muy bueno que fuera el plan estratégico, si los empleados no lo conocían y no se les enseñaban unas pautas para desarrollarlo, el plan quedaría en agua de borrajas. Se hubiera malgastado entonces una gran cantidad de dinero y tiempo. Will Orr, director de marketing de British Gas por aquel entonces, aseguró que la academia ayudaría a los vendedores a desarrollar las "herramientas y un lenguaje común" necesarios para ayudar a la empresa a centrarse en las necesidades de sus clientes.

4.2.2.d Digitalización:

Se espera las inversiones tengan un efecto en cadena en el número de clientes que interactúan con la marca en Internet. Alrededor de dos tercios de los clientes de British Gas utiliza sus servicios a través de canales digitales, con alrededor de la mitad de las personas desde un dispositivo móvil o tableta. La empresa de energía ya ha anunciado que está revisando su división de marketing en respuesta al cambio, un movimiento que espera crea un viaje de los clientes más integrado que en última instancia puede aumentar las conversiones. Se prevé la necesidad de redoblar los controles de precios en las tarifas de energía, lo que obligará a la empresa a depender menos de las promociones basadas en los precios y más en iniciativas de servicio dirigidas. Por su parte, E.ON está incrementando sus esfuerzos digitales para encabezar la carga, mientras que SSE está trabajando en una nueva estrategia de marketing que espera provocar una respuesta más emocional de los consumidores.

5. Propuestas estratégicas

Se ha venido comprobando a lo largo del trabajo el rumbo hacia la orientación del mercado que han tomado las comercializadoras de energía. Con British Gas se ha visto el ejemplo de una muy buena práctica y se ha analizado algunas de las estrategias que ha llevado a cabo en su objetivo de aproximación al consumidor y de diferenciación de la competencia. En este punto lo que se pretende es ofrecer una aproximación a un número de medidas estratégicas que consideramos que son claves para el desarrollo de una buena estrategia de orientación al mercado en el sector del suministro de energía.

Como hemos venido repitiendo la principal consecuencia de la liberalización del sector energético es la libertad que adquiere el cliente de elegir compañía y que la principal característica del producto es que es el mismo en todas las compañías. Esto nos lleva por tanto a decir que una de las principales preocupaciones de las compañías energéticas tiene que ser el prevenir el cambio. Como veremos más adelante, el motivo principal del cambio de compañía por parte de los clientes es por la satisfacción con la empresa y es por ello que las compañías deben realizar una orientación al consumidor que lleve a conseguir niveles altos de satisfacción. El producto que suministran, la propia energía, es imposible de diferenciarlo pero lo que sí que se puede hacer es crear toda una gama de productos y servicios alrededor del suministro de energía. Por ello un objetivo estratégico tiene que ser la diversificación. Diversificación para ofrecer mayor variedad al cliente y con el objetivo de conseguir una diferenciación con el resto de compañías.

Las estrategias que tienen que llevar a cabo las comercializadoras de energía obviamente no pueden quedar solo en prevenir el cambio y llevar a cabo una diversificación. Otras estrategias son necesarias para desarrollar una buena orientación al mercado y triunfar en el mercado de la energía. Por ejemplo ante el problema que hemos comentado anteriormente sobre la mala imagen que se genera en los clientes de las compañías de energía por los altos precios una muy importante herramienta para mejorar este aspecto es la comunicación. El precio de energía se compone de muchos componentes (incluyendo impuestos y tasas relativas a la política energética, como la subvención a renovables o moratoria nuclear) sobre los que la comercializadoras no tienen ninguna responsabilidad. De hecho, un alto porcentaje del precio (en torno al

50%) es regulado. Sin embargo se llevan la mala percepción por parte de los clientes. De esta manera las compañías deben mejorar la estrategia de comunicación para que el consumidor comprenda el por qué del precio. Por ejemplo, Iberdrola da ahora más detalle de en qué se desglosa la factura para tratar de demostrar este punto.

5.1. Prevenir el cambio

Como se ha ido comentando a lo largo del trabajo uno de los principales retos a los que se enfrentan las comercializadoras es a que el cliente cambie de proveedor. Tras la liberalización el cliente ya puede hacerlo sin ningún problema.

Para evitar el cambio, es necesario que las comercializadoras hagan segmentaciones de mercado basadas en la fidelidad o lealtad a la marca, entendiendo las necesidades y la valoración que hacen de las cualidades de la empresa, de los clientes fieles y de los que buscan cambiar de compañía. En este proceso de fidelización del cliente el factor más importante es la satisfacción del cliente.

Las compañías que tengan bajos niveles de satisfacción de sus clientes serán más propensas a sufrir bajas. Cuando un cliente pretende darse de baja y cambiar de compañía analizará factores económicos y factores no económicos. El cliente podrá darse de baja porque aprecia que el precio que paga es muy alto y que otra compañía ofrece el mismo servicio más barato pero también puede cambiar de compañía si el servicio o atención que le ofrecen es muy malo y prefiere cambiar a otra compañía que aun pagando más el servicio es mucho mejor. Por ello, las compañías energéticas no solo deben realizar estrategias de precios competitivos sino que deben realizar estrategias de orientación al cliente para ofrecerle el mejor servicio y atención para mantener unos niveles de satisfacción altos.

Que la satisfacción del cliente influye en el deseo del cliente de permanecer en la compañía o cambiar ha sido probado por numerosos estudios empíricos²⁴, demostrando que la satisfacción tiene efectos positivos en la fidelidad del consumidor y en las

²⁴ A modo de ejemplo: Fornell, Claes, Johnson, Michael D., Anderson, Eugene W., Cha, Jaesung and Everitt Bryant, Barbara (1996), "*The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings*", Journal of Marketing, Vol. 60, No. 4, pp.7-18

recomendaciones que haga de la empresa. Teniendo efectos inversos en su intención de cambiar de compañía. Las compañías deben entonces analizar cuáles son los aspectos de su compañía que hacen incrementar la satisfacción y cuales la insatisfacción de sus clientes para así potenciarlos o mejorarlos. Lo interesante sería prestar especial atención a los consumidores insatisfechos, aquellos que no se sienten cómodos con la compañía y son potenciales bajas. Analizar bien a estos consumidores ayudaría a detectar los puntos flacos de la empresa y llevaría a realizar planes de acción para mejorarlos. Tras la mejora se produciría una doble consecuencia: se reforzaría la retención de clientes y se haría más atractiva la empresa para nuevos clientes. Además las acciones de retención de clientes siempre son más rentables que las de captación de nuevos clientes²⁵.

Acerca la relación entre la satisfacción del cliente y sus intenciones para cambiar, se llevó a cabo un estudio (Walsh y otros, 2006) con el propósito de identificar los motivos de cambio de compañía por parte de los clientes. El estudio lo llevó a cabo un suministrador de energía alemán que entrevistó a 462 clientes. Fueron encuestados acerca de sus percepciones e intenciones futuras en relación con su proveedor de energía. Los resultados acabaron mostrando que la satisfacción del cliente tenía un efecto significativo en la toma de decisión del cliente de continuar con la compañía o buscar otro proveedor.

Se detectó que había dos factores que llevaban al cliente a cambiar de compañía: la insatisfacción o deterioro de la relación cliente-empresa y la motivación dineraria. Se apreció también que se diferenciaban tres tipos de consumidores con posibilidad de cambiar: los clientes insatisfechos, los clientes relativamente satisfechos y que desean cambiar y los clientes insatisfechos que buscan el cambio. La estrategia entonces de la compañía podría girar en torno al diseño de productos y estrategias de comunicación específicas para cada segmento. Por ejemplo se podrían realizar anuncios dirigidos a los clientes insatisfechos con el objetivo de mejorar la reputación percibida de la compañía y enseñar que ofrece mejores servicios que la competencia.

²⁵ Jain, Dipak, Singh, Siddhartha S. (2002), "Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions". *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, No. 2, pp.34-4

5.2 Diversificación

Las comercializadoras de energía al vender todas el mismo producto deben buscar alternativas de negocio desarrollando nuevos productos y servicios para hacer más atractiva la compañía. De esta forma cada compañía energética tiene que intentar lograr ventajas competitivas que hagan a los clientes decantarse por ella para que sea su suministradora. También para al ofrecer otros productos y servicios se obtienen nuevas fuentes de generación de ingresos, etc.

La diversificación dentro del propio proceso de suministro de energía consideramos que existen alternativas tanto en *upstream* como *downstream*. En *upstream* se puede trabajar en la inversión en activos como: Infraestructura de red, generación energía renovable y desarrollo de recursos en *upstream*.

- Infraestructura de red: Si la regulación lo permite se puede poseer y operar una propia infraestructura de red de suministro. Habría que estudiar las grandes inversiones que requeriría y la posible rentabilidad.
 - GDF Suez opera la red de gas en Francia a través de una filial. Enel y EDF actúan como operadores del sistema de red en Italia y Francia respectivamente
- Generación de energía renovable: Instalar y operar centrales de generación de energía como energía solar o eólica. Se necesitará para ello crear departamentos de desarrollo, construcción y explotación de las plantas.
 - La española Iberdrola es el mayor productor mundial de energía renovable. La italiana Enel desarrolla y controla la energía renovable en 21 países.
- Desarrollo recursos en *upstream*: Expandirse en la búsqueda y producción de recursos como petróleo o gas.
 - Compañías como Centrica, Enel o EDF han invertido y comprado carteras de activos de exploración y explotación de recursos energéticos.

En cuanto a *downstream* se pueden encontrar oportunidades de negocio ofreciendo nuevos productos y servicios. Es aquí donde el marketing adquiere gran importancia para el éxito de la compañía en la diversificación de la parte *downstream*. El marketing

deberá intervenir en la parte de publicidad y promoción para dar a conocer los productos a los consumidores e intentar convencerles para que lo compren o contraten. También el departamento de marketing adquirirá gran responsabilidad en el desarrollo de una buena estrategia comunicativa para transmitir al público la diversificación de la compañía y de la nueva oferta además de la generación de los posibles cambios en la imagen de marca que la compañía requiera para encontrar la sintonía con la estrategia de la compañía.

Una compañía energética podrá desarrollar y ofrecer, entre otros, servicios relacionados con el consumo energético. Servicios que ayuden a, por ejemplo, conocer cuáles son las características del propio consumo para acertar a la hora de elegir la mejor tarifa. También servicios de consumo eficiente para ayudar así al consumidor a ahorrar en su factura de la luz y el gas. Casi todas las grandes empresas energéticas ofrecen servicios de asesoría, sobretodo enfocado a empresas e industrias, en las que hacen recomendaciones a las empresas sobre las acciones que pueden llevar a cabo para realizar un consumo más eficiente.

La búsqueda de consumo eficiente por parte de empresas e industrias es un gran mercado que se está explotando mucho. El gasto energético suele ser un importante porcentaje de los costes en los que incurren las compañías. Estas están dispuestas a pagar e invertir en productos y servicios que les ayuden a moderar ese consumo. De esta manera se tiene más contacto con el cliente y se favorece su retención. Por ejemplo, GDF Suez, que afirma ser la líder mundial en servicios de eficiencia energética, ofrece servicios de seguimiento de consumo para asegurarse que se hace de la manera más eficiente.

Como es obvio, para una exitosa diversificación será necesario, aparte de mayores recursos, el desarrollo de correctos planes en el campo del desarrollo y la innovación para poder conseguir la ansiada diferenciación y la obtención de ventajas competitivas. Tampoco hay que pensar que no solo la innovación creando un nuevo producto es la clave para ello, sino que por ejemplo también puede uno detectar con exactitud cuáles son las necesidades no cubiertas del consumidor o cuáles se le pueden generar y realizar un acuerdo con una empresa que pueda tener las herramientas para desarrollar juntos un

nuevo producto o servicio. De esta manera por ejemplo British Gas se juntó con Cisco²⁶ para realizar un plan de ayuda a pymes que involucraba el uso de un producto de British Gas.

²⁶ Hinks, Jamie (2014) *Cisco and British Gas join £1m Internet of Things initiative run by Tech City UK*. News ITProPortal. ITProPortal.com. [<http://www.itproportal.com/2014/08/27/cisco-and-british-gas-join-1m-internet-things-initiative-run-tech-city-uk/#ixzz3UZ8OBcmI>]

6. Conclusiones

En la exposición del trabajo hemos ido comprobando y probando como efectivamente tras la liberalización de los sectores energéticos de luz y gas, las compañías que actuaban como suministradores de estos recursos han iniciado estrategias de orientación al mercado que antes no eran necesarias. Estas estrategias de orientación al mercado han dado lugar a que las comercializadoras de energía en las que se situaba al consumidor como elemento clave del negocio desarrollen toda una variedad de productos y servicios alrededor del suministro energético al igual que se han realizado acciones de retención y captación de clientes.

Tras el análisis llevado a cabo sobre la evolución histórica del sector y la comprensión de la compleja estructura del sector energético ha quedado probado que fue la liberalización del sector el hecho que llevó a las comercializadoras de energía al desarrollo de la orientación de mercado. No pudo ser otro sino este hecho el que propiciara la evolución en el mercado de estas empresas. La liberalización supuso el fin de un mercado monopolístico y el inicio de la libre competencia. Esta competencia llevó a las empresas a desarrollar la orientación al mercado para poder tener éxito empresarial.

La aproximación a la orientación al mercado que realizan las comercializadoras de energía se realiza a través de la definición que proponen Naver y Slater y se proponen variables para los componentes de la orientación al mercado que proponían los citados autores. El modelo propuesto es a lo que tendrían que llegar las empresas energéticas para poder desarrollar la estrategia de mercado más ajustada al sector.

Tras entender el proceso liberalizador como el hecho propiciador de la orientación al mercado se llegan en la segunda parte del trabajo a las principales conclusiones. La primera radica en que la competencia se produce por el poder del consumidor de cambiar de compañía y los cambios son mayores cuanto más tiempo haya pasado desde la liberalización y es esto lo que convierte a Reino Unido en el mercado líder por ser el primer país que liberalizó el sector energético.

El Reino Unido por ser el mercado más desarrollado e innovador en este sector y que opera ahí la mejor práctica, British Gas, supone un referente para el resto de compañías que contemplan los avances realizados ahí porque se aplicarán en el resto de mercados nacionales años más tarde.

Se concluye además, que el nivel de satisfacción del consumidor es la variable más importante en la elección de su suministrador de energía. El reto por tanto de las empresas energéticas es el mantenimiento de niveles altos de satisfacción y por ello deben de realizar estrategias orientadas a ese objetivo. El éxito de estas empresas reside en su capacidad para captar y, sobre todo, retener clientes pero se debe también atender que eso estará relacionado con la capacidad de diferenciación de las otras empresas en un mercado donde el producto es indiferenciable y por ello el éxito también se encuentra en la diversificación, en la capacidad de poder ofrecer al consumidor la mayor y mejor calidad en su consumo energético a través de diversos productos y servicios.

7. Futuras líneas de investigación

A lo largo del estudio realizado, se ha ido llegando a ciertos puntos que son muy interesantes en cuanto al tema tratado pero que por no ser el objeto principal del estudio no se han podido desarrollar pero si suponen importante interés para futuras líneas de investigación.

A partir de las variables propuestas para un correcto desarrollo de los componentes de la orientación al mercado establecidos por Naver y Slater podían ser llevados a cabo estudios en profundidad en los que se desarrolle con mayor exactitud estas variables en su aplicación al mercado de la energía.

Interesante línea de estudio también supone el análisis de consumidor de energía y su comportamiento. Estudiar las razones por las que a medida que pasan los años desde el proceso liberalizador se van realizando más cambios de compañía y es más difícil la retención del cliente. Estudiando a la vez las variables que afectan al consumidor a la horade elegir su proveedor de energía.

Por último sería muy interesante el seguimiento de la evolución de la orientación al mercado de las comercializadoras de energía y como afrontan estas empresas la era del internet de las cosas, donde se pretende la interconexión digital de todos los productos y por tanto mejoraría la experiencia del consumidor en el consumo energético.

8. Bibliografía

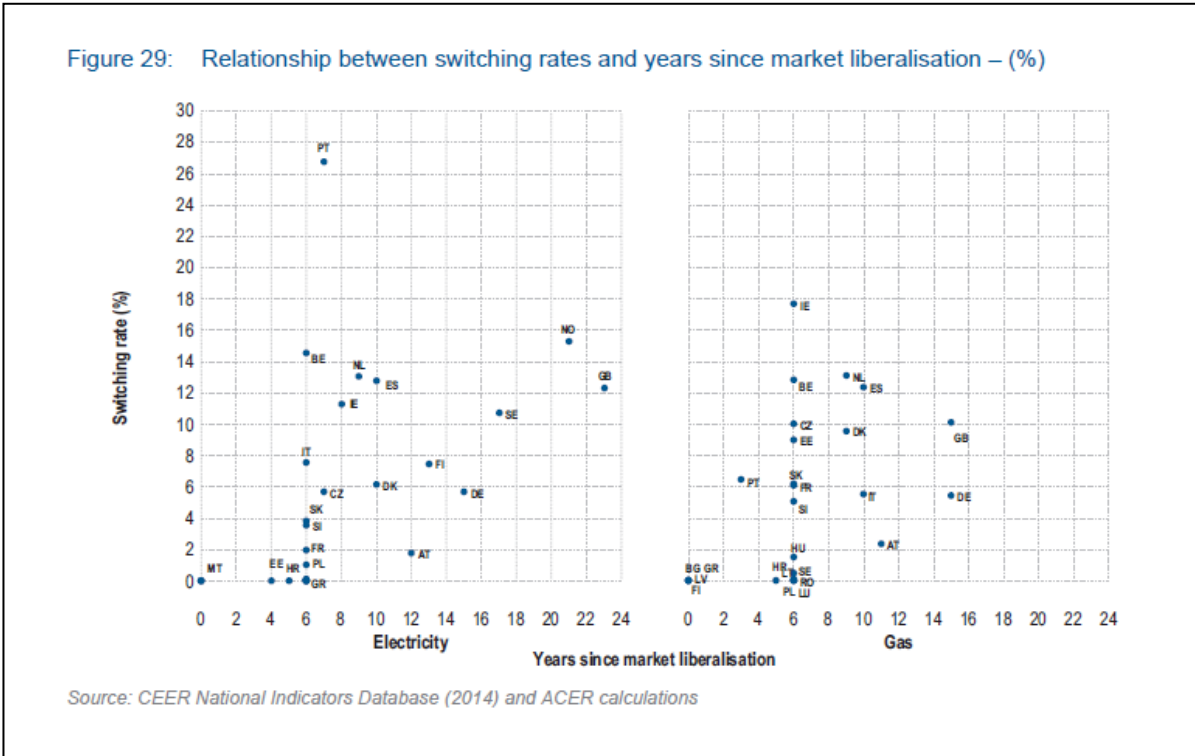
- ACER (2014). *Public data underlying the figures of Annual Report on the Results of Monitoring the Internal Electricity and Natural Gas Markets in 2013*. ACER Eventos. [<http://www.acer.europa.eu/Events/Launch-of-the-ACERCEER-Monitoring-report-on-the-internal-electricity-and-gas-markets-/Documents/Public%20data%20underlying%20the%20figures%20published%20on%20ACER%20CEER%20Annual%20Market%20Monitoring%20Report%202013.pdf>] Consulta 18-02-2015
- Álvarez González y otros (2001). *El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis*. Universidad de Oviedo. Agosto, 2001. [https://econo.uniovi.es/c/document_library/get_file?uuid=57589f18-afe8-46aa-94f3-50a6cc80c54d&groupId=746637] Consulta 2-03-2015
- British Gas (2014), *Products & Services*, [<http://www.britishgas.co.uk/products-and-services.html>] Consulta 16-10-2014
- CNMC (2014). *Informes anuales sector energético español* [<http://www.cnmc.es/es-es/energ%C3%ADa/informes.aspx>] Consulta 16-10-2014
- Consejo Económico y Social de España (2009). *El marco de la política energética de la Unión Europea*. [<http://www.ces.es/documents/10180/99106/DOC012009>] Consulta 01-03-2015
- Club Español de la Energía (2014). *El sector energético español y su aportación a la sociedad*. Biblioteca de la Energía (2014).
- Davies (2006). *History of the British gas industry*. Gocompare.com [<http://www.gocompare.com/gas-and-electricity/history-of-the-british-gas-industry/>] Consulta 10-02-2015
- Durban, Rafael (2009). *La liberalización de los mercados minoristas. El suministro de energía y la protección del consumidor*. Comisión Nacional de la Energía. [<http://www.cne.es/cgibin/BRSCGI.exe?CMD=VEROBJ&MLKOB=538693732828>] Consulta 05-03-2015
- Energía y Sociedad (2014). *El proceso de liberalización de los sectores energéticos*. Energía y Sociedad. [http://www.energiaysociedad.es/documentos/C1_El_Proceso_de_liberalizacion.pdf] Consulta 05-03-2015

- Fernández del Hoyo, Alfonso P. (2001): *El grado de orientación al mercado en la empresa española de los años 90. Su medición a través de la estructura organizativa*. Inédita. Universidad Pontificia de Comillas, 2001.
- GDF Suez (2009). Un enfoque común para racionalizar el uso de la energía. GDF Suez [http://gdfsuezenergia.es/wp-content/uploads/2013/03/DossierGE_sp.pdf] Consulta 04-03-2015
- Gutiérrez, J. y Rodríguez A.I. (1996): “De Nuevo la Miopía en el Marketing: Las Limitaciones de la Orientación al Consumidor”. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.2, nº 2, pp.39-60.
- Ibeas Cubillo, Diego (2012). *Resumen proyecto historia de la electricidad en España*. Archivo Universidad Carlos III. Madrid (2012).
- *International Marketing: Strategy Planning, Market Entry & Implementation* Roger Bennett, Jim Blythe, Ed. Kogan Page, 2002
- Klaus-Dieter Maubach (2014) *Hacia una energía inteligente*. E.On. [http://www.eonespana.com/content/dam/eonespanacom/cms/es/downloads/h/hacia_una_energia_inteligente.pdf] Consulta 02-03-2015
- McDermott, John (2013). *The real Big Six – the problems with the Britain’s energy market*. Financial Times Blogs. [http://blogs.ft.com/off-message/2013/10/21/the-real-big-six-the-problems-with-britains-energy-market/?Authorised=false] Consulta 02-03-2015.
- *Marketing Management and Strategy: A Reader*, P. Kotler, Ed. Prentice Hall, 1987
- Midttun, Atle (2015). *European energy industry business strategies*. Elsevier. L.A. Greening (2015)
- Mº De Industria, Turismo y Comercio (2014), *El sector eléctrico*. [http://www6.mityc.es/aplicaciones/energia/electricidad/sector/sector.htm] Consulta 16-10-2014
- Naver y Slater (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. *Journal of Marketing*. p. 20-35
- Naver y Slater (1994): *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*. *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 22-28

- O'Reilly, Lara (2011). *British Gas ramps up communications to repair brand reputation*. Marketing Week. [<http://www.marketingweek.com/2011/08/02/british-gas-ramps-up-communications-to-repair-brand-reputation/>] Consulta 24-02-2015.
- Parlamento Unión Europea (2014). *El Mercado interior de la energía*, Fichas Técnicas sobre la UE, [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/es/FTU_5.7.2.pdf] Consulta 16-10-2014
- Real Decreto 385/2002, de 26 de abril, por el que se modifica el Real Decreto 2018/1997, de 26 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de Puntos de Medida de los Consumos y Tránsitos de Energía Eléctrica.
- Real Decreto-Ley 6/1999, de 16 de Abril, de medidas urgentes de liberalización e incremento de la competencia.
- Real Decreto-Ley 6/2000, de 23 de junio, de Medidas Urgentes de Intensificación de la Competencia en Mercados de Bienes y Servicios.
- Roels, H. (2003), *A balancing act between regulation and competition*, PEi - Power Engineering International, Vol. 11, (3), p.1
- Ruiz Marina, María Eugenia (2013). *Liberalización del mercado eléctrico y elegibilidad: Consecuencias para el consumidor*. Revista de Treball nº 29. Artículo 2.
- Walsh y otros (2006) *Journal of Services Marketing*. Department of Marketing, Strathclyde Business School, Glasgow, UK. Vol. 20 Issue 6/7, p412-420. 9p

9. Anexos

ANEXO I



Fuente: Consejo Europeo de Reguladores Energéticos (CEER).

ANEXO II

Backup

Example of a successful B2B turnaround Solutions + Commodity

EBIT grew by an average of 20% p.a. in the last five years

Background

- 624,000 power recipient centers, 19 TWh sales, 25% SME, and 6% I&C
- 415,000 gas recipient centers, 46 TWh sales, 32% SME, and 10% I&C
- Increase in economic value from £1.1B in 2008 to £2.4B in 2012
- Highly competitive market, high importance of brokers, 25 competitors
- Strong increase in market share and margins
- Seven acquisitions, thereof five in the field of energy services
- Improvement of "top employee engagement scores" and "Net Promoter Score" from -20 to +40
- Focus on value-oriented segmentation based on value potential and customer needs
- Accompanied by a comprehensive improvement program with a focus on increasing customer loyalty and cutting costs

British Gas focused on customer segments with long-term profitability

Fuente: Slide de BCG