



e

PLAN DE EMPRESA

ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA

17 MARZO 2018

Sumario

Introducción.....	3
Descripción de Energética y del modelo de negocio.....	4
Descripción del sector.....	6
Plan de operaciones.....	9
Tareas transversales.....	9
Labores de comercialización.....	10
Autoconsumo.....	11
Producción.....	13
Servicios energéticos.....	14
Equipo de trabajo y competencias.....	14
Clientes.....	17
Diferenciación.....	20
Alianzas y colaboraciones.....	22
Plan de comunicación.....	23
Plan económico-financiero.....	27
Cuadro de inversión.....	27
Cuadro de Tesorería.....	28
Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	30

Introducción

El presente plan de empresa pretende ser una “Hoja de ruta” para nuestra cooperativa en su esfera más comercial. Sin perder de vista el objeto social y los principios de Energética, en este plan de empresa nos centramos en aquellos aspectos que tienen que ver con el modelo de negocio que permita hacer viable este proyecto transformador del modelo energético. En este sentido, el plan de empresa está sujeto a su subordinación a los estatutos y a los mecanismos de funcionamiento interno y toma democrática de decisiones que rigen Energética.

Del mismo modo, conviene apuntar que este plan de empresa no permite recoger una visión inamovible ni extremadamente precisa de los pasos a dar por nuestra cooperativa en los próximos años. El plan de empresa es una hoja de ruta viva y flexible, en constante reformulación. Asimismo, el objeto de las cifras que aquí se recojan no tiene una vocación de predicción, sino de estimación de posibles tendencias y valoración general de estrategias para garantizar la solvencia, viabilidad y, en definitiva, el éxito de Energética.

El plan de empresa se ha redactado de manera participativa y mediante el trabajo voluntario de quienes han mostrado su voluntad de participar activamente. Se puede fijar el comienzo del proceso que estamos a punto de culminar en la reunión asamblearia del 22 de octubre de 2016 en la que tras una dinámica y su posterior tratamiento de datos, conseguimos hacer una fotografía muy interesante sobre las preferencias y el perfil de la cooperativa¹. Estos datos se han tenido siempre en cuenta a la hora de abordar diferentes cuestiones. Por ejemplo, las valoraciones altas a la hora de internalizar los servicios de la cooperativa con personal propio y la voluntad de utilizar los recursos económicos propios para invertirlos en la actividad de la cooperativa. Por otro lado, otras cuestiones que generaban más dudas, quizás por no disponer de los datos suficientes para su valoración, se trabajaron en posteriores asambleas y dinámicas para su clarificación, como es el caso de la diversificación, que se abordó en una reunión asamblearia posterior desembocando, meses más tarde, en la materialización como modelo empresarial y su aprobación con una mayoría importante de la asamblea del pasado mes de diciembre de 2017.

¹ Más información sobre la jornada en este [vínculo](#), para leer el informe completo, este [vínculo](#)



Como remate final, se ha llamado a participar a toda la base social de Energética en el proceso de redacción del plan. Además, algunas cuestiones relevantes serán decididas en la Asamblea Extraordinaria convocada para el 17 de marzo de 2018. También, será susceptible de ser todavía más desarrollada posteriormente mediante los mecanismos participativos que se consideren y el trabajo del futuro personal contratado de la cooperativa.

Descripción de Energética y del modelo de negocio

Energética es una cooperativa sin ánimo de lucro que desarrolla su trabajo en el sector eléctrico (ver sección “Descripción del sector”) y cuya misión es la de proveer de electricidad de origen renovable a sus personas socias y clientes así como el fomento del ahorro y eficiencia energética. Energética se apoya en los principios de la economía social y solidaria en su dimensión ética y en la sostenibilidad en su dimensión ambiental. Una de las señas de identidad de esta organización es la participación, promoviendo la toma de decisiones de la manera más horizontal posible: las reuniones del consejo rector, por ejemplo, son abiertas a todos los socios y socias y, además de las asambleas formales que recogen nuestros estatutos, se celebran periódicamente reuniones asamblearias cada pocos meses.

Tras un proceso participativo de trabajo, Energética tomó la decisión de apostar por un modelo de negocio diversificado que minimice el riesgo antes de dar el salto a convertirnos en comercializadora independiente, lo que sería un objetivo a medio plazo. El volumen de inversión requerido para operar como comercializadora independiente, así como hacer frente a los distintos gastos corrientes y la asunción de avales para la entrada en el mercado, aconsejan dotar de fortaleza financiera a la cooperativa para no poner en riesgo su solvencia a largo plazo. La diversificación contribuye a la reducción del riesgo global de la empresa al distribuirlo en diferentes líneas de actividad. De esta manera, si alguna de estas líneas sufre dificultades temporales, la buena salud de las demás puede sostener la



cooperativa. Lo que, de manera más coloquial, se conoce como “no poner todos los huevos en la misma cesta”. Por eso, en sí mismo se considera una buena praxis de toda actividad empresarial. Del mismo modo, la actividad producida en cada una de las líneas refuerza la actividad de las demás, creando sinergias positivas entre ellas como la propia canalización de clientes de unas a otras. Una de las bondades del modelo cooperativo es la de que posee una estabilidad mayor que las empresas mercantiles tradicionales, por lo que este mecanismo de prudencia se alinea con los principios del cooperativismo.

No solo esto, sino que también han de considerarse otras esferas en las que la cooperativa interviene además de la puramente económica. Las líneas de actividad por las que se va a apostar contribuyen a transformar el modelo energético al menos al mismo nivel que la mera comercialización de energía renovable. Fomentar el autoconsumo, en especial el colectivo, así como el ahorro energético o la generación directa de electricidad mediante fuentes renovables consolidan el nuevo modelo energético e impactan de manera más directa en el territorio, más allá de la disputa a las empresas de UNESA del mercado de comercialización de electricidad. Por supuesto, uno de los objetivos fundamentales de Energética consiste en llegar a ese destino, por lo que las labores de comercialización seguirán formando la parte nuclear de la cooperativa. Lo que es más, durante este período se realizará una investigación activa para dar el salto a la comercialización independiente. Mientras, el resto de líneas de actividad irán tejiendo una red de apoyo y colchón financiero para abordar este importante reto con las máximas garantías. De mantener la actividad tal y como viene desarrollándose hasta ahora, la consecución de un nivel “seguro” para abordar la inversión y gastos necesarios se prolongaría durante algunos años más. Por ello, el modelo de negocio que se presenta en este plan de empresa contempla 4 líneas de actividad:

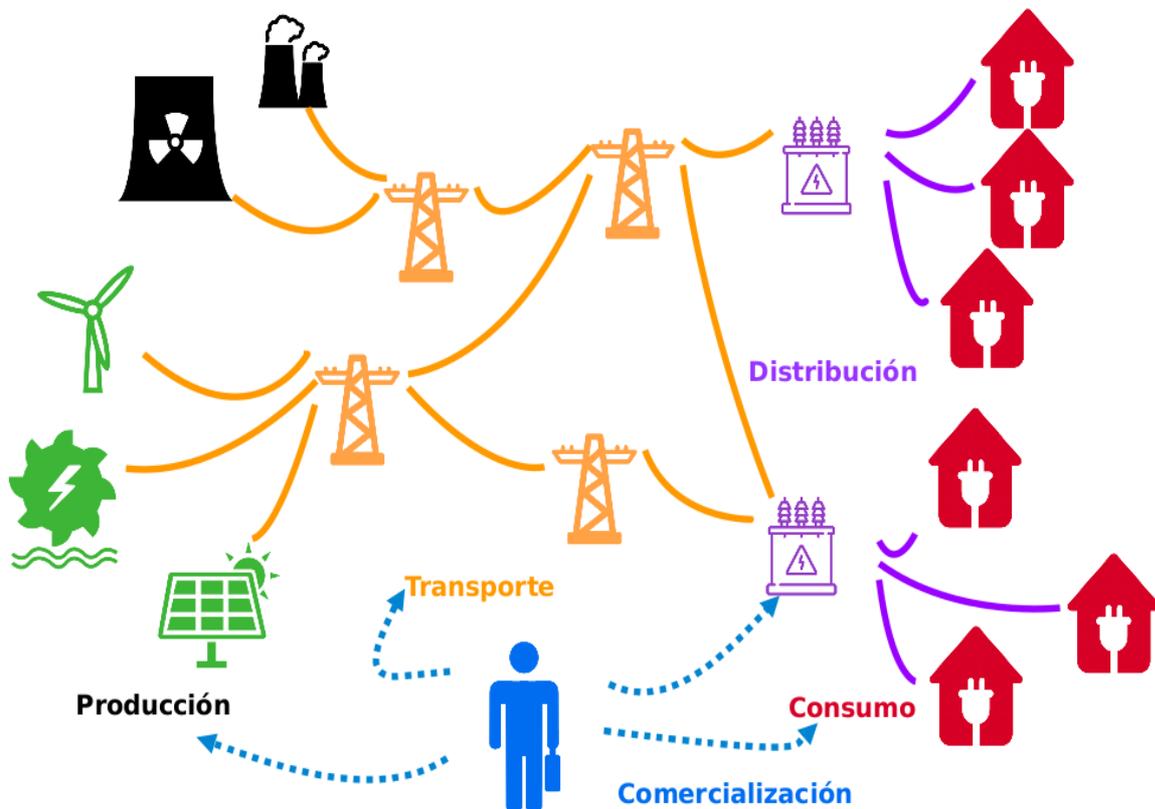
1. Labores de comercialización.
2. Autoconsumo.
3. Servicios energéticos.
4. Producción de energía renovable.

Cada una de ellas se detallará en el plan de operaciones.

Descripción del sector

El sistema eléctrico español está dividido, bajo una primera aproximación, en cuatro tipos diferentes de empresas: producción, transporte, distribución y comercialización.

Debido a diferentes cuestiones históricas (entre las que se incluyen compras, fusiones y liberalizaciones de empresas) a principios del siglo XXI nos encontramos con un sistema fundamentalmente en manos de 5 empresas denominadas verticalmente integradas² y que poseen la práctica totalidad de las actividades de distribución, comercialización y producción. A pesar de las evidentes pruebas de una fuerte influencia de los intereses de estas empresas en el sistema político, se han ido permeabilizando nuevas empresas tanto en el lado de la producción como en el de la comercialización llegando, en este último caso, a superar el umbral de 400 empresas.



² Comúnmente denominadas como empresas del oligopolio eléctrico, si bien en muchos casos se trataría más de monopolios regionales: Iberdrola, Endesa, Gas Natural-Unión Fenosa, EDP y Viesgo.



Si se pone el foco en la actividad comercializadora, la citada influencia política de las empresas del oligopolio eléctrico unido a otros aspectos como la escalada de precios de la energía, generó un malestar social que facilitó o aceleró la llegada de nuevas comercializadoras, entre las que se encuentran las cooperativas de energía renovable de nueva creación (posteriores a 2009) que a día de hoy gestionan en torno a los 85.000 contratos.

No obstante, se trata de una actividad que se enmarca dentro del mercado de “utilities” que requiere de un gran volumen de clientes, generando a su vez un gran volumen de negocio pero escaso margen comercial y muy poca diferencia a efectos económicos entre unas y otras opciones. Toda esta amalgama de circunstancias hace que actualmente haya una batalla de precios y tarifas similar a la que se originó con anterioridad en el sector de las telecomunicaciones y que muchas veces es de una honestidad discutible.

Estos ingredientes pueden indicar que es necesario crear un “producto” que vaya más allá de la mera comercialización y que esta se pueda asociar a otros servicios ya que sería esperable que a medio plazo se pinche la burbuja de nuevas comercializadoras y desaparezcan aquellas que no hayan sido capaces de posicionarse con un buen producto.

A todo lo anterior, se suma la intuición de la necesidad de investigar y probar iniciativas que vayan por la gestión de la demanda, las denominadas redes inteligentes y un largo etc. ya que como empresa que aspira a ser comercializadora autónoma, convendría familiarizarse con conceptos como el de agregador puesto que todo indica que el papel y función de comercializadora tradicional va a cambiar y evolucionar considerablemente.

Entendiendo que la tendencia será a seguir evolucionando en la línea de una gestión más eficiente del sistema en función de la demanda, se genera la necesidad de investigar y probar acerca de nuevas figuras que así lo permitan, como la del “agregador eléctrico”, que ya es una realidad normativa en otros países.

En cuanto a la producción, tras un arranque vigoroso de las energías renovables de la mano de las ayudas estatales, sufrió un parón en seco que arruinó el sector y anuló la instalación de nuevas plantas de producción renovable. A pesar de los impedimentos

legislativos, gracias a que los costes de las plantas eólicas y fotovoltaicas han bajado considerablemente, se empieza a estar en disposición de competir en el mercado eléctrico con el resto de tecnologías y sin ningún tipo de ayuda estatal. Por todo ello, empieza a ser viable la promoción de plantas de generación renovable, siendo el tamaño mínimo de 1MW en solar fotovoltaica y 2MW en eólica para cooperativas de características similares a Energética.

El autoconsumo ni siquiera llegó tener un periodo dorado antes del parón renovable promulgado por el gobierno. Borradores de RD excesivamente restrictivos unidos a la alarma social que estos generaron anularon completamente su desarrollo. Tras una legislación aprobada exageradamente restrictiva pero al menos más benévola que sus anteriores tentativas y un tímido arranque (en buena parte frenado por la aún vigente alarma social) se puede decir que el sector está en un periodo de rearme que parece que apunta a una eclosión de gran escala a corto plazo.

Por último, la eficiencia energética es un sector al auge, fundamental para conseguir cambiar el modelo energético y sobre el que la Unión Europea ha volcado una buena parte de sus esperanzas. En España se está regulando tarde y de una forma poco coherente, pero parece que ya ha empezado su aplicación cada vez más masiva. Es un sector en el que se puede sufrir más de lo debido del cortoplacismo propio de nuestras sociedades y no conseguir el fin último que en definitiva es reducir el consumo global de energía.

Plan de operaciones

Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de negocio previsto se basa en cuatro principales líneas de actividad, teniendo cada una de ellas tareas concretas identificadas. Además, se han establecido una serie de tareas transversales que se asocian por igual a todas las líneas.

Tareas transversales

- Captación de clientes
- Contabilidad
- Administración
- Coordinación de equipo
- Comunicación interna
- I+D
- Logística
- Transporte

Con la finalidad de aumentar la base social de la cooperativa e ir ganando apoyos en la lucha por un cambio de modelo energético en todos los ámbitos del sector, la captación de clientes se plantea como un objetivo principal que siempre se ha de tener presente. Fruto de la peculiaridad de tener que ser cooperativista o bien ser invitado por otro cooperativista, se tendrá que elaborar un protocolo que diferencie entre todo el abanico de posibilidades que se abre (si hablamos del suministro de un ayuntamiento de pequeño tamaño, no es lo mismo que nuestro contacto sea una persona concienciada vecina del pueblo, que alguien que ejerza su cargo de concejalía en la oposición, o en el propio equipo de gobierno. Tampoco si se trata de una comunidad de vecinos, de una vivienda particular, de la presidencia o de la administración de la propiedad, etc).

Las tareas de contabilidad y administración son imprescindibles para el buen funcionamiento de nuestra cooperativa, labor que en principio se plantea externalizar. En interno simplemente se llevaría un control e interlocución con la empresa asociada que se dedique a ello.

Dos aspectos fundamentales son la coordinación y comunicación interna del equipo de técnico, debido a la gran cantidad y variedad de trabajo que se prevé tanto a corto como a largo plazo.

Se plantea la participación de Energética en proyectos de investigación y desarrollo tanto nacionales como internacionales que estén relacionados con cualquiera de las cuatro líneas de actividad aquí planteadas, y que, en muchos casos, incluirán un aporte económico.

Labores de comercialización

Actividades internas:

- Estructuración e identificación de tareas
- Coordinación con Som Energia
- Mantenimiento Sistema Gestión
- Investigación de comercialización autónoma

Servicios:

- Atención al cliente y resolución de incidencias

Las actividades internas son la base para llevar a cabo una correcta atención al cliente y resolución de incidencias a las personas socias o no socias. Entre ellas, la creación y mantenimiento de un sistema propio de gestión de personas asociadas y contratos así como la coordinación al respecto con Som Energia, nuestra actual comercializadora, han sido identificadas como las tareas más ineludibles. El servicio final pretende ofrecer al cliente una vía de comunicación más cercana a través de la cual se pueda resolver cualquier duda o incidencia, tanto vía telefónica como presencial en el futuro local de Energética. La persona interesada solo tendrá trato directo con el personal de Energética quedando el de Som Energia en un segundo plano para cuestiones más específicas y técnicas.

Entre las labores cotidianas se encuentran:

1. Dudas y consultas previas a ser cooperativista/contratación.

Se realizarán fundamentalmente en interno con los medios disponibles.

2. Incidencias, dudas y modificaciones: Referentes a la facturación, el contrato, la potencia contratada, tarifa, como ahorrar en la factura, ...

Para estas tareas se necesitará de la correcta coordinación con el equipo de Som Energia, su sistema informático y oficina virtual. Parte de estas cuestiones se resolverán de forma autónoma y otras el equipo de EnergÉtica actuará de filtro e interlocutor con el de Som Energia.

A medio plazo se prevé la necesidad de iniciar tareas de formación e investigación relacionadas con el objetivo final de ser una comercializadora autónoma de energía eléctrica.

Autoconsumo

Actividades internas:

- Estructuración e identificación de tareas.

Servicios:

- Organización y diseño de proyectos
- Compra, almacenaje y transporte de materiales
- Instalación
- Seguimiento
- Formación

EnergÉtica desarrollará proyectos *llave en mano*³ de instalaciones de autoconsumo de energía. No todas las fases implicadas en este desarrollo podrán ser asumibles, por lo que se colaborará con estudios de ingeniería externos en las tareas de instalación, gestión de materiales y en algunos casos, diseño de proyectos. Se prevé realizar un seguimiento automatizado de las instalaciones y acompañamiento a los y las cooperativistas de EnergÉtica.

³ La entidad se encarga de todas las fases del proyecto, que abarcan aspectos como el diseño preliminar, la gestión de compras, construcción y puesta en marcha de las instalaciones.

Se propone un proceso de instalación de autoconsumo por campañas de ámbito local de varias semanas de duración. Durante esas semanas, se incidirá en la zona para animar a cooperativistas y futuros cooperativistas para que den el paso a Energética y al autoconsumo. El objetivo es lograr una mayor incidencia en puntos concretos. En segunda derivada, se busca un abaratamiento de costes en todos los niveles intentado generar economía de escala, tanto a la hora de contactar con los clientes, como a la hora del dimensionado, instalación y seguimiento.

Además, se procurará generar proyectos de participación ciudadana donde se vaya más allá de una simple instalación. Se busca generar comunidad al reunir a las personas interesadas en diferentes talleres que traten de generar conciencia, ahorro, aprendizaje sobre el funcionamiento de las instalaciones y seguimiento tras su instalación. Otro objetivo importante que puede ser susceptible de ser diferenciador es la intención de ver el autoconsumo como la “guinda” de un proceso que empieza por la concienciación de la búsqueda de un nuevo modelo energético, dotar de herramientas de análisis y comprensión para una buena gestión de la energía, incidencia en la necesidad de reducir el consumo (vía auditorías bien individuales, bien colectivas) y, por último, la instalación de autoconsumo propiamente dicha.

Para ello, Energética aprovechará estas campañas para la realización de sesiones formativas y de acompañamiento. En paralelo y como subproducto de las mismas, conseguirá los datos necesarios para el dimensionado. Se prevé que el dimensionado de la instalación se haga en interno para el caso doméstico y probablemente en externo cuando el ámbito exceda del doméstico o en caso de saturación de demanda, interés por el autoconsumo en zonas donde no haya gran número de personas interesadas, etc.

La instalación se propone directamente externalizada con empresas del sector cercanas a la cooperativa. Se estudiará la conveniencia o no de ayudar en la financiación de la instalación o buscar alternativas dentro de acuerdos con la banca ética.

Todo este paquete de actividades se centralizarían a través de la web y el cooperativista contrataría y contactaría exclusivamente con Energética coop.

Mención aparte sería el desarrollo del autoconsumo en comunidades de vecinos (compartido o no) y empresas (generalmente PYMES) en las que se tendría que operar de formas menos estandarizables, en interno o en externo según el caso y la carga de trabajo.

Producción

Actividades internas:

- Estructuración e identificación de tareas
- Análisis de mercado
- Búsqueda de nuevas plantas
- Análisis tecnoeconómico
- Mantenimiento y seguimiento

Servicios - No se prevé dar servicios externos.

Un pilar básico en el sustento económico de EnergÉtica y en la consecución de sus valores fundacionales es la producción de energía eléctrica a partir de fuentes renovables. Para ello, el equipo técnico se encargará de la búsqueda de oportunidades y posterior análisis tecnoeconómico teniendo en cuenta las características del mercado en ese momento para estudiar su viabilidad. Son necesarias tareas de seguimiento y mantenimiento, estando previsto que estas últimas sean externalizadas. La información obtenida de cada planta de producción se compartirá periódicamente con las personas socias a través de los canales tradicionales de comunicación: correo electrónico, página web, redes sociales, asambleas, etc.

Teniendo en cuenta el capital financiero a movilizar para acercarse al objetivo de un respaldo de producción propia del 100% y los tamaños mínimos de las plantas, será necesario ahondar en las colaboraciones con otras cooperativas eléctricas y en la búsqueda de nuevas formas de financiación que complementen las aportaciones voluntarias al capital social (vía Banca Ética, por ejemplo).

Servicios energéticos

Actividades internas:

- Estructuración e identificación de tareas

Servicios:

- Asesoramiento
- Elaboración de informes
- Seguimiento
- Diseño, logística y ejecución de la formación
- Instalación y compra de equipos
- Gestión de proyectos y obras

Los servicios energéticos a los que hace alusión esta última línea de actividad se centran fundamentalmente en acciones en términos de ahorro y eficiencia energética. Entre las tareas a desarrollar se encuentran la formación a personas asociadas, ajuste de potencias, auditorías energéticas, etc. Cada uno de estos servicios se ajustará al tipo de usuario final, bien sean particulares o entidades públicas. Se prevé que, como resultado de los estudios planteados, sea necesario ejecutar un plan de medidas de mejora de eficiencia energética, lo cual supondrá la ejecución de obras o intervenciones, actividades susceptibles de ser externalizadas.

Equipo de trabajo y competencias

Cada una de las actividades descritas en el apartado anterior tiene asociadas una serie de competencias para su correcto cumplimiento. En esta sección se desgranar las principales cualidades que deberán tener las personas contratadas durante los primeros meses de la puesta en marcha del plan de empresa. Las previsiones indican que será necesaria la contratación de un total de 4 personas de diversos perfiles, con una jornada de 6h cada una, si bien esto puede estar sujeto a modificaciones en función de las personas que finalmente integren la cooperativa y la evolución de la misma.

Las contrataciones se llevarán a cabo de manera escalonada, de forma que el incremento de los costes fijos derivados de las nóminas, no ponga en riesgo la solvencia de la cooperativa. Las contrataciones se llevarán a cabo de manera escalonada, de forma que el incremento de los costes fijos derivados de las nóminas, no ponga en riesgo la solvencia de la cooperativa.

El equipo encargado del proceso de selección deberá asegurar que las competencias necesarias descritas en esta sección se encuentren de manera equilibrada en el equipo seleccionado. De la misma manera, se deberá tener en cuenta la capacidad de estas personas para formarse y realizar tareas que no formen parte de su actual *expertise*, ya que no se pretende que cada trabajador o trabajadora dedique su jornada únicamente a una línea de actividad. Esto es debido a la variación en la demanda de los diferentes servicios ofrecidos, como puede ser el caso, por ejemplo, del esfuerzo que habrá que invertir si se decide analizar minuciosamente una central de producción.

La tabla 1 muestra de manera disgregada las capacidades que a priori se consideran necesarias, pudiendo sufrir algún cambio con el desarrollo de la actividad comercial.

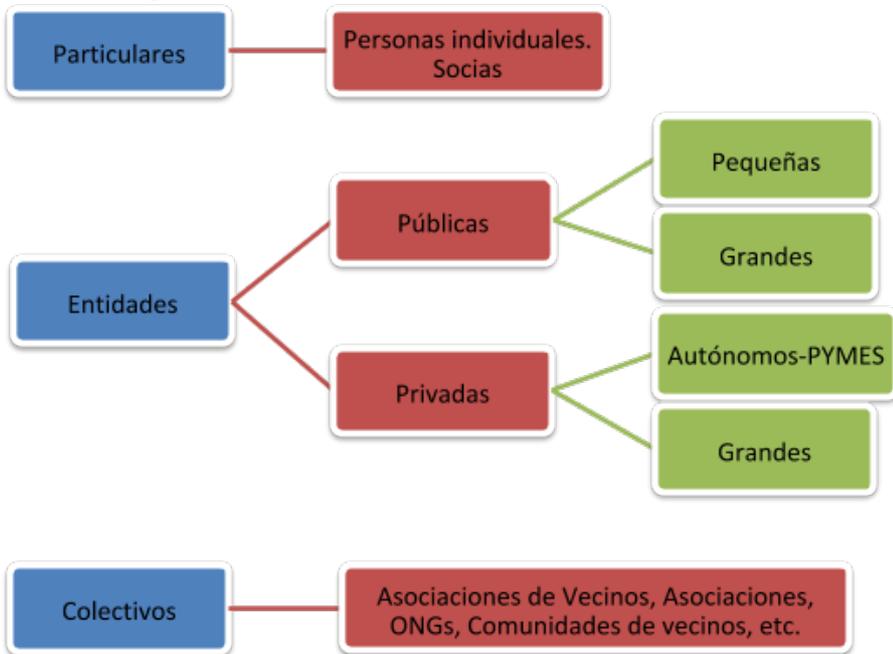
Tabla 1. Competencias por cada una de las líneas de actividad.

TRANSVERSAL	
Organización y eficiencia	
Didáctica	
Conocimientos del sector eléctrico	
Habilidades sociales	
Alineación con los principios de Energética	
Informática	
Capacidad de negociación	
Trabajo en equipo	
LABORES DE COMERCIALIZACIÓN	AUTOCONSUMO
Capacidad de análisis	Ingeniería
Conocimientos de programación	Conocimientos de programación
Conocimientos legales	Instalación
Conocimientos del Mercado Eléctrico	Titulación que permita firmar proyectos
Conocimientos eco-financieros	Técnica
Habilidades sociales	Conocimientos del Mercado Eléctrico
Técnica	Capacidades de formación y pedagógicas
Comunicación	Diseño de instalaciones
PRODUCCIÓN	SERVICIOS ENERGÉTICOS
Operación y mantenimiento	Técnica
Conocimientos elevados del mercado eléctrico	Ingeniería (térmica, eléctrica, iluminación, ACS)
Técnica	Conocimientos eco-financieros
Ingeniería	Conocimientos de programación
Capacidad de negociación	Capacidad de negociación
Conocimientos legales	Conocimientos legales
Eco-financiera	Capacidades de formación y pedagógicas

Clientes

Por su condición de cooperativa, la base social es una parte importante y especial (no estrictamente clientes) del público objetivo. En esta sección se trata de definir ese público objetivo de la cooperativa, aquel al que nos dirigimos, de una manera u otra, para ofrecer nuestros servicios o para animarle a participar en nuestro funcionamiento y transformar el modelo energético. De esta manera, comprenderemos mejor con quién estamos hablando para desarrollar una estrategia de comunicación acorde con sus características.

La mayor parte de estos grupos son transversales a todas las actividades de la cooperativa, si bien algunos guardan particularidades importantes para algunas líneas de actividad. En cada uno de estos grupos, por lo tanto, se detallará su mayor relevancia en cada una de nuestras líneas. También diferenciamos entre los grupos por tipo y por cualidad, que pueden formar parte de los primeros. Los primeros definen los grupos objetivo atendiendo a sus características genéricas, a “quiénes son” (Figura 1). La distinción por tamaños en cuanto a las entidades es relevante para la forma en la que la cooperativa debe acercarse a ellas. Por ejemplo, la forma de contratación de pequeños ayuntamientos es muy diferente a la de grandes (licitaciones). También merece la pena distinguir entre pequeñas empresas y grandes, pues sus necesidades de contratación serán diferentes.



Por otro lado, los colectivos pueden tener otros intereses además de los puramente técnicos o económicos (precio) para contratar con EnergÉtica, por ejemplo: el apoyo a la transformación del modelo energético. En este sentido, una clasificación quizá todavía más relevante, es la que se hace por cualidades del público objetivo. Esta clasificación por cualidad se puede encontrar en cualquiera de las categorías por tipo. Responde a la pregunta de “cómo son” y son transversales a las características genéricas (“quiénes son”). En este sentido podríamos hablar de la siguiente clasificación:

Grupo	Descripción breve
<i>Concienciadas</i>	Previamente alineadas con los principios de nuestra cooperativa. Más “militante”.
<i>Por concienciar</i>	Aún no alineadas con los principios de nuestra cooperativa (o alineadas solo intuitivamente).
<i>Con habilidades tecnológicas</i>	Personas familiarizadas con las nuevas tecnologías e internet.
<i>Con habilidades tecnológicas reducidas.</i>	Personas no familiarizadas con las nuevas tecnologías e internet.

Esta clasificación es sumamente relevante a la hora de desarrollar el plan comercial y para definir la estrategia de diferenciación de quienes consideremos como “competencia”. También en cuanto a las fases de desarrollo que se contemplen para la cooperativa. Por ejemplo, los particulares, colectivos o entidades (públicas y privadas) previamente concienciadas juegan un papel muy importante en la fase inicial. Sin embargo, a medida que la cooperativa avance puede encontrar un techo si solo se centra en este grupo. Saber definir estrategias para quienes no se encuadren en esta categoría será fundamental en el medio plazo. Por otra parte, también afecta a nuestros canales de distribución, ya que hoy en día la manera más directa para contratar con Energética es a través de la web. Este proceso, aunque sencillo para algunos segmentos de población, no lo es tanto para otros, por lo que es importante tener en cuenta estas circunstancias. Entraremos en detalles en las siguientes secciones. Por líneas de actividad, los segmentos de clientela más importantes serían los siguientes.

Línea	Segmentos por tipo	Segmentos por cualidad
<i>Transversal</i>	Todos	Todos
<i>Labores de comercialización</i>	Particulares y Entidades	Todos
<i>Autoconsumo</i>	Colectivos y Entidades	Todos (*Concienciadas)
<i>Servicios energéticos</i>	Particulares y Entidades	Todos
<i>Producción</i>	Socias	Todos (*Concienciadas)

* Con especial interés.

El caso de la Producción es especial, ya que la venta se realiza directamente a la red, como se detalla en el plan de operaciones. Sin embargo, la cobertura del consumo con producción propia es un elemento que “engancha” a las personas socias de la cooperativa, en tanto que contribuye a la transformación del modelo energético y, por lo tanto, también es especialmente atractivo para los segmentos de la población más concienciados.

Diferenciación

Teniendo en cuenta el tipo de público objetivo al que nos dirigimos y, antes de diseñar el plan de comunicación, es importante definir la estrategia de diferenciación de nuestra cooperativa. La diferenciación la componen aquellos elementos que nos permiten ser percibidos por los posibles clientes como una opción más atractiva que otras, que proveen el mismo servicio que nosotros y en el mismo mercado. Se trata de lo que habitualmente se denomina como la competencia, pero que en el mundo del cooperativismo debe tomarse con precaución, en tanto que las relaciones de complementariedad y cooperación (alianzas) deben prevalecer sobre aquellas de pura competición. En este sentido y definidas como competidoras, podría diferenciarse de manera simplificada entre entidades tradicionales y entidades de nueva creación. Entre las primeras destacarían las empresas pertenecientes a UNESA. Las segundas, sin embargo, englobarían aquellas empresas que comparten algunos principios con Energética (fomento de las renovables, responsabilidad con el consumidor...) pero no otros (como el cooperativismo, la búsqueda de un impacto en lo local, la democratización de la energía, el no lucro, etc)⁴. El siguiente cuadro podría resumir los principios que regirían nuestra estrategia de diferenciación.

⁴ Por ejemplo, en el caso de las labores de comercialización: HolaLuz: empresa capitalista que ofrece energía renovable, servicio cercano pero no siempre claro, está arrancando en autoconsumo pero no tiene producción propia, etc.

Línea	Empresas tradicionales	Empresas de reciente creación
<i>Transversal</i>	Cooperativismo, Participación, NME ⁵ , responsabilidad cliente, cercanía, renovable, Calidad-Precio	Cooperativismo, Participación, Efectividad, trato con el cliente, cercanía. No lucro. Capacidad de decisión. Transparencia real. No todas siguen un NME o al menos solo en parte.
<i>Labores de comercialización</i>	Energía renovable, responsabilidad con el cliente, calidad-precio.	Mismas que transversales. Energía renovable, no consideramos quema de residuos, respaldo de energía con producción propia, local.
<i>Autoconsumo</i>	Nota: Alguna sí que oferta autoconsumo y lo acabarán haciendo todas	Participación. Colectivo. Precio Integrado dentro de una lógica global. Formación y acompañamiento.
<i>Servicios energéticos</i>	Responsabilidad con el cliente, calidad-precio	Calidad-precio. Integrado dentro de una lógica global. Formación y acompañamiento.
<i>Producción</i>	Energía renovable. Financiada con fondos propios y participado por los y las cooperativistas. Control sobre los requisitos de viabilidad, impacto ambiental, etc. Conocimiento sobre de dónde viene nuestra energía.	No suelen ser productoras renovables. Financiada con fondos propios y participado por los y las cooperativistas. Control sobre los requisitos de viabilidad, impacto ambiental, etc. Conocimiento sobre de dónde viene nuestra energía.

Del mismo modo, para el resto de actividades de la cooperativa, algunas de las características que nos diferencian quedan recogidas en el cuadro superior. Por ejemplo, los servicios energéticos que proporcionamos están integrados desde una lógica global, que incluye nuestra filosofía y el resto de actividades. Para cada tipo de público objetivo, a su vez, distintos elementos de la diferenciación son más relevantes que otros, y esto se deberá tener en cuenta por el equipo técnico cuando diseño las campañas de comunicación.

⁵ NME: Nuevo Modelo Energético.

Alianzas y colaboraciones

Energética quiere desarrollar una política fuerte de alianzas y colaboraciones a todos los niveles (local, regional, estatal). La naturaleza del modelo energético que perseguimos está basada en la cooperación por lo que, en la medida en que no se comprometa la viabilidad de Energética, estas relaciones prevalecerán con carácter general a las de competencia. El caso más ilustrativo sería el de Som Energia, cooperativa que opera en el mismo mercado que Energética (comercialización cooperativa de energía renovable en Castilla y León) pero con la que existe una relación de colaboración fundamental. Como ya se ha explicado en el plan de operaciones, el apoyo de Som Energia es básico para el desarrollo de nuestras labores de comercialización. Las sinergias positivas por el apoyo técnico, de información de puesta en marcha y *saber hacer* en general, son incuantificables.

Del mismo modo, gran parte de las actividades necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, deberán ser desarrolladas por terceras personas con las que, lejos de competir, colaboraremos e incluso apoyaremos. Es el caso de los/as instaladores/as de placas de autoconsumo, por ejemplo. También la gestoría, a la que ya contratamos previamente, formaría parte de estas entidades colaboradoras. En el caso de la producción, la inversión necesaria normalmente aconseja acudir a la compra conjunta con otras cooperativas, como con Som Energia en el caso de Valteína. El Cuadro X resumiría estas colaboraciones, diferenciando entre las “de proceso” –las requeridas para llevar a cabo tareas concretas de la cooperativa- y las “estratégicas”, más generales pero importantes por otras razones. Algunos detalles se podrán encontrar en el plan de operaciones.

Línea	Colaboradores “de proceso”	Colaboradores “estratégicos”
<i>Transversal</i>	Gestoría.	Som Energia, REScoop, REAS, U.Renovables, UNIS, CyL-Solar, Universidades, entidades con las que tenemos acuerdos de colaboración firmados, centros de investigación.
<i>Labores de comercialización</i>	Som Energia, GISCE	Som Energia, GISCE.
<i>Autoconsumo</i>	Instaladores/as, ingenierías.	Cooperativas o empresas que están desarrollando estrategias análogas.
<i>Servicios energéticos</i>	Instaladores/as, ingenierías.	Dr-Watt (Enercoop Francia), Som Energia, ingenierías e instaladoras cercanas.
<i>Producción</i>	Som Energia	Som Energia, otras cooperativas e ingenierías.

Plan de comunicación

Se trata aquí de definir estrategias para comunicarnos con nuestro público objetivo, tanto para obtener nueva clientela/base social como para fidelizarla. De nuevo, algunas de las estrategias son de carácter transversal, al no estar plenamente identificadas con ninguna línea de actividad en particular. En el Cuadro X se sintetizan aquellas acciones prioritarias de comunicación para Energética (transversales) y para cada línea de actividad. La no mención de algunas acciones para determinados públicos objetivos y/o líneas de actividad, no significa que no vayan a realizarse, sino tan solo que no son de carácter estratégico. Por ejemplo, si no se mencionan las redes sociales para la línea de autoconsumo, no quiere decir que no se vaya a publicitar por este medio, sino que el objetivo de conseguir clientes para esta línea se entiende que se consigue “sobre todo” a través de otras vías. Se han



tenido en cuenta las características del público objetivo para cada línea, así como separada acciones de comunicación transversales que serán utilizadas para todas las líneas, aunque no estén repetidas en cada una de ellas. Cuando no haya un público objetivo concreto, se señalará (-). Cuando se aluda a segmentos “comunes” y nada más, se incluye a todos los genéricos (ver sección Clientes).

Por lo tanto, el objetivo es establecer unas directrices generales para que sea el equipo técnico el que decida, en cada momento, qué campañas desarrollar.



LÍNEA DE ACTIVIDAD	SEGMENTO DE CLIENTELA	ACCIONES CONCRETAS
LABORES DE COMERCIALIZACIÓN	<p><u>Entidades (1):</u></p> <p>Públicas (1.a)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas (1.a.a) • Grandes (1.a.b) 	<p>Campañas en RRSS (3,4,5,6.a); Responsabilidad con cliente (-); Buen precio (5.b) Incapié en energías renovables y gestión honesta y transparente de la energía(-)</p> <p>Valores participativos (2, 3, 4)</p> <p>Formación y apoyo a nuestros grupos locales. Promoción interna de la búsqueda de contratos y cooperativistas.</p>
	<p>Privadas (1.b):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autónomos y PYMES • Grandes <p><u>Colectivos (2)</u></p> <p><u>Particulares (3)</u></p>	<p>Campañas de aportaciones voluntarias al capital social (3, 4, 5) para la compra de plantas de producción renovable o fomento del autoconsumo</p> <p>Informes vía web/RRSS sobre porcentaje de energía producida/consumida (-)</p> <p>Visitas lúdico/formativas a plantas de generación (4). Fomentar la participación de los grupos locales en la búsqueda de plantas y análisis.</p>
PRODUCCIÓN	<p><u>Socios/as (4)</u></p> <p><u>Por nivel de concienciación (5)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas concienciadas (5.a) • Personas “por concienciar” (5.b) <p><u>Por familiarización con tecnología (6)</u></p>	<p>Ofrecimiento formación a empleados de entidades que den visibilidad (1)</p> <p>Formación en ahorro energético a cooperativistas y no cooperativistas (Dr watt)* (3, 4, 5)</p> <p>Campaña diagnosis a ayuntamientos / ecoolocal (1a)</p> <p>Campaña comercios/pymes con valores ecológicos (grupos de consumo, alimentación ecológica, bodegas vino/cerveza ecológica) (1b)</p> <p>*"Dr Watt" es una propuesta de formación grupal en eficiencia y ahorro energético con acompañamiento a lo largo de un periodo de tiempo. Su nombre proviene de una iniciativa de una cooperativa francesa con la que se está colaborando.</p>
SERVICIOS ENERGÉTICOS		

AUTOCONSUMO

Generar campañas de autoconsumo locales con duración de varias semanas que busquen conseguir personas interesadas en una zona muy localizada. Realizar charlas explicativas y formativas que vayan enganchando personas interesadas y vayan entendiendo el proceso. Estas campañas difundirlas activamente por RRSS y por los mecanismos de comunicación del barrio (e.g. Asociaciones vecinales) para no solo buscar interesados en esa campaña si no localizar nuevas zonas en las que generar a su vez nuevas campañas (2, 3, 4, 5)

Ligar bien las acciones de comunicación de eficiencia energética a las de autoconsumo.

Realizar eventos festivos al finalizar cada campaña en una zona local que sirvan como espacios de encuentro entre socios y personas interesadas y, a su vez, que puedan servir para relanzar nuevas campañas en la misma zona (personas más reticentes pero que se vean convencidas al ver la instalación finalizada y en funcionamiento) o en zonas aledañas (2, 3, 4, 5).

- **Familiarizadas con nuevas tecnologías (6.a)**
- **No familiarizadas (6.b)**

Asambleas informativas (2, 3, 4, 5)

Celebraciones (número cooperativistas) (-)

Colaboración con diferentes entidades (kit solar, stands...) (2)

Aparición en medios de prensa local (radio) ofreciendo un espacio de resolución de dudas o cuestiones relacionadas con la energía, la eficiencia, el ahorro, las renovables, etc. Presencia en medios, publicidad "económica", labor de difusión, concienciación. Búsqueda de presencia, confianza, ser referencia en materia de energía en la prensa local, diferenciación respecto de las nuevas comercializadoras en cuanto a la forma de funcionar y valores que ejercemos. Sería transversal a todas las líneas de actividad aunque con más peso en esta (1b, 2, 3, 4, 5)

Participación en proyectos de investigación y su consiguiente difusión (-)

Participación en actividades organizadas por plataformas del sector (CylSolar, etc)

Colaboración con Uva (1a, 5)

ENERGÉTICA

Plan económico-financiero

El plan económico-financiero recoge los recursos necesarios para desarrollar la actividad de EnergÉtica así como los mecanismos de financiación. También muestra una estimación tendencial (no trata de predecir al céntimo) de cómo pueden evolucionar algunos de los indicadores económicos más importantes de la cooperativa. Fundamentalmente, se trata del cuadro de Tesorería y la cuenta de Pérdidas y Ganancias, que se han estimado con un criterio conservador (en relación a los ingresos y los gastos que prevemos pueden darse) para un período de tres años.

Cuadro de inversión

Inversiones (=ACTIVO del balance)	2018	Observaciones
Alta trabajador	400	
Aplicaciones informáticas. Diseño web	2,613	
Obras acondicionamiento	3,000	
Equipo informático	7,600	
Maquinaria	3,000	
Mobiliario	600	
Elementos de Transporte	0	
Papelería y consumibles	560	
Existencias	0	
Traspaso	0	
Fianza	1,200	
Tesorería	63,000	
SUBTOTAL	81,973	
IVA inversión inicial (21% de inversiones, salvo licencia, fianza, traspaso y tesorería)	3,732	(Se suma porque es dinero a nuestro favor, nos lo "debe" Hacienda)
Total inversión sin tesorería	22,705	
TOTAL (Tesorería más inversión)	85,705	

La inversión a realizar, previsiblemente en los próximos meses, IVA incluido, se estima en unos 22.705€. En este caso se ha seguido también un criterio conservador, asumiendo algunas inversiones que quizá no lleguen a realizarse o que de realizarse tengan un importe menor. Por ejemplo, es posible que no sea necesario realizar obras de acondicionamiento en el local o que su fianza (estimada en dos cuotas de un alquiler de 600€) sea inferior. Algunas que seguro se realizarán son aquellas relacionadas con la web, la compra de equipo informático (ordenadores) y papelería y consumibles.

Del mismo modo, aunque estos meses la tesorería (la cantidad de dinero que disponemos en cuenta corriente y caja) ha venido creciendo a mayor ritmo, consideramos que a finales de marzo el saldo será de unos 63.000€. Como veremos a continuación, la tesorería nos permite financiar esta inversión sin demasiadas dificultades.

Cuadro de Tesorería

Los cuadros de Tesorería (que se muestran en la siguiente página) indican las entradas (cobros) y salidos (pagos) de dinero que se producen en la cooperativa. Son un reflejo de la solvencia financiera del proyecto, de tal manera que siempre debemos tener suficiente dinero en cuenta corriente o caja para hacer frente a nuestros pagos. Lógicamente, al comienzo de todo proyecto, debido al desembolso de la inversión y el pago de gastos fijos como los salarios de la plantilla, la tesorería sufre más, por lo que el primer año aparece desglosado para mayor seguridad. De hecho, como criterio de prudencia se ha procedido a incluir las contrataciones de personal de manera escalonada, aunque el resultado final es que se termina con el número de trabajadores/as previsto.

Vemos que al llegar el mes clave, mayo (mes 3, ya que el mes 1 es marzo), la tesorería cae debido al desembolso de la inversión y el inicio de las contrataciones. Debe notarse aquí lo que se avanzó en el punto anterior acerca del volumen de la inversión, que podría ser menor. Aunque la contratación sea escalonada, en este mes ya podrían estar trabajándose el 75% de las horas de trabajo necesarias, para completar el 100% en septiembre.

Como siempre, son solo escenarios, las contrataciones se realizarán en función de la solvencia para realizarlas y de la marcha de las nuevas contrataciones. Queremos crear empleo estable y de calidad y no comprometer estos puestos de trabajo por precipitarnos.

La clave de la tesorería de Energética es que esta tiene una tendencia “natural” a crecer en tanto que la base social de la cooperativa siga ampliándose. En una empresa convencional, cuando hay beneficios, normalmente la tesorería aumenta y cuando hay pérdidas al contrario. Este es el motivo del fracaso de gran parte de las pymes, ya que normalmente en toda empresa se incurre en pérdidas los primeros años y la debilidad de la tesorería hace que la empresa quiebre. La tesorería es la principal fortaleza financiera de la empresa, la que permite compensar las pérdidas de los primeros años e incluso coger músculo financiero para abordar la importante inversión requerida para saltar a la comercialización independiente. Este último punto puede comprobarse con los saldos de tesorería de los años 2 y 3. Por cuestiones de formato de texto, la tabla de tesorería del primer año se incluye al final del documento.

PRESUPUESTO DE TESORERIA	2,018	2,019	2,020
SALDO INICIAL	61,000.00	84,995.48	142,935.47
Cobros ventas	129,270.65	137,158.54	170,304.37
Cobros inversiones renovables	15,000.00	26,854.67	26,854.67
Cobros de nuevo capital social	38,500.00	53,700.00	77,800.00
S.INICIAL + COBROS	243,770.65	302,708.69	417,894.51
Pagos Año anterior (dividendos)	0.00	0.00	0.00
Pagos por compras (1)	71,057.25	39,966.30	49,821.75
Pagos por gastos fijos(2)	57,283.63	109,222.13	122,625.35
Pagos remuneración capital social	6,695.50	6,695.50	12,894.00
Pagos por inversiones	22,705.33	0.00	0.00
Devolución préstamo	0.00	0.00	0.00
Pago por IVA	1,033.46	3,889.28	5,527.29
Pago por Impuesto	0.00	0.00	0.00
Otros pagos	0.00	0.00	0.00
Total Pagos	158,775.18	159,773.22	190,868.39
SALDO FINAL	84,995.48	142,935.47	227,026.12
Tesorería/Capital social voluntario	18.11%	27.84%	20.93%

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Importe neto de la cifra de negocios	121,835.25	113,354.17	140,747.42
Ventas	106,835.25	86,499.50	113,892.75
Cobros inversiones renovables	15,000.00	26,854.67	26,854.67
Prestaciones de servicios		-	-
Aprovisionamientos	58,725.00	33,030.00	41,175.00
Consumo de materias primas o mercaderías	58,725.00	33,030.00	41,175.00
Trabajos realizados por otras empresas			
Gastos de personal	28,586.67	66,464.00	69,787.20
Sueldos, salarios y asimilados	21,333.33	49,600.00	52,080.00
Cargas sociales	7,253.33	16,864.00	17,707.20
Otros gastos de explotación	33,711.50	35,337.30	43,667.89
Pagos remuneración capital social	6,695.50	6,695.50	12,894.00
Servicios exteriores (1)	27,016.00	28,641.80	30,773.89
Tributos			
Amortización del inmovilizado (2)	3,075.38	3,075.38	3,075.38
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT) (3)	- 2,263.30	- 24,552.51	- 16,958.05
Gastos financieros	-	-	-
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	- 2,263.30	- 24,552.51	- 16,958.05
Impuestos	-	-	-
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS	- 2,263.30	- 24,552.51	- 16,958.05

Como se ha apuntado con anterioridad, los primeros años normalmente se suelen arrojar pérdidas. Durante el primer año las pérdidas serán menores debido a que la mayor partida de gasto (los salarios de la plantilla) se ha considerado como escalonada. A partir del segundo año, con la plantilla ya asentada desde el principio, las pérdidas aumentarían, si bien el tercer año ya puede intuirse la capacidad de la cooperativa para avanzar hacia los beneficios, reduciendo un 45% las pérdidas en un solo año.

Aun así, también debe considerarse que si se incluyera la inversión como gastos (contablemente no lo son), las pérdidas serían prácticamente las mismas en el año 2 y, a continuación, comienzan a disminuir a buen ritmo. Se puede observar como los salarios poco a poco van convirtiéndose en la partida de gasto más importante y que los gastos variables pierden peso sobre el total. Este hecho, que podría ser visto como una amenaza

para la tesorería, no lo es tal en tanto a la fortaleza proporcionada por nuestra base social. En cambio, la cooperativa va adquiriendo fuerza con los años y una base sólida para acometer la inversión para la comercialización independiente con mayores garantías. Durante todo el período no es necesario pagar impuesto de sociedades ya que no se incurre en beneficios, por lo que la partida permanece a cero.

En definitiva, la cooperativa es solvente y la diversificación permite ir adquiriendo fortaleza mientras se desarrollan actividades con un fuerte potencial transformador. El crecimiento de la base social es fundamental para mantener esta solvencia y hacer posible este trayecto hacia la comercialización independiente.

Tabla de tesorería durante el primer año:

PRESUPUESTO DE TESORERIA AÑO 1 (Desglose por meses)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
SALDO INICIAL	61,000.00	59,482.42	63,107.53	38,385.77	22,662.75	37,252.95	61,311.45	44,436.19	47,407.78	71,517.67	58,120.76	58,707.24	
Cobros ventas (1)	1,877.92	1,925.11	1,975.93	4,446.75	2,682.57	34,159.21	2,787.84	4,657.29	32,503.93	4,766.19	3,005.64	34,482.28	129,270.65
Cobros inversiones renovables	0.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	15,000.00
Incremento de tesorería por capital	3,300.00	1,700.00	1,200.00	1,800.00	2,100.00	2,000.00	3,200.00	4,400.00	4,600.00	4,700.00	4,700.00	4,800.00	38,500.00
S.INICIAL + COBROS	66,177.92	63,107.53	66,283.46	44,632.52	42,445.32	73,412.16	67,299.29	53,493.48	84,511.71	80,983.86	65,826.40	97,989.52	182,770.65
Inversión	0.00	0	22,705.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22,705.33
Pagos por compras (1)	0.00	0.00	0.00	16,777.41	0.00	6,908.34	16,777.41	0.00	6,908.34	16,777.41	0.00	6,908.34	71,057.25
Pagos por gastos fijos(2)	0.00	0.00	5,192.36	5,192.36	5,192.36	5,192.36	6,085.70	6,085.70	6,085.70	6,085.70	6,085.70	6,085.70	57,283.63
Pagos remuneración capital social	6,695.50	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6,695.50
Devolución préstamo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago por IVA	0.00	0.00	0.00	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,033.46	0.00	1,033.46
Pago por Impuesto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros pagos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pagos	6,695.50	0.00	27,897.69	21,969.77	5,192.36	12,100.71	22,863.10	6,085.70	12,994.04	22,863.10	7,119.16	12,994.04	158,775.18
SALDO FINAL	59,482.42	63,107.53	38,385.77	22,662.75	37,252.95	61,311.45	44,436.19	47,407.78	71,517.67	58,120.76	58,707.24	84,995.48	23,995.48