

MOLINOS DE VIENTO S.A.¹

PRESENTACIÓN

A finales de 2008 D. Miguel Monteiro, presidente de Molinos de Viento S.A., repasaba mentalmente la evolución de la empresa. Desde la ventana de su despacho veía el conjunto de edificaciones que conformaban el parque tecnológico en el que se ubicaba la sede; su estado de ánimo era fuerte, a pesar de los nubarrones que aparecían en el horizonte.

Miguel era el responsable de las inversiones a realizar en España por parte de la “family office²” creada por su familia para constituir una cartera diversificada de negocios, utilizando los recursos obtenidos de la venta de una de las principales empresas del grupo familiar en Méjico. Miguel había mantenido previamente conversaciones con diversos empresarios y directivos mejicanos, portugueses y españoles sobre las posibilidades de inversión en España; había seleccionado el sector de las energías renovables como una de las mejores oportunidades. El crecimiento económico general y la creciente demanda energética apoyaban la necesidad de nuevas fuentes de generación de energía que, por otra parte, estaban recibiendo fuertes subvenciones y que probablemente se extenderían hasta que sus costes de generación estuviesen al nivel de los precios de mercado. Parecía pues que había un futuro despejado para el próximo decenio.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Preparado por D. Pablo Pestano Gabino y con el apoyo del Fondo de Desarrollo Académico del Instituto para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright© marzo 2010. Instituto Internacional San Telmo, España. Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo

² Una family office es una compañía privada que gestiona las inversiones y el patrimonio de una familia con gran riqueza. Generalmente se financia con su propio capital, que suele proceder de los recursos generados por varias generaciones. Los costes anuales de un family office pueden ser de \$1 millón, por ello el patrimonio neto de una de estas compañías suele exceder los \$100 millones. En raras ocasiones un family office acepta miembros que no sean de su familia.

Fue en 2002 cuando Miguel Monteiro puso en marcha el negocio de la promoción de instalaciones de producción de energía eléctrica procedente de fuentes renovables. Miguel pensó que no tenía sentido iniciar la promoción de parques eólicos en tierra dado que los aproximadamente 8.974 MW eólicos que se pretendían instalar en España, según el plan de fomento de las energías renovables 2000-2010 (ver apéndice VI), ya estaban en funcionamiento, en construcción o en una tramitación administrativa muy avanzada. Había visto claro, tras un viaje reciente al norte de Europa, que la oportunidad podría estar en desarrollar los parques eólicos marinos en las costas españolas.

Aunque la compañía inició sólo la promoción de parques eólicos marinos, unos años más tarde, a partir del año 2006, se abordaron también proyectos en otras energías, en concreto en Solar Fotovoltaica, Solar Termoeléctrica, Biodiésel y finalmente parques eólicos terrestres además de los marinos.

Realmente había sido un periodo de actividad trepidante, del que estaba muy satisfecho. Sentía, sin embargo, que quizá no había prestado atención suficiente a los síntomas de la crisis económica general que se estaba gestando en esos mismos años. Ahora le parecía claro que también el sector de las renovables se vería afectado negativamente por la grave situación financiera de los países occidentales, pero a la vez pensaba que las políticas de gasto público podrían acelerar la apuesta política sobre las renovables. La nueva Administración de EEUU podría ser la prueba que el sector necesitaba para no caer en el desánimo.

Reflexionaba sobre los acontecimientos de los últimos años y se hacía preguntas como las siguientes:

- 1ª. ¿Qué se había conseguido en los últimos años? ¿Qué activos tenían valor?
- 2ª. ¿Estaban suficientemente maduros o estaban aún en una fase embrionaria?
- 3ª. ¿Merecía la pena seguir insistiendo en este sector o era mejor vender lo existente y abordar otro?; y
- 4ª. Aunque pareciera contradictorio, ¿no se estaría gestando ahora la ocasión de comprar activos renovables a buen precio?

Era consciente de que para continuar con el negocio, y también para ampliarlo o para venderlo, tendría que consultar con los miembros de su familia, en especial con su padre José Luis y con sus hermanos Daniel y Juan. En 2009 habría que tomar algunas decisiones importantes y, a pesar de la crisis, se sentía esperanzado.

LAS ACTUACIONES DE LA EMPRESA

1. El inicio del proyecto: La Energía Eólica Marina

En 2002 se iniciaron las indagaciones sobre la energía eólica marina, visitando las instalaciones de diversos países y estudiando el procedimiento, aún incompleto, para obtener

las licencias y autorizaciones de los parques eólicos marinos en España. Asimismo se tomó contacto con la administración pública española en sus diversos niveles.

Se realizó un profundo estudio de las costas españolas identificando las mejores zonas donde poder instalar parques eólicos marinos. Con la ayuda de universidades locales de Andalucía y Cataluña se realizaron estudios detallados de las profundidades, se realizaron completos estudios de impacto ambiental de las mejores zonas identificadas, se colocaron torres de medición del recurso eólico en la costa. Tras largos estudios de seguimientos de aves migratorias, se encargaron y terminaron estudios sobre seguimiento de animales marinos en las inmediaciones de los posibles proyectos para los que fue necesario comprar equipos especiales sumergidos.

Se iniciaron los primeros estudios de cimentaciones submarinas de parques eólicos para las especiales características de España. Se identificaron y se empezaron a calcular, para cada proyecto, cuando era necesario cimentar por gravedad y cuando era necesario usar el monopilote³. Se contactó con las compañías capaces de llevar a cabo la obra civil marina para proyectos de esta envergadura y en España se iniciaron conversaciones con técnicos de DRACE, compañía del grupo DRAGADOS especializada en este tipo de construcciones. Asimismo se iniciaron los contactos con los posibles suministradores de cables eléctricos submarinos de evacuación y de sub-estaciones eléctricas de transformación sumergidas.

Los grupos ecologistas locales y nacionales preocupados por este tipo de entornos fueron identificados, Greenpeace entre otros, y se mantuvieron muchas conversaciones con ellos, aprovechando la ocasión para entregarles cuanta información solicitaron. Se organizaron viajes conjuntos con visitas a parques eólicos marinos de otros países para que comprendieran las implicaciones que los parques eólicos podrían tener una vez instalados en la costa española.

Se iniciaron contactos con todos los interlocutores implicados de la administración energética y medioambiental tanto de los Ministerios como de las Comunidades Autónomas. Fueron frecuentes los contactos con los posibles afectados locales: ayuntamientos, cofradías de pescadores y vecinos.

Los primeros trabajos de ingeniería básica se pusieron en marcha en 2003 y se dio inicio a los procedimientos administrativos de varios proyectos por un total de 700 MW en 2004. Como para esas fechas no existía un procedimiento administrativo que pudiera llevar a la obtención de las autorizaciones y licencias de construcción de este tipo de instalaciones, se mantuvieron continuas reuniones de trabajo con los Ministerios de Industria y de Medio Ambiente sobre los aspectos relevantes de los futuros proyectos.

A finales del año 2004, CLIPPER, un importante fabricante de aerogeneradores, entró en contacto con Molinos de Viento S.A. interesado por sus proyectos marinos; su intención era ser un decidido actor en el nuevo negocio que parecía se estaba gestando en varios países de Europa. En 2005 Molinos de Viento S.A. y el fabricante de aerogeneradores decidieron

³ Estas cimentaciones son fundamentalmente de dos tipos: el monopilote o hincado del soporte en el fondo submarino cuando este lo permite; la cimentación por gravedad consiste en agregar al soporte, en el fondo marino, pesadas estructuras de hormigón cuyo peso sujetan el soporte al fondo.