



Heliosolar



1. Identificación de la empresa

Heliosolar fue creada en 2005, y se dedica al “diseño, construcción y venta de instalaciones de energías renovables”, aunque dentro de éstas, su principal negocio es el de la energía fotovoltaica.

Sus oficinas centrales se encuentran en Mutilva Baja (Navarra) y tiene sedes en Madrid, Jerez, Castellón e Italia. Su facturación alcanzó, en 2008, los 60 millones de euros, y cuenta con 30 empleados.



IMAGEN 1

David Ochoa y Susana Lizárraga





El caso de Heliosolar ilustra claramente cómo un grupo de emprendedores de alta cualificación (ingeniería, sociología, económicas) iniciaron un proyecto empresarial en un sector altamente regulado y apoyado por el gobierno (por la vía de subvenciones y primas). Tras varios años de bonanza, en que el mercado creció a un ritmo muy por encima de lo previsto, y una vez que el gobierno comenzó a imponer restricciones que frenaron drásticamente dicha tendencia, Heliosolar ha sabido aprovechar las capacidades desarrolladas en los años anteriores abriendo nuevos mercados en el ámbito internacional.

2. Definición del Proyecto de Empresa

2.1. Un entorno cuajado de oportunidades y algunas piedras a mitad del camino

El sector fotovoltaico ha venido siendo en los últimos años un importante foco de atracción de emprendedores e inversores. Los objetivos establecidos por el Plan de Energías Renovables 2005-2010 y una legislación con importantes estímulos para la actividad fotovoltaica (cuantiosas primas y beneficios fiscales a las inversiones medioambientales, entre otros) favorecieron la creación de un gran número de empresas dedicadas a producir electricidad a partir del sol.

Más allá de estos factores de carácter general, el lugar de origen de Heliosolar, Navarra, representó un contexto político-social particularmente propicio para la creación de este proyecto empresarial. El gobierno de Navarra, comunidad pionera en el ámbito de la energía eólica, buscaba a finales de los años 90 otras vías alternativas de generación de energía renovable. Su apuesta por la energía fotovoltaica se plasmó en la creación de la empresa Aesol¹, que fue la primera empresa en crear huertos solares. En los primeros años de Aesol (2000-2005), la filosofía de los huertos solares era muy diferente a la que ha terminado imponiéndose en el sector fotovoltaico. Por un lado, se pretendía socializar la energía solar, esto es, se trataba de que los particulares sensibles con el medio ambiente pudieran convertirse en copropietarios de una instalación de energía fotovoltaica, invirtiendo parte de sus ahorros en un proyecto que, además, era muy rentable (alrededor de un 8%). Por otro lado, los ayuntamientos podían dar uso a terrenos de baja productividad, calificados como comunales, cediéndolos para la instalación de los huertos solares. Los ayuntamientos no sólo se beneficiaban políticamente al desarrollar una iniciativa en el ámbito de las energías limpias, también se veían nutridas las arcas municipales con los ingresos que reportaban las actividades desarrolladas en su territorio (licencias de obra y otros tributos).

En un contexto tan favorable para el negocio fotovoltaico era lógico que surgieran un gran número de empresas, como fue el caso de Heliosolar, dispuestas a aprovechar las oportunidades existentes. Sin embargo, en 2008, el gobierno reconoció que el crecimiento de la potencia instalada de energía solar fotovoltaica estaba siendo muy superior al

¹ Aesol estaba participada por la Corporación de Energía Hidroeléctrica de Navarra (EHN), empresa pionera en el desarrollo de la energía eólica en España, que fue adquirida por Acciona en 2005.



esperado (mientras el Plan de Energías Renovables 2005-2010 aspiraba a conectar 371 MW al final de la década, un año antes de completar dicho plazo ya se alcanzaban los 3.354 MW²), que la retribución excesiva de este tipo de energía podría encarecer los costes del sistema eléctrico, y que debía racionalizarse la implantación de grandes instalaciones evitando su parcelación en otras de menos tamaño. Así, tras años de un crecimiento espectacular del sector fotovoltaico, el RD 1578/2008 estableció cupos a la potencia instalada, redujo las tarifas y acabó con la posibilidad de los huertos colectivos, entre otras medidas que han ocasionado una paralización del sector. Los primeros efectos de la nueva legislación se tradujeron en una drástica reducción de las nuevas instalaciones y, consiguientemente, del empleo en el sector: se pasó de instalar 2.661 MW, en 2008, a un máximo de 500 MW, en 2009³ y, en el mismo período, se destruyeron 20.000 puestos de trabajo⁴. Muchas empresas han ido desapareciendo. Sólo las grandes empresas o aquéllas que supieron reorientar el negocio (como ha sido el caso de Heliosolar) han podido mantenerse en el sector.

2.2. El proyecto de empresa

Heliosolar fue el resultado de la confluencia de intereses de otras dos empresas que participaban en sectores distintos: una Ingeniería y una Consultoría especializada en desarrollo local. Los estrechos vínculos personales entre las dos empresas hacían que continuamente compartieran información sobre posibles oportunidades de negocio. Y parecía claro que en la actividad fotovoltaica podían confluir los intereses de ambas. Para la empresa consultora, que elaboraba planes de desarrollo para los municipios, la construcción de huertos solares podría representar una interesante propuesta para sus ayuntamientos clientes como fuente de ingresos y actividad económica. Para la empresa de ingeniería, la realización de proyectos de instalaciones fotovoltaicas podría convertirse en un modo de diversificar su negocio. Se trataba de una interesante asociación en la que dos empresas, sin experiencia previa en el sector, podrían aprovechar las oportunidades que éste brindaba, complementando sus capacidades: conocimientos de ingeniería para el diseño de los proyectos, y una extensa red de contactos con ayuntamientos y otros agentes sociales, facilitados por la actividad de consultoría en desarrollo local.

Inicialmente, las dos empresas que, posteriormente, dieron origen a Heliosolar desarrollaban cada una por su lado estas actividades complementarias. Pero su aprendizaje del funcionamiento del sector fue rápido, por lo que el siguiente paso fue intentar abordar un mayor número de actividades en lo que representa la cadena de actividades del negocio fotovoltaico (figura 1).

² Informe Anual de ASIF 2009.

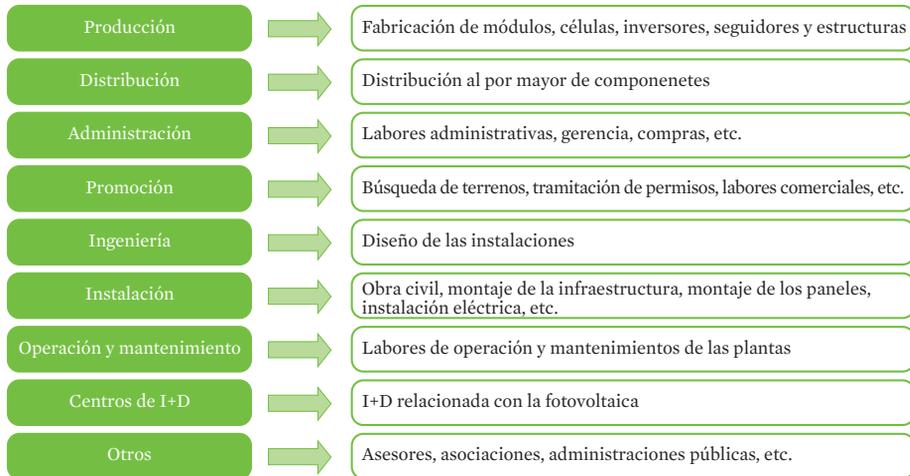
³ <http://www.energias-renovables.com/PAGINAS/ContenidoSecciones.asp?ID=15&Cod=17495&Tipo=&Nombre=Solar%20fotovoltaica>

⁴ <http://www.energias-renovables.com/PAGINAS/ContenidoSecciones.asp?ID=15&Cod=16662&Tipo=&Nombre=Solar%20fotovoltaica>.



FIGURA 1

Actividades del sector fotovoltaico



Para ello, crean Ingeniería Medioambiental Helios (Heliosolar), con la que llevar a cabo el diseño, promoción, construcción y venta de instalaciones fotovoltaicas.

En los primeros seis meses los emprendedores no abandonaron sus respectivas empresas, en un intento de simultanear sus actividades anteriores con este nuevo proyecto, por lo que se contrató a un gerente profesional. Sin embargo, no siempre es fácil para alguien recién llegado a una organización interiorizar la cultura de la empresa, asumir como propia la visión que de ella tienen sus propietarios y responder a las expectativas de unos emprendedores intensamente motivados por el proyecto que se estaba desarrollando. Era el momento de dar el paso: los fundadores decidieron dedicarse por completo a Heliosolar. Tal como afirma uno de ellos: *“Los socios tenían que estar muy implicados en el negocio para sacar esta idea adelante”*.

Una de las principales dificultades en el inicio de la actividad fue de carácter financiero. No sólo había que contar con las competencias necesarias para llevar a cabo el diseño, promoción, construcción y venta de la instalación fotovoltaica. La inversión básica para poner en marcha un proyecto representaba un importe de 32 millones de €. *“Realmente daba vértigo”*, comenta una de los fundadores. Se trataba de una actividad de una importante envergadura económica que requería el nivel adecuado de recursos propios. La entrada como socios de dos importantes empresarios de la región proporcionó a la empresa no sólo capital, sino también la legitimidad y solvencia necesarias ante las entidades financieras y otros agentes participantes en el sector.



3. El modelo de negocio de Heliosolar

El principal negocio de Heliosolar es la construcción de grandes parques solares. Aunque no puede decirse que se trate de un sector con importantes barreras de entrada, los complejos trámites administrativos, la necesidad de gestionar permisos y licencias, y las gravosas condiciones económicas y financieras impuestas por las Comunidades Autónomas convierten el aprendizaje adquirido por Heliosolar, para desenvolverse eficazmente entre todos los agentes implicados, en una de sus más importantes ventajas competitivas.

3.1. El proceso de actividades

Una breve descripción de las actividades que integran el proceso completo en la promoción y venta de una instalación fotovoltaica nos puede ayudar a comprender la naturaleza del negocio (figura 2):

1. Búsqueda de un terreno adecuado. Para que un terreno sea considerado adecuado para la instalación de un huerto solar debe existir un punto de evacuación a la red de la energía generada, lo suficientemente próximo como para que no se perjudique la rentabilidad de la inversión. La información sobre estos puntos de evacuación resulta un aspecto clave para el comienzo de un proyecto. En la práctica, la obtención de dicha información implica depositar un elevado aval bancario (medio millón de € por megavatio) a favor de la compañía eléctrica.
2. El problema puede llegar a ser más complejo que una simple cuestión de proximidad al punto de evacuación. Dada la limitada capacidad de la red eléctrica en algunas zonas para absorber la energía generada, la compañía eléctrica puede no autorizar la conexión aun existiendo un punto evacuación. En ocasiones, incluso puede que sea necesario reforzar una subestación para dar cabida a la energía generada por varias instalaciones. En estos casos son los propios promotores de la zona los que asumen el coste de modernizar la subestación.
3. Elaboración del proyecto y gestión de las autorizaciones de las administraciones y la compañía eléctrica. Esta es una etapa en el proceso cuya duración *está totalmente en manos de la administración* (autoridades autonómicas competentes en medio ambiente e industria, así como los ayuntamientos). En algunas comunidades autónomas la gestión de los permisos y requisitos administrativos, técnicos y económicos se pueden prolongar hasta 1 año, aunque estos plazos difieren considerablemente de una comunidad a otra.
4. En la actividad fotovoltaica, la venta al cliente final es una de las primeras etapas del proceso. Al empezar a construir, la instalación debe estar vendida. La captación de inversores representa una actividad que ha experimentado una transformación sustancial desde los inicios de Heliosolar. El espíritu de socialización de la energía con el que nació la empresa implicaba una labor comercial muy personalizada para llevar a cabo la venta de las placas a inversores particulares. Los cambios normativos han impuesto



restricciones a la venta parcelada de las instalaciones y han restringido el acceso a los pequeños ahorradores. El cliente final de Heliosolar ahora está representado fundamentalmente por grandes inversores: banca privada y fondos de inversión (mayoritariamente suizos y alemanes), que no sólo cuentan con recursos destinados a la inversión, sino que han decidido apostar por proyectos de energías limpias. Un grupo muy peculiar de clientes que está emergiendo en el sector es el de las empresas que necesitan certificaciones verdes para compensar sus emisiones de CO₂ y que, independientemente de su compromiso moral con las cuestiones medioambientales, van a convertirse en clientes cautivos de las energías renovables.

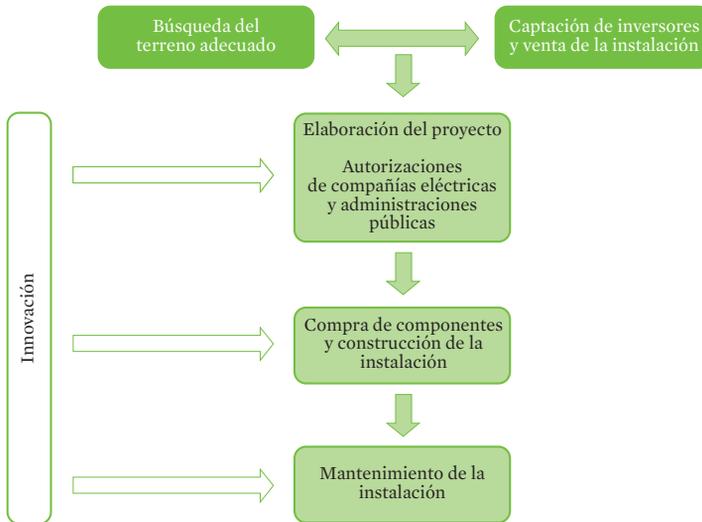
5. Aprobado el proyecto en todas las instancias, comienza la construcción del parque, que implica la compra de los materiales necesarios (módulos, inversores, etc.) y la construcción en sí de la instalación. Heliosolar adquiere a través de distribuidores nacionales todos los componentes necesarios, que son de procedencia muy diversa. Una empresa de mayor dimensión podría contar con personal especializado para buscar y contactar directamente con los proveedores extranjeros. Sin embargo, para Heliosolar, así como para otras empresas de reducido tamaño, acudir a distribuidores nacionales reduce los costes asociados a la búsqueda de proveedores y la incertidumbre implícita en los procesos de negociación. La construcción de la instalación se lleva a cabo mediante la subcontratación de empresas locales.
6. La vinculación de Heliosolar con la instalación no finaliza con su construcción y venta. La rentabilidad para el inversor (el cliente) está condicionada por el buen funcionamiento de la instalación a lo largo de su vida útil (que se estima en unos 25 años). Por tanto, el mantenimiento de la instalación es la actividad con la que Heliosolar termina de construir la imagen de confianza y fiabilidad que le ha proporcionado un gran prestigio entre las empresas del sector. *“Jamás hemos dejado de resolver un problema a un cliente, aunque haya representado un alto coste. Esto nos hace diferentes a muchas grandes empresas”*.
6. Por último, Heliosolar también lleva a cabo proyectos de innovación para el desarrollo de nuevos componentes y mejora de la eficiencia de las instalaciones, a la vez que investiga la tecnología de otras energías renovables que pudieran representar una oportunidad para la diversificación del negocio en los próximos años.

Se trata, en resumen, de un proceso en el que intervienen múltiples agentes: diversas administraciones públicas en los ámbitos estatal, autonómico y local, compañías eléctricas, entidades financieras, pequeños y grandes inversores, distribuidores y empresas constructoras. Como señala una de los socios fundadores, *“la mayor dificultad en el negocio fotovoltaico y nuestra principal competencia es saber articular eficazmente todo este proceso”*.



FIGURA 2

El proceso de actividades en Heliosolar



3.2. Otros productos

Además de la construcción de grandes parques solares, Heliosolar lleva a cabo la instalación de paneles solares en las cubiertas de los edificios industriales, por encargo de sus propietarios. En esta actividad se ha llegado a un acuerdo con el grupo ARCELOR para hacer las cubiertas solares de todos sus edificios en España.

El biogás (la producción de energía por combustión de biogás a partir de los residuos vegetales y animales) representa otra de las líneas de negocio de Heliosolar a través de una empresa participada. El biogás es mucho menos eficiente que la energía fotovoltaica y genera más trabajo administrativo. Sin embargo, se encuentra mucho más próximo a la cultura de socialización de la energía que inspiró los comienzos de Heliosolar.

De cara a las actividades futuras no se descarta la entrada en otro tipo de energías renovables, como la termosolar o la eólica.

3.3. Ámbito geográfico

Heliosolar ha llevado a cabo un proceso natural de expansión geográfica: comenzó en el ámbito local y fue expandiendo su actividad en los ámbitos regional y nacional, hasta llegar al mercado internacional, en el que actualmente está iniciando sus operaciones.



El crecimiento desorbitado del sector fotovoltaico en España, y el frenazo impuesto por el gobierno en 2008, había hecho que muchas pequeñas empresas desaparecieran, después de haber cosechado elevados beneficios. Heliosolar optó por seguir subidos al tren del negocio fotovoltaico. Tal como apunta uno de los fundadores, *“habíamos subido al último vagón del último tren y habíamos aprendido a hacer las cosas muy bien, ¿por qué no seguir explotando en otros ámbitos el aprendizaje adquirido y las competencias desarrolladas?”*. Efectivamente, el mercado español había superado todas las previsiones, pero en el resto de Europa el ritmo de crecimiento estaba siendo muy desigual por lo que había que explorar oportunidades de negocio en los países vecinos. Países con un bajo nivel de potencia instalada (y, por tanto, con alto potencial de crecimiento), con una alta tasa de radiación solar y con medidas gubernamentales de apoyo a la energía fotovoltaica representaban interesantes objetivos a corto y medio plazo.

Italia ha sido la apuesta más inmediata, donde Heliosolar ya cuenta con una delegación, y comienza a construir 200 megavatios. La entrada en Italia para la realización de este tipo de proyectos de gran envergadura les ha obligado a acometer la construcción de las instalaciones de la mano de grandes empresas, como forma de garantizar la operación ante las entidades bancarias que financian el proyecto. *“Si contáramos con los recursos suficientes para respaldar financieramente la operación, no necesitaríamos acudir a estas grandes corporaciones, porque contamos con las capacidades de gestión necesarias para desarrollar nosotros solos el proyecto. Aunque ser una pequeña empresa nos permite ser muy ágiles en el desarrollo de nuestra actividad, también nos ocasiona algunos inconvenientes”*. La actividad en el mercado italiano, en el que los proyectos se encuentran en fase de construcción, aun no tiene su reflejo en la cuenta de resultados, por lo que, en 2009, el 100% de las ventas aún procedía del mercado nacional.

Portugal y Francia son también opciones prometedoras que es posible que se pongan en marcha a muy corto plazo. Más allá de las fronteras europeas, Estados Unidos, con el inmenso potencial que ofrece su territorio, el fuerte compromiso manifestado por Obama y los programas de apoyo a las renovables establecidos por algunos estados, también se encuentra entre los retos de Heliosolar. Finalmente, Brasil es considerado por los responsables de Heliosolar, no sólo un país con largo recorrido para la implantación de energías renovables, sino también un territorio donde la construcción de instalaciones fotovoltaicas puede desempeñar un importante papel en el desarrollo socioeconómico de algunos de sus territorios.

3.4. El modelo de marketing en Heliosolar

La manera de posicionarse ante el mercado por parte de Heliosolar también se ha ido adaptando a la evolución de la empresa y al tipo de clientela, máxime si se tiene en cuenta que desde el principio la empresa debía competir con grandes grupos industriales y potentes empresas del sector de la energía.

Cuando la legislación permitía la venta de paneles individualizados a particulares a modo de inversión personal, se aplicaron técnicas de venta directa, como era el caso de presen-



taciones públicas a los residentes en los municipios donde se construían los parques solares, información en prensa y venta directa a pequeños inversores.

Posteriormente, cuando la nueva regulación obligó a realizar operaciones de venta de parques completos la inversión se hizo de tal envergadura que se escapaba a las posibilidades de ahorradores particulares y se tenía que ofrecer a grandes inversores, bancos y fondos de inversión. El mercado se amplió a una cobertura internacional y exigía a la empresa contar con la colaboración de agentes intermediarios de fondos de inversión y la conexión directa con grandes inversores internacionales.

En todo caso, siempre se ha mantenido una misma filosofía en el modo de vender el producto de heliosolar: una relación directa y personalizada con el mercado y una adaptación continua a sus necesidades y condiciones.

Una vez que la empresa ha demostrado su capacidad para el desarrollo de grandes instalaciones, es cuando se comienza a dar el salto hacia un marketing más generalizado y agresivo, utilizando todos los medios posibles: una página web con información exhaustiva de la empresa, aparición en prensa mediante reportajes y comunicaciones, utilización de presentaciones, catálogos y folletos, etc.

En esta fase el idioma es fundamental por cuanto se trata de relacionarse con inversores internacionales. La empresa ha financiado un curso de italiano intensivo para todas aquellas personas que tienen una relación más directa con ese mercado y se ha iniciado un proceso para que el conjunto de la empresa, la información utilizada y la documentación enviada, adopte el inglés como medio más adecuado de comunicación en el mercado financiero internacional.

4. El papel de la innovación

La innovación desarrollada por Heliosolar está fundamentalmente orientada a introducir mejoras en las instalaciones que aumenten su eficiencia y la confiabilidad para sus clientes. No existe, de forma estricta, un departamento de I+D en el que un equipo de ingenieros se dedique de forma exclusiva a investigar y desarrollar nuevos productos, por lo que tampoco puede cuantificarse la inversión en I+D. El equipo de ingeniería de Heliosolar se ocupa de elaborar los proyectos de las instalaciones solares a la vez que investiga la tecnología de otras energías renovables, monitoriza el mercado de componentes fotovoltaicos y desarrolla nuevos elementos para sus instalaciones. Entre los elementos que han sido desarrollados por la empresa pueden destacarse los siguientes:

- Los sistemas de comunicación y monitorización de las plantas permiten controlar desde la sede de la empresa el correcto funcionamiento de la instalación. Además del control desde la empresa, los propios clientes (propietarios de las placas) pueden hacer este seguimiento a través de la web de Heliosolar y verificar día a día el rendimiento de su instalación, comprometiéndose la empresa a indemnizar al cliente en el caso de que la placa no esté funcionando correctamente. La incorporación de este sistema ha repre-



sentado una importante inversión que ha diferenciado a Heliosolar de otras empresas del sector, no sólo por la mejora que representa en el control de las instalaciones sino por la confianza que genera en los clientes.

- Se está desarrollando un nuevo seguidor solar de un eje, que resulta más eficiente (por su menor coste) y de mas fácil mantenimiento que el de dos ejes. Para el desarrollo de este producto se ha establecido un contrato de colaboración con otras dos empresas (estructurista y empresa de metal) y con el Centro Tecnológico CITEAN de Navarra. El nuevo eje, ahora en fase de homologación, se ha desarrollado con la idea de utilizarlo en las plantas de Heliosolar, aunque no se descarta la posibilidad futura de venta a otras empresas del sector.

5. La cultura

La cultura de Heliosolar está determinada por diversos factores, algunos de los cuales ya se han puesto de manifiesto a lo largo de los párrafos precedentes. La juventud, no sólo de la empresa sino de sus propios integrantes (la persona de mayor edad es el gerente y socio fundador de la empresa, que a la fecha de elaboración de este trabajo cuenta con 37 años) y la actitud decididamente emprendedora de sus fundadores conforman un ambiente propenso a impulsar nuevas ideas que supongan mejoras en el funcionamiento de la empresa, y a buscar nuevas oportunidades que aseguren la continuidad y el éxito del negocio. La entrada en nuevos mercados geográficos que emprendió Heliosolar, tras la paralización del mercado fotovoltaico en España, representa una evidencia de esta cultura de adaptación al cambio. En este sentido, la puesta en marcha del negocio en Italia se ha visto, a su vez, facilitada por la juventud de los empleados de Heliosolar desplazados a ese país, a los que la expansión de la empresa les supone una importante oportunidad de formación, promoción y desarrollo personal.

Por otro lado, el origen de Heliosolar (la confluencia de dos empresas, una de las cuales estaba especializada en la Consultoría en Desarrollo Local) estuvo marcado por una acentuada inquietud por realizar proyectos que permitieran socializar la energía. Aunque la nueva regulación del sector (el RD 1578/08) ponía importantes obstáculos a esta forma de entender el negocio y Heliosolar tuvo que asumir las nuevas reglas del mercado, la empresa no ha renunciado completamente a su filosofía original: que pequeños ahorradores pudieran convertirse en propietarios y productores de energías limpias. Por esa razón, todos los empleados de la empresa tienen su propia placa y, además, se siguen llevando a cabo proyectos de huertos pequeños que mantengan vivo el espíritu de los primeros años.

La pequeña dimensión de la empresa permite un trato muy cercano y una comunicación muy fluida entre todos sus integrantes, y se intenta crear un buen ambiente de trabajo. Se es bastante flexible con incidencias que otras empresas de mayor dimensión resuelven mediante protocolos más formales. Por ejemplo, no hay problema en que alguien se ausente por alguna razón importante, sin necesidad de presentar un justificante médico o de indagar los días que corresponden según convenio. Estas facilidades son coherentes con la importancia que los responsables de Heliosolar dan a la conciliación de la vida laboral y per-



sonal, que también se promueve mediante el horario de trabajo (de 8:00 a 17:30, con las tardes de los viernes libres).

Pero, incluso más allá de la existencia de un buen clima laboral, los responsables de Heliosolar hicieron una importante apuesta por sus empleados cuando el mercado se estancó: *“No es justo ni inteligente desprendernos de personas que hemos formado y que se encuentran muy comprometidas con la empresa, para empezar a contratar nuevo personal dentro de dos años, que es cuando se espera que se recuperen los niveles de actividad fotovoltaica en España”*. Aunque en el momento de elaboración de este documento no se están construyendo nuevos parques en España, Heliosolar está llevando a cabo las tareas de ingeniería para el desarrollo del seguidor, el mantenimiento de los parques activos y la puesta en marcha del negocio en Italia, entre otras actividades, todo lo cual garantiza el sostenimiento de la empresa hasta el inicio de la rentabilización de los proyectos en el mercado italiano y la recuperación del sector en España.

6. Configuración organizativa y capital humano

La organización de Heliosolar cuenta con los rasgos organizativos característicos de las pequeñas empresas de carácter profesional. Aunque se han diferenciado ciertas funciones (Dirección -Gerencia, Administración y Atención a Clientes-, Construcción, Mantenimiento, Desarrollo Tecnológico y las Delegaciones de Aragón, Andalucía e Italia), la pequeña dimensión de la empresa, por un lado, y la participación de cada una de estas funciones en los proyectos desarrollados, por otro, favorecen un alto grado de interacción entre los miembros de la empresa y el uso de mecanismos informales de coordinación. Esto hace que, en algunos casos, la diferenciación de funciones sea más aparente que real. Por ejemplo, es una situación habitual en empresas pequeñas y jóvenes que el gerente asuma una importante responsabilidad en la búsqueda de clientes y en el establecimiento de unas relaciones duraderas con los mismos. Este es también el caso de Heliosolar, donde su gerente desempeña, entre otras, la labor de un director comercial.

En cualquier caso, la diferenciación de funciones no se traduce en la existencia de departamentos estrictamente especializados en sus respectivas funciones y conectados entre sí sólo mediante procedimientos formales (memorias, informes...), propios de las empresas de mayor dimensión que se han visto forzadas a normalizar las tareas y las comunicaciones.

Sin embargo, la modificación de la estructura organizativa va a ser, inevitablemente, sólo cuestión de tiempo. Por ejemplo, la naturaleza de los nuevos clientes (banca privada y fondos de inversión con origen en otros países) ya empieza a poner de manifiesto la necesidad de contar con un personal más especializado para el desempeño de la función comercial y, en todo caso, la expansión que está experimentando la empresa ya hace vislumbrar a los responsables de Heliosolar la necesidad de ir creando puestos intermedios.

En el momento actual, aproximadamente un 30% de la plantilla está dedicado a las labores de Dirección, un 30% a las tareas de Construcción y Mantenimiento, un 30% a Desarrollo



Tecnológico (departamento integrado mayoritariamente por mujeres), y el 10% restante a las actividades desarrolladas en las Delegaciones. La cualificación del personal es fundamentalmente de nivel licenciado o ingeniero (el 75% de la plantilla cuenta con este nivel de estudios), si bien el área de Construcción y Mantenimiento incluye también empleados con Formación Profesional (que representan el 25% de la plantilla).

De algún modo, Heliosolar puede ser considerada un ejemplo de igualdad de género, no sólo por la proporción global de mujeres en la empresa, sino porque éstas representan el grupo más importante dentro del departamento de mayor cualificación técnica (ingeniería). La presencia de una mujer joven entre el equipo de emprendedores que crearon Heliosolar puede ser también una de las razones que está en el origen de esta armoniosa relación con las cuestiones de género.

7. Estrategia

Como en otras empresas jóvenes y de reducida dimensión, el proceso estratégico de Heliosolar no ha estado sujeto estrictamente a un sistema formal de planificación con establecimiento explícito de objetivos, diagnóstico interno y externo, formulación y selección de la estrategia, etc.

Su búsqueda de competitividad y posicionamiento en el mercado ha sido un proceso más intuitivo que formal, lógicamente favorecido por un entorno repleto de oportunidades (el mercado fotovoltaico) para todos aquéllos capaces de desarrollar rápidamente las competencias necesarias para articular eficazmente proyectos que implicaban a un gran número de agentes (administraciones públicas, compañías eléctricas, inversores, subcontratistas, distribuidores, entidades financieras...).

La propia dinámica del sector hace que los responsables de Heliosolar consideren que: *“Realmente no teníamos competidores si pensamos que nunca hemos perdido un proyecto porque otra empresa se lo haya llevado. Éste ha sido un sector en el que ha habido mercado para todos”*.

El brusco frenazo del mercado español ha sido lo que ha obligado a Heliosolar a poner en práctica algunos mecanismos de planificación estratégica: la búsqueda de nuevos mercados sólo podía venir de la mano de un diagnóstico riguroso de las oportunidades existentes en otros países. La decisión de entrar en el mercado fotovoltaico italiano estuvo basada en el informe encargado a una empresa consultora, que ofrecía suficientes razones para emprender esta nueva etapa del negocio.

La entrada en el mercado internacional ha hecho que Heliosolar tome conciencia de quiénes son sus competidores potenciales. Y realmente no los identifican como las empresas de su misma trayectoria y dimensión. En los proyectos que se están llevando a cabo en Italia, grandes corporaciones como Fiamm y Pirelli han buscado en Heliosolar (Sogef, la empresa creada por Heliosolar en aquel país) al socio con la experiencia necesaria para el desarrollo de grandes instalaciones fotovoltaicas. *“¿Por qué nosotros y no otras grandes*



empresas españolas del sector?”. Las razones están en lo que Heliosolar considera sus principales factores de éxito y competitividad frente a esas grandes empresas:

- Tres de los fundadores de la empresa se ocupan de la gestión de los aspectos claves del negocio (gerencia, dirección de ingeniería y mantenimiento de los proyectos). Cualquier decisión sobre la entrada en nuevos proyectos, el establecimiento de alianzas con determinados “partners” o las condiciones que regirán este tipo de acuerdo, no sólo se adoptan muy rápidamente sino que son tomadas directamente por los propietarios de la empresa, lo que se traduce en un grado de implicación máximo. En las grandes corporaciones, sin embargo, es muy habitual que todas estas decisiones tengan que ser sometidas a la aprobación de comités integrados por directivos pertenecientes a diferentes áreas de la empresa, con distintos grados de implicación con el proyecto, todo lo cual puede ralentizar notablemente todo el proceso. La rapidez en la toma de decisiones que proporciona Heliosolar a sus “partners” les sitúa en una clara posición de ventaja respecto a esas grandes organizaciones.
- El modelo de negocio de Heliosolar, que implica la realización (ya sea directamente o mediante subcontratación) de todas las actividades necesarias para la puesta en marcha de una instalación fotovoltaica, y su buen hacer en la articulación eficaz de todo este proceso, les ha permitido construir una sólida imagen de confianza y fiabilidad ante los agentes implicados (distribuidores, partners, entidades financieras, inversores...). Además, la vinculación a largo plazo de la empresa con los proyectos realizados (y, por tanto, con sus clientes), dado que lleva a cabo el mantenimiento de las instalaciones, representa también un importante valor añadido que contribuye a fortalecer esa imagen y mantenerla a lo largo del tiempo. Los responsables de la empresa se muestran orgullosos de poder decir que nunca han dejado de resolver un problema a un cliente, aunque haya representado un alto coste. Pero, incluso más allá de la confianza y fiabilidad, la implicación directa de los propietarios en las actividades de la empresa y en las relaciones con los agentes del sector añade, además, un importante componente de cercanía. Tal como afirma el gerente de Heliosolar: *“La confianza y la cercanía son nuestros elementos distintivos”*.
- El tercer factor de éxito está relacionado con los dos anteriores. La puesta en marcha de una instalación fotovoltaica implica una ingente cantidad de trámites y procedimientos administrativos ante un gran número de administraciones públicas y empresas (licencias de obras en los ayuntamientos, puntos de conexión en las compañías eléctricas, autorizaciones administrativas relacionadas con industria y medio ambiente en las comunidades autónomas, avales bancarios...). Haber aprendido a desenvolverse eficaz y ágilmente en todas estas instancias convierte a Heliosolar en un valioso socio para grandes compañías cuya dimensión puede llegar a ralentizar drásticamente todo el proceso.

8. Conclusiones

En los inicios, Heliosolar supo aprovechar las oportunidades que ofrecía un entorno muy favorable: una actividad de indiscutible aceptación social (energías renovables) y una



regulación gubernamental que ofrecía grandes incentivos para el negocio, garantizando la rentabilidad de todos aquéllos dispuestos a emprender la aventura de producir energía a partir del sol.

Aprovechar estas oportunidades no significó para Heliosolar únicamente obtener cuantiosos beneficios, sino lograr un aprendizaje muy valioso sobre cómo gestionar eficazmente su cadena de valor. La participación de numerosos agentes en la creación de una instalación fotovoltaica, hace de la articulación de todo el proceso uno de los aspectos más complejos del negocio. Llegar a saber gestionar dicha complejidad se ha convertido en una de las competencias clave de la empresa.

Cuando el mercado fotovoltaico español se paralizó, el carácter emprendedor de sus fundadores y la cultura organizativa de adaptación al cambio que se había ido conformando, les llevó a buscar nuevas oportunidades que aseguraran la continuidad y el éxito del negocio y que les permitiera seguir explotando las competencias adquiridas.

Ser una empresa joven, de reducida dimensión, y con los socios fundadores asumiendo las funciones claves del negocio, han sido factores que han proporcionado a Heliosolar una gran agilidad y dinamismo para tomar decisiones. Ello no sólo les ha permitido reaccionar rápida y eficazmente ante los vaivenes de mercado, sino que les ha convertido en un atractivo “partner” para las grandes empresas dispuestas a entrar en el sector.

9. Clave del éxito: Aprovechar las ventajas de la pequeña dimensión

Es evidente que los recursos con los que cuentan las grandes organizaciones en el sector fotovoltaico, les permiten desarrollar proyectos de gran envergadura a los que difícilmente pueden acceder en solitario pequeñas empresas como Heliosolar.

Sin embargo, la reducida dimensión de empresas, como la descrita en este caso, junto con el carácter emprendedor de sus propietarios, han sido determinantes para desarrollar ciertas competencias clave en el negocio fotovoltaico (la gestión ágil de los procedimientos necesarios para la realización de los proyectos, la rapidez en la toma de decisiones, la cercanía con los clientes, etc) que quedan fuera del alcance de la mayoría de las grandes empresas.

De lo anterior se deduce una interesante recomendación para los emprendedores: hay que saber aprovechar las ventajas de una dimensión reducida. Lógicamente, deben construirse las competencias clave en el negocio, esto es, saber hacer muy bien lo que cada uno de los participantes en el sector (administraciones, socios potenciales, pequeños y grandes inversores, proveedores) requiere. Construidas tales competencias, una pequeña empresa puede ajustarse más eficazmente a las demandas del mercado, reorientar el negocio con mayor agilidad en situaciones como la descrita (el cambio normativo en la actividad fotovoltaica), y convertirse en un atractivo socio para las grandes empresas, en proyectos de gran envergadura a los que no podría acceder en solitario.