

**Cristina López Caro  
Miguel Ángel Peña Cerezo  
Vicente Ruiz Herrán**

# **Irakaskuntza kasua. Sarkis-Lagunketa**

**Babes ofizialeko etxebizitzaren  
(BOE) sustapenaren  
finantzaketa**

**Arabako enpresen kasuak  
Amaia Lafuente Ruiz de Sabando  
(koordinatzailea)**

**Cristina López Caro  
Miguel Ángel Peña Cerezo  
Vicente Ruiz Herrán**

# **Irakaskuntza kasua. Sarkis-Lagunketa**

**Babes ofizialeko etxebizitzaren  
(BOE) sustapenaren  
finantzaketa**

**Arabako enpresen kasuak  
Amaia Lafuente Ruiz de Sabando  
(koordinatzailea)**



**Irakaskuntza kasua. Sarkis-Lagunketa  
Babes ofizialeko etxebizitzaren (BOE)  
sustapenaren finantzaketa**

Cristina López Caro  
Miguel Ángel Peña Cerezo  
Vicente Ruiz Herrán

# **Irakaskuntza kasua. Sarkis-Lagunketa**

## **Babes ofizialeko etxebizitzaren (BOE) sustapenaren finantzaketa**

**Arabako enpresen kasuak**  
**Amaia Lafuente Ruiz de Sabando**  
**(koordinatzailea)**

Irakaslearen eskuliburu bat dago osagarri pedagogiko gisa, eta dokumentu hau irakaskuntza-material gisa erabiltzen duten irakasleen eskura dago.  
[editorial@esic.edu](mailto:editorial@esic.edu)



Otsaila, 2024

*Irakaskuntza kasua. Sarkis-Lagunketa: Babes ofizialeko etxebizitzan (BOE) sustapenaren finantzaketa*

Cristina López Caro, Miguel Ángel Peña Cerezo eta Vicente Ruiz Herrán

Eskubide guztiak erreserbatuta.

Obra honen edozein erreproduzio, banaketa, komunikazio publiko edo eraldaketa titularren baimenarekin bakarrik egin daiteke, legeak aurreikusitako salbuespenak izan ezik.

Jo ezazu CEDROa (Centro Español de Derechos Reprográficos) obra honen zatiren bat fotokopiatu edo eskaneatu behar baduzu ([www.cedro.org](http://www.cedro.org)).

© 2024, ESIC Argitaletxea  
Valdenigrales etorbidea, z/g  
28223 Pozuelo de Alarcón (Madril)  
Tel.: 91 452 41 00  
[www.esic.edu/editorial](http://www.esic.edu/editorial)  
@EsicEditorial

ISBN: 978-84-1192-030-8

Azala: ESIC  
Maketazioa: Santiago Díez Escribano  
Inprimatzea: Gráficas Dehon

Argitalpena:

**esic**  
Editorial

Espanian inprimatua – *Printed in Spain*

*Koaderno hau tinta ekologikoarekin eta paper jasangarriarekin inprimatu da.*

# AURKIBIDE

1. 188 BOEN SUSTAPENA.....	10
2. SLKREN MISIOA .....	10
3. ERAIKUNTZAREN SEKTOREA .....	11
4. IBILGAILU SOZIJETATE BAT.....	15
5. PROIEKTUAREN DIRU-SARRERAK .....	16
6. INBERTSIOAREN KOSTUA .....	18
7. BALIABIDE PROPIOAK .....	20
8. BESTEEN BALIABIDEAK .....	21
9. HODEITZARRAK HORIZONTEAN, ETA ZIKLO BATEN AMAIERAN BAGEUNDE? .....	23
10. DOKUMENTU-ITURRIAK.....	23



## Cristina López Caro

Ekonomia eta Enpresa Fakultateko (UPV/EHU) Finantza Ekonomia II Saileko Merkatuen Merkaturatze eta Ikerketa arloko irakaslea eta ikertzailea. Ekonomian doktorea UPV/EHUen.

Eusko Jaurlaritzak eta Euskal Herriko Unibertsitateak (Espainia) finantzatzutako ikerketa-taldeetako ikertzailea. Bere lanak nazioarteko eta nazioko kongresuetan aurkeztu ditu, eta hauek datu-base zientifikoetan indexatutako aldizkarietan argitaratu dira. Era berean, Eusko Jaurlaritzako Euskal Estatistika Erakundearen lan egina du.

Nazioarteko aldizkarietan berrikusle izan da, eta 2020tik Management Letters/ Cuadernos de Gestión aldizkariako editore elkartua da, UPV/EHUko Enpresari Aplikatutako Ekonomiaren Institutuko; Fecyt-en kalitate-zigiluaren jabe dena, Emerging Sources Citation Index-en indexatua, eta Web of Science-ren bilduma nagusiaren zati bat 2015etik, eta Scopus-en 2001etik.

2021az geroritik, mugikortasuneko dekanordea eta UPV/EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultateko idazkari akademikoa (Araba, Espainia).

<https://orcid.org/0000-0002-4426-1937>



## Miguel Ángel Peña Cerezo

Ekonomia eta Enpresa Fakultateko (UPV/EHU) Finantza Ekonomia II Saileko Merkatuen Merkaturatze eta Ikerketa arloko irakaslea eta ikertzailea. Ekonomian doktorea UPV/EHUen.

Unibertsitateko (UPV/EHU) irakasle titularra, Docentiaz-en (Unibasq) «Bikain» ebaluatua. Ekonomian doktorea (aparteko saria) eta aseguruaren aktuarioa. Gradu eta graduondoko irakaslea Ekonomia eta Enpresa Fakultatean eta CNMVk, Esperiencia Gelek (UPV/EHU) edo ITESMk (Mexiko) antolatutako ikastaro eta mintegietan. Gazteen ekintzailatza-ekimenetako aholkularia eta ebaluatzailea. Arabako Ekonomia eta Enpresa Fakultateko Koordinatzailea izanda (2016-2021) Kalitatearen eta Praktiken arloko dekanorde arduraduna izan da. Digital Management & ERP: 4.0 enpresaren kudeaketa masterreko zuzendarikidea. Lankidetzaproiektuak eta aholkularitza-lanak garatu ditu enpresentzat eta erakundeentzat, eta hainbat sari lortu ditu (nazionalak eta nazioartekoak) metodologia zientifikoan eta finantzetan egindako ikerketengatik. Ikerketako bi seiurteko ditu.

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/miguel-angel-pe%C3%B1a-cerezo-284b21153/>

ResearchGate: <https://www.researchgate.net/profile/Miguel-Pena-Cerezo>

<https://orcid.org/0000-0002-1382-1786>



## Vicente Ruiz Herrán

Ekonomian doktorea UPV/EHUen. UPV/EHUko Ekonomia eta Enpresa Fakultateko graduondoko doktoretza-tesien zuzendari eta irakasle izan da, bai master ofizialetan, bai berezko master eta graduondokoetan.

Euskal Herriko Unibertsitateak (UPV/EHU) finantzatzutako hainbat ikerketa-proiektu garatu ditu, baita enpresa eta erakundeentzako aholkularitza-lanak ere.

Ospe handiko aldizkarietan argitaratutako hainbat lanen egilea da, eta finantzei buruzko bere ikerketa-lanak Kongresu nazionaletan eta nazioartekoetan ere aurkeztu ditu. UPV/EHUko Finantza eta Finantza Zuzendaritzako master ofizialaren zuzendarikidea.

## Eskerrak

Egileek Luis Albaren laguntza eskerga eskertu nahi dute irakaskuntza kasu hau prestatzeko prozesuan. Era berean, eskerrak eman nahi dizkiote UPV/EHUko Berrikuntzako, Gizarte Konpromisoko eta Kultur Ekintzako Errektoreordetzari, bere inplikazioagatik eta Arabako enpresei buruzko irakaskuntza-kasuen serie bat finantzatzeko emandako laguntzagatik. Kontuan izan dokumentu honetako datu batzuk aldatu egin direla tartean dauden pertsonen eta erakundeek eskatuta.

**Gako-hitzak:** Finantza-zuzendaritza, BOEn sustapena, finantzaketa.

**Kategoriak:** Finantzak.

## Sarkis-Lagunketa: Babes ofizialeko etxebizitzaren (BOE) sustapenaren finantzaketa<sup>1</sup>

2007ko abendua, Luis Alba, Sarkis Lagunketako zuzendari nagusia, bere bazkideekin bilduta zegoen Gasteizko Deba eraikineko bere bulegoan, Gasteizko Salburua auzoan babes ofizialeko 188 etxebizitza<sup>2</sup> (aurrerantzean BOE) eraiki eta sustatzeko behar den inbertsioa nola finantzatu erabakitzeko. Sozietatearen Administrazio Kontseilua higiezinaren proposamen bat amaitzen ari zen, eta Ensanche 21 Udal Sozietateari aurkeztuko zion, eskaintza erakargarriena lehiaketa publikoan erabakiko zuena (Ensanche 21, 2007).

Finantzaketa-erraztasun handiak eta minimo historikoetan berankortasun-tasa handiak zeuden egoera batean, sustapen-ekimen horiek gauzatzeko palanka-efektu

<sup>1</sup> UPV/EHUko IKD i3 Laborategia Berrikuntza Proiektuen lehenengo deialdiaren esparruan idatzi da irakaskuntza-kasu hau, irakaskuntza-ikaskuntzako estrategia aktiboak eta kooperatiboak (IKD eredu, Ikaskuntza Kooperatibo eta Dinamikoa) jarraitzen dituzten eta ikasleengan gaitasun konplexuen garapena bultzatzen duten irakasle-taldeak aktibatze deialdi bat, egungo munduan modu etiko eta eraginkorrean jarduteko beharrezkoak direnak (i3, ikaskuntza x ikerketa x iraunkortasuna).

<sup>2</sup> Babes publikoko etxebizitza edo etxebizitza babestua ere esaten zaio. Babes ofizialeko etxebizitza bat izango litzateke administrazio publiko batek emandako abantailaren bat duena, merkaturatzeko prezio-muga jakin batzuk bete behar dituen eta eskatzaileen adinarekin edo errentarekin lotutako baldintzaren bat egon daitekeena.



finantzarioaren erabilera bultzatzen zen. Hala ere, zenbait adierazlek kreditu-zikloaren aldaketa eta egoera ekonomiko globalaren narriadura sor zitekeela iradokitzen zuten. Hori gertatuko balitz eta merkatuaren baldintzak aldatuko balira, proiektuaren kaudimena arriskuan egon liteke. Testuinguru horretan, Luis Albak erabaki behar zuen nola finantzatuko zuen sustapen hori, enpresarentzat bideragarria izan zedin, bazkideentzat errentagarria izan zedin eta Sarkis Lagunketarentzat finantza-arrisku handiegirik eragin ez zedan. Zer finantzaketa-proposamen egin beharko lioke Luisek Kontseiluari, Sarkis Lagunketak etxebizitzan sustapen hori eraikiko balu?

## 1. 188 BOEn sustapena

1990ean enpresan sartu zenetik 2007ko abendura arte, Luis Albak ia bi hamarkada zeramatzan administrazio eta kudeaketa arloko zuzendari gisa eta, oraintsuago, Sarkis Lagunketa Sozietateko (aurrerantzean, SLK) zuzendari nagusi gisa. Esperientzia handia zuen higiezinaren proiektuen zuzendaritzan, ezagutza ekonomiko eta finantzario sendoak zituen, eta egiten zuen guztia etengabe hobetzeko konpromisoa zuen beti. Hala, bere taldearekin batera plan ekonomiko-finantzario bat egiten ari zen, Salburuan babes ofizialeko 188 etxebizitza sustatzeko eta eraikitze balizko higiezin-proiektu bati begira.

Sustapen hori esleitzeko lehiaketaz Vitoria-Gasteizko Udala arduratuko litzateke, bere 21 Zabalgunea sozietatearen bitartez. Sozietate hori 2000. urtean sortu zen Gasteizko hirigintza-garapenerako (BOPV, 1994). Esleipena udalbatzek Gasteizko ekialdea eta mendebaldea garatzeko abiarazitako hirigintza-politikaren parte izango litzateke, etorbide handiekin eta etxebizitza-kopuru handiko lurzatiekin urbanizatuz, Etxebideko etxebizitza-eskatzailen zerrendetan adierazitako eta jasotako eskariari azkar erantzuteko. Luis Albaren arabera, hamarkada honen hasieratik, BOEn eskaria oso handia zen, eskaintza baino handiagoa, eta 2000. urtearen hasieran zenbatetsitako eskatzailen kopurua 16.000 ingurukoa zen EAEn (EUSTAT, 2006).

Eskatutako kaudimen- eta esperientzia-bermeak beteta, funtzionarioek eta profesionalek osatutako epaimahai batek onentzat jotako proiektuak aurkezten dituzten eta hirigintzako eta babes ofizialeko araudia errespetatuz epe jakin batzuetan gauzatzeko konpromisoa hartzen duten promotore-eraikitzaileei esleituko zaizkie lurzatiak.

Hala ere, Luis eta bere taldea proposamen hori eta bere finantza-plana amaitzen ari zirenean, erreferentziatzko beste merkatu batzuetatik zetozen seinale batzuk ikusi zituzten. Hain zuzen ere, AEBetako kredituen eta higiezinaren merkatua dezelerazio handia jasaten ari zen, eta hori mehatxutzat har liteke kutsatze-efektua gertatuz gero, neurri handi batean horrelako proiektuei, enpresaren likideziari, kaudimenari eta errentagarritasunari dagokien arrisku ekonomiko eta finantzarioari eraginez.

## 2. SLKren misioa

SLK-k higiezinaren sektorean liderra zen enpresa-taldea osatzen zuen. Taldearen jatorria 1979an zegoen, Lagunketa eratu zenean, eta 1988an, Sarkis eratu zenean. 1995ean, bi enpresak Sarkis-Lagunketa Taldearen (SLK) barruan sartu eta berrantolatatu ziren: Lagunketa (bizitegi-obra eta ekipamendu publiko eta pribatuak erai-