

Sexta reunión general de las Sociedades de Desarrollo Industrial.

I. «El INI en el Estado de las Autonomías»

por IGNACIO GARCIA DE CORTAZAR (*)

1. INTRODUCCION

Desde su creación en 1941 el INI ha sido el principal ejecutor de la política industrial de un Estado autoritario férreamente centralista.

Para muchos, cabía la duda de si un instrumento de la naturaleza del INI tendría su sitio en el nuevo modelo de sociedad y de Estado diseñado en la Constitución que ahora cumple tres años. Estaba tan ligado el nacimiento y primeros pasos del Instituto al antiguo Estado corporativo que no pocas voces anunciaban su desaparición con la llegada del nuevo Estado democrático. Sin embargo, la transición a la democracia ha sido, digamos, bien digerida por el INI mostrando, como era de esperar, que la existencia de un sector público empresarial fuerte es una exigencia de una sociedad moderna, y no característica de un Estado fuertemente intervencionista como el anterior. A pesar de los agoreros de un trasnochado e imposible neoliberalismo (una de cuyas voces más destacadas, por cierto, es el autor subvencionado de una historia del INI) todos los sectores sociales reclaman la existencia de este sector público industrial. Y cuando digo todos también me refiero, desgraciadamente, a tantos empresarios que han buscado en el INI el cómodo hospital para sus negocios en ruina.

Junto a la transición a la democracia, el cambio en el modelo de Estado, abriéndose paso el Estado de las Autonomías, es la otra gran transformación vivida por nuestra sociedad en estos años ¿Cómo afecta este proceso al sector público industrial y en concreto al INI? ¿Sigue teniendo sentido la existencia de un organismo al servicio de la política industrial del Estado, de su Administración

(*) Adjunto al Director de Desarrollo Regional del INI.

Central? ¿No será más lógico el desmembramiento del INI entre las 17 Comunidades Autónomas? ¿Puede el INI responder a las exigencias de éstas o interpreta fielmente sus deseos de mayor o más equilibrado desarrollo?. Estas son algunas de las preguntas que quisiera contestar en estas líneas.

Y no es malo comenzar ésta echando un rápido vistazo a la huella de 40 años de actuación del INI por el territorio del Estado. ¿Como ha distribuido el INI sus inversiones y dónde están localizados los 260.000 puestos de trabajo que hoy mantiene?. En los cuadros adjuntos están contestadas estas preguntas. Cuando se ofrecen por vez primera estos datos (tal como ocurrió con los datos correspondientes a 1976 cuando se publicaron) existe el riesgo de

CUADRO N° 1
DISTRIBUCION REGIONAL DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES
AGREGADAS DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO INI

PROVINCIAS	Inmovilizado neto acumula- do al 31-XII- 1.980	% respecto total INI	Empleo total a 31- XII-1.980	% respecto total INI	Inmoviliza- do neto acumulado por habitante (pesetas)	Inmo- viliza- do por Km ² (mill. ptas)
GALICIA	214.659.5	13.14	25.569	9.80	77.325	7,3
ASTURIAS	202.541.5	12.40	53.654	20.56	179.130	19,2
CANTABRIA	12.991,3	0.79	4.314	1.65	25.908	2,5
PAIS VASCO	33.636.2	2.06	17.689	6.78	15.075	4,7
NAVARRA	21.863.5	1.33	4.502	1.72	44.173	2,1
LA RIOJA	1.143.1	0.07	97	0.03	4.716	0,3
ARAGON	88.815.0	5.42	3.898	1.49	76.147	1,9
CATALUÑA	381.758.1	23.38	44.517	17.06	62.546	12,0
PAIS VALENCIANO	51.601.0	3.15	9.050	3.46	14.102	2,2
CASTILLA - LA MANCHA	45.462.9	2.78	4.933	1.39	29.147	0,6
CASTILLA-LEON	53.724.2	3.29	5.011	2.15	22.028	0,6
MADRID	120.147.3	7.35	45.036	17.26	24.973	15,1
EXTREMADURA	2.778.7	0.17	649	0.24	2.799	0,1
MURCIA	22.846.3	1.39	6.007	2.30	25.059	2,1
ANDALUCIA	94.819.1	5.80	25.448	9.75	15.398	1,1
BALEARES	45.770.0	2.80	3.425	1.31	60.691	9,2
CANARIAS	39.316.6	2.40	4.813	1.84	26.935	5,4
No regionalizado	199.065.5	12.20	1.630	0.61	--	--
TOTAL	1.632.547.4	100.00	260.842	100.00	43.801	3,3

CUADRO N.º 2
DISTRIBUCION PROVINCIAL DE LAS PRINCIPALES MAGNITUDES
AGREGADAS DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO INI

PROVINCIAS	Inmovilizado neto acumula- do al 31-XII- 1.980	% respecto total INI	Empleo total a 31- XII-1.980	% respecto total INI	Inmo- viliza- do por actuado do por Km ² por ind. (mil. ptas)	Inmo- viliza- do por Km ² (mil. ptas)
Alava	4.553,3	0,27	2.849	1,09	16.738	1,5
Albacete	611,1	0,23	43	0,01	1.893	0,1
Alicante	5.061,7	0,31	2.286	0,87	4.340	0,9
Almería	2.123,5	0,13	125	0,04	5.422	0,3
Avila	918,4	0,05	39	0,01	5.289	0,2
Badajoz	2.302,6	0,14	610	0,23	3.861	0,1
Baleares	45.777,0	2,80	3.425	1,31	70.691	9,2
Barcelona	186.177,2	11,40	40.750	15,62	38.950	24,1
Burgos	4.566,7	0,27	751	0,28	13.612	0,4
Cáceres	476,1	0,02	39	0,01	1.202	0,1
Cádiz	37.056,1	2,26	12.914	4,95	37.949	5,1
Castellón	6.016,1	0,36	71	0,02	14.164	0,9
Ciudad Real	33.511,5	2,04	3.838	1,48	73.493	1,7
Córdoba	23.254,0	1,42	1.892	0,72	53.397	1,7
Coruña (La)	105.565,7	6,46	16.437	6,30	98.876	14,4
Cuenca	1.246,9	0,07	13	--	6.237	0,1
Gerona	7.358,4	0,45	655	0,25	15.996	1,3
Granada	6.296,8	0,38	1.252	0,47	8.609	0,5
Guadalajara	5.628,0	0,34	221	0,03	43.115	0,5
Guiptúcoa	1.555,6	0,09	158	0,06	2.168	0,8
Huelva	11.348,4	0,69	899	0,34	28.600	1,2
Huesca	20.003,3	1,22	754	0,28	98.021	1,3
Jafin	869,8	0,05	371	0,14	1.392	0,1
León	36.185,2	2,21	1.340	0,51	71.532	2,4
Lérida	14.820,3	0,90	628	0,24	43.164	1,3
Logroño	1.143,1	0,07	97	0,03	24.700	0,3
Lugo	96.183,1	5,89	3.467	1,32	99	9,9
Madrid	120.047,3	7,35	45.036	17,26	24.380	15,1
Málaga	2.871,9	0,17	1.285	0,49	2.032	0,4
Murcia	22.846,3	1,39	6.007	2,30	25.059	2,1
Navarra	21.863,5	1,33	4.502	1,72	44.173	2,1
Orense	2.763,4	0,16	257	0,09	6.569	0,4
Oviedo	202.541,5	12,40	43.654	20,56	179.130	19,2
Palencia	1.207,0	0,07	1.007	0,38	7.022	0,2
Palmas (Las)	22.084,8	1,35	2.894	1,10	30.333	5,5
Pontevedra	10.147,3	0,62	5.408	2,07	11.343	2,3
Salamanca	4.930,7	0,30	274	0,10	14.903	0,4
Santa Cruz de Tenerife	17.231,8	1,05	1.919	0,73	23.554	5,4
Santander	12.991,3	0,79	4.314	0,31	25.809	2,5
Segovia	751,8	0,04	20	--	5.439	0,1
Sevilla	10.998,6	0,67	6.710	2,53	7.888	0,8
Soria	27,6	--	1	--	296	00,0
Tarragona	173.402,2	10,62	2.484	0,95	333.243	27,6
Teruel	49.028,5	3,00	2.148	0,82	349.752	3,4
Toledo	4.555,4	0,28	788	0,30	10.296	0,3
Valencia	40.423,2	2,47	6.695	2,56	19.616	3,8
Valladolid	3.701,1	0,22	2.162	0,82	7.754	0,5
Vizcaya	27.545,3	1,63	14.682	5,62	22.167	1,3
Zamora	1.435,6	0,08	17	--	6.778	0,2
Zaragoza	19.523,8	1,19	996	0,38	23.824	1,2
Provincializado	1.433.481,9	87,81	259.212	99,39	43.801	2,9
T/no provincializado	199.065,5	12,20	1.630	0,61	43.801	--
TOTAL	1.632.547,4	100,00	260.842	100,00	42.801	3,3

la utilización localista de los mismos. Lógicamente, de ellos todos los ciudadanos españoles pueden deducir lo mal que el INI se ha portado con su región respectiva. Y digo todos porque el asturiano se quejará de que la actuación del INI en Asturias es excesiva, y comprime a la iniciativa privada allí, y el extremeño dirá que al INI no se le ha visto por Extremadura.

¿Que nos dicen las cifras de los cuadros adjuntos?. Creo que principalmente dos cosas:

1. El INI no ha seguido el proceso de concentración de la industria transformadora privada. No puede acusarse al INI de haber hecho aumentar las diferencias regionales de renta y riqueza. Observen Vds. que provincias como Lugo, Teruel, Tarragona, La Coruña figuran entre las de mayor inmovilizado de empresas del INI. Y no eran provincias de atracción de la iniciativa privada. Por contra en el País Vasco, por ejemplo, sólo dos "regalos" del sector privado al INI (Astilleros y la Babcow-Wilcox) ha hecho aumentar una presencia prácticamente insignificante del INI en un territorio fuertemente industrializado. Esperemos que Altos Hornos y Lemóniz no sigan este mismo camino.
2. Hay que reconocer, igualmente, que el INI tampoco ha contribuido a aminorar los desequilibrios regionales ni siquiera allí donde su presencia ha sido masiva. La actuación del INI en Asturias no logra frenar el declinar industrial de esta región ni sus cuantiosas inversiones en Lugo o Teruel ha logrado frenar las corrientes migratorias.

¿Cuál es, entonces, la explicación lógica del modelo de localización de las inversiones del INI?. Pienso que esta explicación hay que buscarla en el carácter de las misiones que se le asignaron y se le asignan, al INI. Hay que pensar que la preponderancia, dentro de ellas, de las industrias de carácter estratégico y de cabecera es absoluta. El 82% del billón y medio de pesetas largo de la inversión acumulada del Grupo INI se ha inmovilizado en los sectores de energía, de cabecera y transporte. Pocos grados de libertad respecto a la localización admiten estas inversiones, condicionadas por existencia de recursos naturales, vías de comunicación, puertos de mar próximos, etc.

De otra parte, no podemos olvidar que al INI nunca se le han asignado misiones de desarrollo regional, a excepción reciente de sus SODI, cosa que parece lógica ya que un sistema fiscal progresivo es más adecuado para la redistribución personal y espacial de la Renta Nacional que la actuación de la empresa pública.

La política de inversiones del INI no ha respondido, pues, a las exigencias de un desarrollo equilibrado de los diversos territorios del Estado porque ésta no era su misión ni podía tomarla como restricción para sus estrategias. Sin embargo es evidente que dichas inversiones producen determinados efectos en los territorios donde se localizan. Ello está llevando a algunas Comunidades Autónomas a plantear fórmulas de participación en las empresas públicas que, pienso, no tienen en cuenta el conjunto del problema. Veamos.

El desarrollo legislativo de la Constitución española en lo que se refiere a las autonomías está modificando la estructura de la Administración Central y su marco de competencias. Al amparo de los artículos 2, 143 y 151 diversos territorios del Estado están accediendo a la autonomía. Los artículos 148 y 149 de la Constitución definen el ámbito de competencias de las Comunidades Autónomas y el exclusivo del Estado; estos artículos son los que marcan la pauta que siguen los diversos Estatutos de Autonomía en lo referente a las competencias a asumir por sus respectivos órganos de Gobierno.

El artículo 149 citado enumera una larga lista de materias que permanecen bajo la competencia exclusiva del Estado. Sin embargo, no se hace mención expresa al sector público industrial, a las empresas públicas, con lo que se abre (al amparo del mismo artículo 149-3) una interrogante peligrosa en orden al tratamiento a dar a las empresas públicas en relación al proceso de construcción del Estado de las Autonomías.

Veamos cómo se trata este problema en los diferentes Estatutos de Autonomía hoy en vigor o aprobados.

A. Estatutos de Cataluña, Euzkadi y Galicia.

- Los artículos 9, 10, 11 y 12 del Estatuto de Cataluña definen el marco general de competencias de la Generalidad. Su artículo 12-2 dice textualmente: "*La Generalidad*

participará asimismo en la gestión del sector público económico estatal, en los casos y actividades que procedan". Asimismo se reserva la competencia sobre el desarrollo y ejecución en Cataluña de los planes establecidos por el Estado para la reestructuración de sectores industriales.

- De igual forma, en el Estatuto de Autonomía del País Vasco, artículo 12 puede leerse que "Corresponde a la Comunidad Autónoma del País Vasco la ejecución de la legislación del Estado en las materias siguientes:

... 7. Sector público estatal en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma, la que tendrá participación en los casos y actividades que proceda ...".

En la reestructuración de sectores industriales, corresponde al País Vasco el desarrollo y ejecución de los planes establecidos por el Estado (artículo 10-30).

Puede, pues, decirse que, hasta el momento, no se recoge de forma explícita, en estos dos Estatutos, la participación de las Comunidades Autónomas en el sector público estatal y, por ende, en el INI. Parece demasiado ambigua la formulación recogida, si bien pudiera dar lugar a un desarrollo reglamentario del Estatuto.

De otra parte, conviene señalar que el artículo 53 del Estatuto de Autonomía de Cataluña dice: "*La Generalidad, de acuerdo con lo que establecen las Leyes del Estado, designará sus propios representantes en los organismos económicos, las instituciones financieras y las empresas públicas del Estado cuya competencia se extienda al territorio catalán y que por su naturaleza no sean objeto de traspaso*".

Se reconoce aquí la existencia de empresas públicas con actuación en Cataluña pero no transferibles; de otra parte, se está a lo que dicte el Estado en relación a la presentación de la Generalidad en dichas empresas.

Este artículo no encuentra similitud en ninguno del Estatuto Vasco.

La redacción del Estatuto de autonomía para Galicia es similar al vasco o catalán en lo que se refiere a las competencias de la Comunidad Autónoma (ver artículos 27, 28, 29 y 30 principalmente). Unicamente, puede destacarse que el artículo 30-7 hace recaer en la Comunidad Autónoma competencia exclusiva sobre el desarrollo y ejecución en Galicia de “Programas genéricos para Galicia estimuladores de la ampliación de actividades productivas e implantación de nuevas empresas”.

En el Estatuto gallego se recoge (artículo 55) la designación de representantes de la Comunidad Autónoma en empresas públicas del Estado no transferibles. La formulación es idéntica a la incluida en el Estatuto catalán.

B. Estatuto de Andalucía.

Su artículo 18-2 dice: “Andalucía participará en la gestión del sector público estatal en los casos y actividades que procedan”.

Y su artículo 67: “La Comunidad Autónoma, de acuerdo con lo que establezcan las Leyes del Estado, designará sus propios representantes en los organismos económicos, las instituciones financieras y las empresas públicas del Estado cuya competencia se extienda al territorio de Andalucía y que por su naturaleza no sean susceptibles de traspaso.

Asimismo, el artículo 68 dice: “La Comunidad Autónoma podrá constituir empresas públicas para la ejecución de funciones de su competencia”.

C. Estatuto de Asturias.

Las competencias del Principado de Asturias, recogidas principalmente en los artículos 10, 11, 12 y 13 de su Estatuto son semejantes a la de los otros Estatutos examinados en estas breves líneas. Pero destaca, al margen de ello, su artículo 19 que dice textualmente:

“1. En los términos y número que establezca la legislación general del Estado, el Principado de Asturias propondrá las personas que hayan de formar parte de los órganos de administración de aquellas empresas públicas de titularidad estatal implantadas en Asturias que dicha legislación determine.

2. El Principado de Asturias podrá elaborar y remitir al Gobierno cualesquiera informes, estudios o propuestas relativos a la gestión de dichas empresas o a su incidencia en la socioeconomía de la región. Dichos informes, estudios o propuestas darán lugar a resolución motivada del Gobierno o de los organismos o entidades titulares de la participación de las empresas."

Igualmente, la disposición transitoria séptima de dicho Estatuto dice:

"Hasta tanto se promulgue la legislación del Estado a que hace referencia el artículo 19, 1, de este Estatuto, el Principado de Asturias propondrá, de entre personas de reconocida capacidad para el cargo, tres de los miembros de cada uno de los Consejos de Administración de las empresas públicas Hunosa y Ensidesa.

Dicha propuesta será formulada por la Junta General del Principado dentro de los treinta días siguientes a su constitución. Cada uno de los miembros de ésta podrá votar, como máximo, a dos candidatos propuestos".

En resumen, esta lectura rápida de los Estatutos de Autonomía en vigor o aprobados parecen sugerirnos las siguientes conclusiones:

- 1) Se contempla la existencia de empresas públicas de la Administración Central del Estado no transferibles por su naturaleza.
- 2) Se reconoce la posibilidad de cada CC.AA. de crear sus propias empresas públicas.
- 3) Se reserva cada CC.AA. la posibilidad de designar representantes propios en las empresas públicas de la Administración Central con presencia en sus territorios respectivos, según lo que establezcan las Leyes del Estado.
- 4) En el caso de Asturias su Estatuto rompe la concordancia existente en los demás y plantea, sin esperar a lo que dicen las Leyes del Estado, la representación del Principado en las empresas del INI existentes en la región.

Hasta aquí, el estado de la cuestión en estos momentos. Veamos nuestra opinión en este terreno.

2. EL INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA COMO INSTRUMENTO DE LA POLÍTICA INDUSTRIAL MULTIRREGIONAL.

Desde su origen el INI es, esencialmente, un instrumento de política SECTORIAL por la vía de EMPRESAS:

- de gran dimensión
- en sectores de cabecera o estratégicos.
- y con participación mayoritaria del INI.

El Grupo INI fue concebido como un instrumento para superar los estrangulamientos propios de una economía industrial subdesarrollada, estrangulamientos que la teoría del desarrollo económico sitúa en los sectores tradicionales del INI. En la actualidad es, asimismo, un organismo estatal, preferentemente enfocado a problemas estatales, esto es, a problemas que afectan de modo conjunto a todas las regiones del Estado. El INI es, pues, un instrumento para la política industrial multirregional.

Como tal organismo estatal el INI, así como el INH, tienen una estructura sectorial en la que predominan las empresas que operan en los sectores energéticos, industrias de cabecera, y transportes aéreos y marítimos. Así, cerca de un 90% del inmovilizado del grupo INI-INH se sitúa en los sectores de industria extractiva, energía, siderurgia, petroquímica y transporte aéreo.

Es evidente que las inversiones en estos sectores estratégicos de la economía española inciden principalmente sobre el desarrollo económico a nivel estatal, si bien tienen efectos sobre el entorno espacial, regional, específico donde se localizan tales inmovilizados. Es decir, la política sectorial-estatal del INI afecta a la economía de las distintas regiones y el problema fundamental será incorporar la visión regional al proceso de elaboración de decisiones sectoriales que afectan de modo colectivo a la economía española. El control parlamentario al cual se somete el INI debe ser el cauce de dicha incorporación.

A nadie se le oculta que la acción industrial del Instituto ha sido posible gracias a un planteamiento conjunto y coordinado de un grupo de empresas. En la actualidad ese planteamiento conjunto ha alcanzado el más alto nivel de tecnificación a través de un sistema articulado de planificación estratégica, programas anuales y mecanismos de seguimiento y control.

Dos son las grandes áreas donde se sitúan las ventajas del planteamiento unitario del "holding". En primer lugar, los efectos sinérgicos de carácter económico-empresarial son evidentes, tanto en la experiencia del INI, como en la política de grandes grupos internacionales que han encontrado ventajas en una actuación diversificada en distintas actividades, lo que permite compensar los riesgos, al tiempo que no se potencian mutuamente las oportunidades para las empresas del grupo. Merece en este campo especial mención la oportunidad de salida a los mercados exteriores que es una de las directrices del actual Plan Estratégico del INI.

El segundo campo en que la actuación de un "holding" unitario es más eficaz que la de un simple agregado de empresas es el financiero. La experiencia ha demostrado que el apoyo financiero directo que el INI da a sus empresas y más aún la coordinación de la presencia de éstas en los mercados financieros nacionales y extranjeros ha permitido una importante capacidad de absorción de fondos financieros. De hecho, la cuantía de fondos aportados por el Estado representa una mínima parte en comparación con el volumen de los inmovilizados netos de las empresas del INI.

3. ABRIR MECANISMOS DE COLABORACION INI-COMUNIDADES AUTONOMAS

Lo dicho hasta aquí no excluye, sino todo lo contrario, la necesidad de encontrar caminos de colaboración de la Administración Central del Estado con las Comunidades Autónomas que den coherencia a las políticas industriales de una y otras y amplíen el área común de sus respectivos intereses. Quizá la imposibilidad o dificultad, por parte de las Comunidades Autónomas de conocer la situación, las perspectivas y, en definitiva, la política de las empresas públicas que actúan en su territorio sea un hecho negativo que puede introducir determinadas irracionalidades en el planteamiento de dichos caminos de colaboración.

Desde mi punto de vista se hace necesario distinguir, en primer lugar, el terreno en el que debe situarse alguna forma de participación de las CC.AA. en la marcha de las empresas públicas que inciden en sus territorios respectivos. Tal como está hoy formulada la Ley de Sociedades Anónimas la presencia en los Consejos de Administración está vinculada a la participación en el capital de las empresas. Es decir, no se puede separar la responsabilidad de la gestión de la responsabilidad patrimonial.

Pero en las empresas públicas hay una cierta separación entre la gestión empresarial, que corresponde a los órganos de la empresa y la formulación de su política, en la que juega un papel fundamental el Instituto Nacional de Industria. Aquí es donde pueden y deben jugar un papel las Comunidades Autónomas, a la hora de la formulación de las políticas, sin que puedan ni deban interferir en la gestión de cada empresa pública concreta.

El mecanismo de participación puede ser diseñado de muy diversas formas, pero la esencia del mismo consistiría en un órgano, no ejecutivo, donde se estudiase la política del INI y de sus empresas. Este órgano, en el que estarían representadas las CC.AA., formularía sus recomendaciones y reparos a las acciones y programas propuestos por el INI y sus informes serían conocidos por el Gobierno y por el Parlamento en los momentos en que éstos adopten sus decisiones respecto del Instituto.

Junto a este primer nivel de colaboración pienso que pueden establecer otros que ayuden a soldar las políticas industriales de una y otras Administraciones. No podemos olvidar que el INI puede desempeñar los siguientes papeles:

- a) Trasvase de la experiencia industrial acumulada en cuarenta años por la Administración Central a las Comunidades Autónomas, en orden a la creación por éstas de sectores públicos industriales propios. La Constitución y los Estatutos de Autonomía en vigor abren la posibilidad de que las CC.AA. inicien su propia singladura industrial, con la creación de empresas públicas a tal efecto. Es necesario, pues, encontrar caminos de colaboración y articulaciones multirregionales con el fin de conseguir coherencia y unidad en la política industrial española.
- b) El Instituto Nacional de Industria, presente en todas las regiones españolas, es el organismo de la Administración

Central con mayor capacidad de generación de proyectos viables de inversión industrial. El INI, a través de sus empresas, posee un profundo conocimiento de la realidad industrial del país y de sus oportunidades de desarrollo. En consecuencia, no sólo tiene gran capacidad inversora para proyectos industriales de carácter sectorial estatal sino, igualmente, para la preparación de proyectos de interés regional. Quiere ésto decir que el INI puede, en colaboración con las Comunidades Autónomas, presentar proyectos viables de inversión de interés para éstas, susceptibles de ser financiados con cargo al Fondo de Compensación Interterritorial.

4. TRATAMIENTO ESPECIFICO DE LAS SOCIEDADES DE DESARROLLO REGIONAL

Las SODI son empresas públicas cuyo objeto social es la promoción del desarrollo industrial en determinadas regiones del país. En la actualidad existen cuatro SODI en pleno funcionamiento: SODIGA en Galicia, SODICAN en Cantabria, SODIAN en Andalucía y SODIEX en Extremadura. Está a punto de constituirse la Sociedad para el Desarrollo Industrial de Castilla-León (SODICAL) y en 1982 se constituirá la Sociedad para el Desarrollo Industrial de Castilla—La Mancha y, previsiblemente, la de Aragón y la de Murcia. Un resumen cuantitativo de la actuación, hasta el presente, de las cuatro SODI en funcionamiento puede ser el siguiente:

SODIAN + SODICAN + SODIEX + SODIGA	A 31-XII-77	A 31-12-78	A 31-XII-79	A 31-XII-80	A 31-XII-81
Inversión total (*).....	393	1.070	2.565	4.696	7.000
" en participaciones.....	350	842	1.348	2.111	3.000
" en préstamos.....	15	213	1.029	2.251	1.000
Nº empresas participadas....	21	44	76	149	215
Capital social participadas (*)	3.665	6.189	9.745	13.920	18.500
Empleo directo en participadas	1.931	4.110	6.882	9.539	11.000

(*) Millones de pesetas.

Incardinadas en el INI las SODI, son quizá, las únicas empresas públicas cuyo ámbito de actuación se superpone exactamente con el del territorio de las Comunidades Autónomas respectivas y cuyos objetivos son compartidos con los objetivos de promoción

propios de dichas Comunidades. En consecuencia, es lógico pensar que deben recibir un tratamiento especial en lo relacionado al campo de colaboración INI-CC.AA. Ya el preámbulo del Real Decreto de Constitución de SODICAL prevé la incorporación de las CC.AA. al capital social de estas Sociedades de Desarrollo. Pueden, así, configurarse unas Sociedades con mayoría de capital público proveniente tanto de la Administración Central como de la Autonomía. El hecho de que la Administración Central asuma, de forma indelegable, las competencias en el terreno de la redistribución y la búsqueda de la equidad interregional aconseja que mantenga su actual mayoría en el capital de las SODI, uno de los instrumentos a tal efecto.

5. NECESIDAD DE UN TRATAMIENTO ESPECIFICO DE LA EMPRESA PUBLICA EN LA FUTURA LEY DE ORDENACION DE LA ECONOMIA

El epígrafe 57 de los pactos autonómicos suscritos por el Gobierno y el primer partido de la oposición dice textualmente:

“El Gobierno elaborará un proyecto de ley para la ordenación de la economía que permita deslindar las competencias del Estado y de las CC.AA. en materias económicas y financieras, así como garantizar la unidad del mercado en todo el territorio nacional.”

Pienso que en esta futura Ley para la Ordenación de la Economía debe incluirse un tratamiento específico de la empresa pública industrial que fije los criterios a tener en cuenta para la participación de las CC.AA. en la misma. En dichos criterios deberá tenerse en cuenta el carácter de los objetivos industriales que persiga cada una de ellas. La Ley debiera tratar, al menos, los siguientes aspectos:

- 1) Definición del sector público industrial de la Administración Central del Estado.
- 2) Fijación del marco de participación y colaboración en el mismo de las CC.AA.
- 3) Definición de los sectores públicos industriales de las CC.AA. y el marco de colaboración con el de la Administración Central.

- 4) Nueva definición de empresa pública, teniendo en cuenta ambas Administraciones.
- 5) Preservar definitivamente a la empresa pública de normas ajenas a su legislación privada, mercantil, civil o laboral.

II. «Informe de las Conclusiones»

1. INTRODUCCION

Durante los días 26-28 de octubre de 1981, se ha celebrado en el complejo que Instituto Nacional de Industria posee en "Los Peñascales" (Madrid), la 6ª Reunión General de las Sociedades de Desarrollo Industrial (SODI) conjuntamente con la Dirección de Desarrollo Regional del INI.

Se constituyeron 10 grupos de trabajos, que trataron los temas siguientes:

- I. Coordinación con Empresas del INI.
- II. Normalización estudios de proyectos de inversión. Un repaso a las normas actualmente existentes.
- III. La cláusula de recompra. Análisis jurídico y contable de la misma. Toma de decisión vinculante al respecto.
- IV. La oferta de servicios de las SODI. Estudio de la actual oferta y vías para su mejora. El mundo de la Auditoría. Auditorías de las SODI y la experiencia de las AUDIS.
- V. Planificación en las SODI: criterios para los POA 82 y los Planes Estratégicos.

- VI. El mundo de la promoción, interior y exterior. Proyecto de actuación exterior conjunta.
- VII. La imagen conjunta de las SODI: Memoria, Boletín y otros instrumentos.
- VIII. La formación en las SODI.
- IX. Información y control participadas. Intercambio de experiencias, normalización y mecanización del seguimiento. Control seguimiento de participadas y profesionalización de Consejeros SODI en las mismas.
- X. Provisiones y Fallidos.

Se incluyen a continuación, resumen de algunos de los temas tratados.

2. DISCURSO DE CLAUSURA DEL DIRECTOR DE DESARROLLO REGIONAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA D. VICTORIANO LOPEZ-PINTO RUIZ.

Una vez al año se reúne la Dirección de Desarrollo Regional, con sus equipos técnico y directivo, en unos días de trabajo y reflexión sobre la marcha de las SODI, sus obstáculos y problemas principales y sobre su futuro inmediato.

Pienso que son reuniones totalmente necesarias para poner a punto aún más estos instrumentos de desarrollo regional que están, hoy en día, en la cresta de la ola como todos los aspectos relacionados con el desarrollo regional y con la construcción del Estado de las Autonomías.

Esta vez hemos celebrado las reuniones en, podríamos decirlo, terreno del Instituto. No sólo por haberlas físicamente celebrado en los Peñascales, sino porque pienso que, efectivamente, el INI ha estado muy presente en estas reuniones. Y no únicamente con la presencia obligada de la Dirección de Desarrollo Regional en ellas sino porque algunos de los temas tratados y la presencia de varias empresas y personas del Instituto han ayudado a profundizar aún más en el acercamiento y colaboración recíproca de las SODI con las grandes empresas nacionales del Instituto.

Quisiera resumirlo, en breves palabras, las principales conclusiones a las que hemos llegado en Los Peñascales. Las líneas de fuerza que han recorrido las mismas pueden ser las siguientes:

- 1) Constatación de los avances en el proceso de construcción del Estado de las Autonomías y sus probables incidencias sobre las Sociedades de Desarrollo.
- 2) Apertura de las Sociedades de Desarrollo a nuevos campos de actuación, teniendo en cuenta el agotamiento de la capacidad inversora de la clase empresarial autóctona de cada región.
- 3) Puesta a punto de las técnicas e instrumentos propios de las SODI.

En relación al punto 1 pudimos contar con la presencia de altos cargos de Hacienda y Economía que sirvieron de eficaces receptores de algunas de nuestras inquietudes. En resumen, se consideran a las actuales SODI como instrumentos apropiados de la Administración Central para la incentivación de las iniciativas inversoras en regiones deprimidas y como tales deberán ser incluidas en el bloque de incentivos e instrumentos que pervivirán, homogeneizados con los existentes en la CEE.

Las SODI deberán colaborar en la elaboración de los Programas de Desarrollo Regional a que vienen obligadas las CC.AA. cuya participación en el F.C.I. supere el 8%. Es el caso de Andalucía, Extremadura, Canarias, Castilla-León y a tal efecto se ha institucionalizado la relación de la Dirección de Desarrollo Regional y las SODI con el Ministerio de Economía y Comercio.

Tanto las SODI como las E.N. del Instituto pueden ser excelentes preparadoras de proyectos de inversión que, canalizados a través de las CC.AA. o de la Administración Central del Estado, sean incluidos en dichos programas de desarrollo regional. Dichos proyectos pueden aspirar a la financiación proveniente del FEDER y otros organismos comunitarios. En el aire quedó la posibilidad de las SODI de acceder a los Fondos de Compensación Interterritorial.

En relación a la apertura de las SODI a nuevos campos de actuación, hemos profundizado en dos direcciones:

- 1) La colaboración con las grandes implantaciones industriales de las empresas del INI. Si bien algo habíamos hecho ya en este terreno, pienso que el Pacto de los Peñascales con algunas de las empresas puede servir de ejemplo para su generalización. Se trata de detectar, exhaustivamente, las capacidades de nuevas actividades encajables en el mundo de las SODI que pueden emerger de los procesos de producción de las grandes empresas industriales del Instituto. Flanquear, dicho de otra manera, las grandes empresas industriales —principalmente las de síntesis— de una cohorte de pequeñas y medianas empresas en aquellos puntos del proceso de producción en que se adviertan posibilidades de economías para la propia Empresa Nacional.

- 2) El segundo campo nuevo de actuación en que hemos profundizado ha sido el de la promoción de inversiones extrarregionales (tanto nacionales como extranjeras) por parte de las SODI. Estas ya no pueden limitarse a esperar las iniciativas provenientes de los empresarios de sus zonas respectivas, ni siquiera a alumbrar nuevos proyectos contando sólo con la capacidad inversora propia de la región. Se hace necesario atraer inversores foráneos adecuados a la dimensión y características propias en que se mueven las SODI y adecuadas también a las potencialidades y camino que quieren recorrer las regiones respectivas. Respetando las iniciativas propias de cada SODI en este terreno, mantendremos también acciones corporativas comunes.

La puesta a punto de las técnicas e instrumentos propios de las SODI, que todos los años constituye centro de nuestra atención, nos ha entretenido en estas reuniones en varias direcciones:

- 1) Mejora de la actual oferta de servicios de las SODI.
- 2) Preparación de un plan de formación del personal directivo y técnico.
- 3) Depurar y mejorar la utilización de la cláusula de compra de acciones a que venimos recomendados por el carácter temporal de nuestra participación en las empresas.

- 4) Mejora de las provisiones frente a riesgos en los Balances de las Sociedades.
- 5) También, hemos constatado la conveniencia de sugerir determinadas modificaciones en las actuales reglas de juego con que se mueven las relaciones INI-SODI, en lo referente a la aprobación de los proyectos de inversión. Respetando la necesaria vigilancia y fiscalización de los fondos públicos encomendados a las SODI de la que el INI no puede hacer dejación pueden mejorarse las actuales normas adecuándolas aún más el carácter financiero de estas Sociedades.

Los debates y las conclusiones han confirmado muchas de las apreciaciones con que comenzamos el primer día y que puedo resumir en los siguientes puntos:

- 1) La iniciativa propia de las SODI tiende a sustituir a la generación de proyectos por parte del empresariado de la región. De "recibir" proyectos a "propiciarlos".
2. La inversión media por proyecto sube paulatina y considerablemente. Proyectos sobre los cien millones de pesetas son, día a día, más frecuentes.
3. Las participadas están reclamando mayor atención financiera por cansancio del socio industrial.
4. La cartera crece pero con menor pendiente que en el año 80.
5. El alto coste con que se están incorporando recursos ajenos puede poner en peligro próximamente el equilibrio en la cuenta de resultados. Se hace preciso buscar una diversificación de las fuentes de financiación y crecer, muy principalmente, en base a recursos propios o a recursos ajenos que sean sensibles a la labor de desarrollo regional que realizan las SODI.

Pensamos, efectivamente, que debemos buscar dicha diversificación en las fuentes de financiación y, creemos, que es un momento muy oportuno, teniendo en cuenta que es precisamente en este tiempo en que se están poniendo a punto todo el entrama-

do de ayudas regionales, de cara a su normalización y homogeneización con los existentes en la CEE. Tenemos intención de rastrear en el ICO así como, a medio plazo, en el FEDER y volver a discutir lo relativo al FCI como fórmulas aparentemente posibles para una ampliación de las capacidades operativas de las SODI. En las reuniones se constató, y lo tengo que decir con satisfacción, que el INI promete y cumple en lo relativo a sus aportaciones de capital.

3. CONCLUSIONES GENERALES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

I. Colaboración con empresas del INI.

El objetivo inicial de este grupo de trabajo era detectar las posibilidades de acción conjunta de las SODI y las Empresas sectoriales del Instituto en diversos campos.

Al análisis del estado actual de las relaciones SODI otras empresas del Instituto ocupó gran parte de la reunión, poniéndose de manifiesto, entre otras cosas, los siguientes aspectos:

- De las dos regiones SODI en que el INI está más presente (Andalucía y Galicia) se deducen experiencias contradictorias: SODIAN ha tenido buenas, aunque aún escasas, oportunidades de colaboración recíproca con AESA. SODIGA no considera, por el momento, satisfactorios los resultados obtenidos.
- Existe un reconocimiento general de la gran capacidad técnica acumulada por las empresas del Instituto y la posibilidad de su aprovechamiento para:
 - documentar técnicamente los proyectos de inversión de las SODI.
 - detectar oportunidades de desarrollo de nuevas actividades.
- Para las SODI, uno de sus campos de desarrollo más claros lo constituye las grandes empresas del INI. Las SODI deben apoyarse en la capacidad de inversión y crecimiento de las mismas, aunque se reconoce que aún no esté suficientemente chequeada.

- La relación de la SODI con otras empresas del INI es mutua. A decir de todos los altos directivos de empresas del Instituto ellas necesitan a las SODI. El camino de colaboración es de ida y vuelta. Las empresas del INI necesitan a las SODI para acercarse al mundo regional que incluye relaciones con las CC.AA., Cajas de Ahorro, etc., así como para aprovechar al máximo la existencia de proyectos (cajones de ideas) en el seno de las grandes empresas nacionales. Estos proyectos de nuevas actividades no se sitúan necesariamente en el producto final sino más frecuentemente en anteriores etapas del proceso.
- La consideración de las empresas del INI como clientes de participadas de las SODI no es el campo principal de relaciones entre ambas partes.

Las conclusiones más relevantes de la reunión fueron las siguientes:

1. Se hace necesario proceder a chequear, empresa por empresa, la posibilidad de desarrollo de nuevas actividades, contemplando todas las fases de sus procesos productivos. Puede ser útil realizar, en aquellas empresas importantes para las SODI, un listado de los inputs de las mismas. Dicho estudio y chequeo deben realizarlo las propias SODI cuya iniciativa en estos temas es la única que puede despertar las potencialidades de las empresas nacionales.
2. La viabilidad de nuevas implantaciones industriales no puede basarse, exclusivamente, en acceder a un mercado cautivo de las empresas nacionales. Se considera que una cifra de ventas a éstas en torno a un 30% de la facturación total de la empresa proveedora es la idónea.
3. Es conveniente una definición mínima de los criterios que compaginan los intereses y objetivos de las E. Nacionales y las SODI. Para su elaboración no puede olvidarse que el producto final de unas es industrial y el de la SODI financiero.
4. Las SODI pueden ejercer mediación financiera para las E. Nacionales.

5. Por ambas partes se reconoce la necesidad de una mayor institucionalización de los contactos para lo cual se proponen los siguientes dispositivos:
 - a) Establecimiento de una fuerza de colaboración conjunta de cada SODI con aquellas empresas del INI más relevantes para sus intereses. Es el caso de AESA con SODIAN, ASTANO-BARRERAS con SODIGA, etc. Parece conveniente dicha fuerza de colaboración ocupe un lugar muy específico en la estructura de la SODI, no confundándose con sus actividades cotidianas.
 - b) La Dirección de Desarrollo Regional del INI convocará, en el más breve plazo de tiempo posible, a todas las SODI para unos contactos primeros con todas las Divisiones del Instituto en orden a proceder a un chequeo de las empresas más interesantes para las SODI.

II. **La cláusula de salida. Análisis jurídico de la misma. Toma de decisión vinculante al respecto.**

Según los Reales Decretos de creación, las Sociedades de Desarrollo Industrial podrán participar en el capital de las sociedades cuya constitución promuevan o en el de las existentes que lo amplíen durante un plazo máximo de diez años. Este mandato ha obligado a plantearse desde fases muy tempranas del proceso de formación de las SODI el problema de encontrar una vía de salida, una fórmula jurídica para asegurar la transmisión de las acciones de su propiedad en las sociedades participadas antes del transcurso del plazo previsto legalmente.

La práctica ha llevado a la utilización de diversos procedimientos. Unas sociedades han introducido, o mejor dicho, tratado de introducir, por dificultades registrales, cláusulas de transmisión en los Estatutos. Otras, han incorporado a sus procedimientos la negociación con los empresarios privados de contratos o compromisos de compraventa de las acciones, designados por lo común con el título de "Compromisos de Recompra de acciones", que ha llevado a la adopción del nombre más simple y usual de "Cláusulas de Recompra", con el que estos compromisos se denominan al enumerar las condiciones de entrada de una SODI en una empresa de su región.

El Grupo de Trabajo ha examinado las alternativas que aparecen como posibles para conducir al fin pretendido de garantizar la "salida" de las SODI de las sociedades en que participan, en concreto la inclusión de cláusulas o pactos de separación en los Estatutos sociales y la firma de contratos de promesa de compra y venta.

El pacto estatutario de separación de un socio con reembolsos de su participación, es considerado por la doctrina mercantilista española (Bérgamo, De la Cámara, Motos), desde un plano teórico como posible. Algún autor (Pérez de la Cruz) lo califica expresivamente como de tema polémico que "goza de cierta tradición". Ante la incertidumbre de su admisión registral, se estima procedente realizar las oportunas consultas a nivel de Registradores Mercantiles e incluso de Dirección General de los Registros y del Notariado. También es aconsejable considerar el posible tratamiento del tema en el anteproyecto de nueva ley de Sociedades Anónimas.

Respecto a la adquisición de las acciones, se han analizado los requisitos que debe reunir un contrato de promesa bilateral de compra y venta, siguiendo el modelo empleado hasta ahora por algunas de las SODI. En síntesis, el contrato ha de concluirse entre las SODI, por una parte, y por otra, todos o alguno de los restantes accionistas o bien terceros. Consistirá en la promesa bilateral de compra y venta de las acciones que se suscriban en el momento de la constitución (una vez inscrita en el Registro de la sociedad) o en la ampliación de capital, así como de las que se suscriben en posteriores ampliaciones en uso del derecho de preferente adquisición. El plazo de formalización de la compraventa será de diez años como máximo a contar desde el otorgamiento de la escritura de constitución o de ampliación de capital. El precio es el elemento que ha suscitado mayor discusión en el seno del Grupo por la tradicional dificultad de su fijación. Las opciones son las siguientes: a) Pactar como precio el valor real patrimonial de las acciones al día en que se manifieste la voluntad de comprar, a determinar en caso de falta de acuerdo entre las partes, por una auditoría independiente, que se debería designar ya en el contrato; b) fijar un precio con referencia a la suma de dos factores: el valor efectivo satisfecho por la suscripción de las acciones y una cantidad resultante de aplicar al factor anterior un porcentaje anual (como indicativo un 14%) acumulativo durante los años que medien hasta la compraventa. Este último procedimiento ofrece dudas, en casos extremos sobre su validez y sus posibilidades

efectivas de ejecución. Se considera, no obstante, que debe recomendarse la negociación y formalización del contrato, aunque pueda dejarse a la decisión de las sociedades la elección de la alternativa de precio que les resulte más viable.

Se ha tratado asimismo el tema del aseguramiento del valor y rentabilidad de las acciones por la vía de su calificación como acciones privilegiadas, al amparo del artículo 37 de la Ley de Sociedades Anónimas. Los privilegios a incorporar a su contenido de derechos pueden afectar a los dividendos y al reembolso de la cuota social. Cabe exigir válidamente el derecho a la percepción con carácter preferente de un dividendo fijo anual, un dividendo mínimo con otro complementario en concurrencia con los restantes accionistas o bien un dividendo fijo acumulativo a percibir cuando las ganancias lo permitan. Igualmente se puede pactar la preferencia en el reembolso de la cuota social para el caso de liquidación de la sociedad. De la misma forma, si las consultas que se efectúen sobre la admisibilidad del pacto de reembolso anticipado fueran positivas, podría incorporarse este derecho a las acciones privilegiadas de las SODI. Para defender el valor de las acciones, a efectos de los derechos de reembolso, algunos autores aceptan que se pacte que las reducciones obligatorias de capital afecten en primer lugar a las acciones ordinarias.

Se piensa que la creación de acciones privilegiadas, además de proteger los derechos de las SODI a dividendos y reembolso de cuota social, contribuirá a hacer más efectivo el contrato de compra de acciones. Naturalmente, deben incluirse en los Estatutos, en justa correspondencia, cláusulas de adquisición prioritaria en favor de los restantes accionistas.

Resumen de Conclusiones:

- 1ª. Las SODI han de negociar y formalizar con los socios de las participadas o con terceros un contrato de Compra de Acciones según el modelo que se propone, con las variantes que los diferentes casos hagan aconsejables.
- 2ª. Las acciones de las SODI deben tener la consideración de acciones privilegiadas, con derechos preferentes al dividendo y al reembolso de la cuota social.

3ª. Se incluirán en los Estatutos de las participadas cláusulas que atribuyan a los accionistas derechos de preferente adquisición en caso de transmisión de las acciones.

4ª. Se continuarán los estudios y se efectuarán las necesarias consultas para tratar de llegar a la inserción en los Estatutos del derecho de las SODI al reembolso anticipado por el transcurso del plazo previsto en los Reales Decretos de creación.

III. La oferta de servicios de las SODI. Estudio de la actual oferta y vías para su mejora. El mundo de la auditoría. Auditorías de las SODI y la experiencia de las AUDIS.

Después de un amplio debate de contrastación de ideas y sugerencias se llega a las siguientes conclusiones de la primera parte de la ponencia.

- 1.- A la vista de los datos disponibles, se definen cuáles deben de ser al menos, los servicios que han de prestar las SODI.
 - Servicios de Auditoría y servicios de Estudios Económicos-Financieros.
 - Selección de cuadros para Empresas Participadas.
 - Acción formativa sobre temas financieros, contabilidad general, analítica y control de gestión.
 - Selección de proyectos de inversión, viabilidad y preparación de los mismos.
 - Búsqueda y financiación a través de préstamos y avales.
 - Necesidad de acudir a departamentos de organización industrial externos a las SODI, que analicen la viabilidad tecnológica de los proyectos, en aquellos casos que se crean convenientes.
- 2.- Facturación de todos los servicios que realicen las SODI como filosofía general, a excepción de aquellos servicios de gestión necesarias para el desarrollo normal de sus funciones.

- 3.- Prestación de todos los servicios que ofrecen las SODI, tanto a las Empresas Participadas como a las no participadas.

Las conclusiones a que se llegan en la segunda parte de la Ponencia son las siguientes:

- a) Se reconoce de forma general, que dentro del entorno de la Pequeña y Mediana Empresa hay un gran desconocimiento de lo que es la Auditoría, como servicio a la empresa y por otro lado existe una reticencia por el elevado coste que a veces supone realizarlo.

Por ello se recomienda que se lleve a la práctica una campaña de información al Empresario, explicándole qué es una auditoría, cómo le puede beneficiar, cómo se utilizan los servicios técnicos que prestan las SODI, etc., a través de ponencias, cursos, artículos, etc.

Realizando estas acciones, se cubre por tanto un objetivo fundamental de ir profesionalizando al empresario regional.

- b) Ausencia por parte de las SODI, de una propuesta común conceptual que defina el carácter doble como servicio a la empresa y como control de sus inversiones, y metodológico del alcance y profundidad de la auditoría. La definición de medios para lograr estos objetivos pueden ser la creación de Audis, Departamentos propios o contratación de terceros.

IV. Planificación en las SODI: criterios para los POA-82 y Planes estratégicos.

1. Se pone de manifiesto la necesidad de que las Sociedades de Desarrollo redacten su Plan Estratégico individual para el quinquenio 1982/86 y se remitan a la Dirección de Desarrollo Regional. Esta Dirección estudiará los Planes y eventualmente establecerá las observaciones que estime oportunas y las discutirá con las SODI para llegar a un acuerdo que sea aceptable para todos y que, una vez que se tengan los Planes Estratégicos individuales definitivos se integra-

rán en un Plan Estratégico único en base a las características comunes que tienen todas las SODI. Este Plan Estratégico será aprobado o modificado por el Instituto. En estos planes a largo plazo, pierde relevancia la cuantificación de los distintos aspectos y por el contrario la exposición de las ideas o razones cobran una mayor importancia.

2. Con respecto a la cumplimentación inmediata de las SODI, del POA 82, se han analizado las especiales peculiaridades que concurren en los mismos. Coincidiendo que la INVERSION necesaria para la participación en el Capital de Sociedades, la concesión de créditos y de avales y prestación de servicios por un lado, la FINANCIACION que se necesita para ejercer su función inversora y los RESULTADOS por otro, es decir los parámetros fundamentales de funcionamiento de las SODI, justifican que los formatos del POA deban ser adecuados a los mismos; aunque también, deben de reunir las características de ser acumulables con los demás POA de las empresas del Instituto.
3. Se confeccionará el POA con el mayor detalle de parámetros que justificarán pormenorizadamente los resultados finales. Esos parámetros serán: inversión media por proyecto, relación préstamo/capital, participación media, capacidad de arrastre de capitales ajenos, compromiso de recompra si procede, plazo de las inversiones, tipos de interés, plazos de carencia, garantías habituales, origen de fondos y su estructuración, costes financieros, alternativas de financiación, plantilla, carácter de los socios, externalidades, etc.

Con estas premisas se establecerá una franja standard de actuación en estos módulos que se entenderá como típica operativa.

Además de la pormenorización solicitada, se fraccionará el POA en cuatro estados coincidentes con los trimestres naturales que permitirá reducir la perspectiva en el tiempo y facilitará el ajuste periódico tras esos intervalos.

4. Se propone que se mantenga el mismo formato del ejercicio anterior.

5. Por último, se propone que el plazo que disponen las SODI para entregar al Instituto los POA de 1982 termina el 15 de diciembre próximo.

V. El mundo de la promoción, interior y exterior. Proyecto de actuación exterior conjunta.

Las cuatro SODI coinciden en la importancia que, en la actual etapa, tiene para ellas el tema de la promoción, aunque cada una de ellas plantea enfoques distintos, según sus objetivos más o menos inmediatos y según su particular manera de entender el presente y futuro de sus respectivas sociedades.

Sin embargo, las cuatro coinciden en tres puntos esenciales y que pueden marcar el camino para el próximo futuro:

- 1.- *Financiación de la promoción.* La promoción cuesta dinero y este dinero no debe salir, al menos en una buena parte, de la propia SODI. Se proponen dos vías distintas y simultáneas para obtener esa financiación:

- Solicitarla a la respectiva Junta Autonómica, ofreciéndose como oficina gestora.
- Solicitarla de la Dirección General de Transacciones Exteriores del M° de Economía y Comercio a través de la Dirección de Desarrollo Regional del INI.

- 2.- *Creación de una infraestructura común,* que incluiría:

- Creación de un banco de datos sobre organismos, empresas y proyectos, nacionales e internacionales, coordinando las relaciones entre estos y las SODI.
- Proponer la preparación de un número monográfico de la revista SODI dedicado al tema promoción: atracción de inversiones incluyendo el tema de fomento de las exportaciones, en tres idiomas.
- Creación de oficinas permanentes de las SODI en el exterior, apoyándose en un principio en las empresas exportadoras en las que ya participan algunas SODI, aunque razonablemente no coincidirán los países a los que se puede exportar con aquellos que están dispuestos a invertir en España.

- 3.- *Actuación por separado en cuanto a contratación de agentes.* Cada SODI decidirá por separado cuál será su actuación en este sentido, si contrata agentes o utiliza otro tipo de contactos, cuándo hacerlo, etc.

Finalmente, con objeto de evitar por un lado el que un agente juegue con varias SODI y, por otro, evitar también el despilfarro de proyectos que podría producirse si no existe comunicación, se decide que, cuando un agente tenga un proyecto que no encaje en la región cuya SODI le ha contratado y sí en otra, dicha SODI, y no el agente directamente, será la encargada de transmitir el proyecto.

VI. La imagen conjunta de las SODI: Memoria, Boletín y otros

Acuerdos del grupo de trabajo:

1. Promoción de la imagen SODI proponiendo una estrategia común frente a los órganos de comunicación social y manteniendo canales de comunicación permanente con el entorno. La Dirección de Desarrollo Regional coordinará y supervisará los vehículos de proyección de la misma.

Política de imagen sostenida en:

2. Utilización exhaustiva del **LOGO** que coexistirá con los de las SODI que ya tuvieran el suyo propio y se usará como símbolo único por el resto. Presencia del logotipo en todas las publicaciones, papel social y demás instrumentos de proyección de imagen.
3. Institucionalización del **BOLETIN** como órgano de opinión de las SODI. Se considera muy importante su aparición periódica. A su continuidad y perfeccionamiento coadyuvará el **Comité** de Redacción formado por 1 miembro de cada una de las SODI y 2 de la Dirección de Desarrollo Regional. Este Comité se reunirá periódicamente ocupándose, además, de los otros instrumentos de transmisión de imagen.
4. Dar continuidad a la **MEMORIA** SODI perfeccionando su presentación y contenido. Se estudiará un diseño básico

uniforme para las Memorias de todas las SODI, en lo referente a diagramación y compaginación, empleando algún distintivo como, por ejemplo, el color de sus portadas.

Aprovechar la aparición de la primera Memoria, a principios de noviembre, para realizar algún acto de amplia resonancia y se propone al Pleno su presentación en la Convención de Participadas.

5. Tendencia a la normalización en los elementos gráficos y demás soportes utilizados para la comunicación de la imagen.

Se considera interesante, en determinados casos, acudir corporativamente a foros reconocidos, lo que se planificará con la suficiente antelación para cada periodo.

Se promocionará la presencia SODI dentro de las actividades desarrolladas por el INI: Exposición Permanente, Expo-INI en el exterior, Película, Audiovisual, Ferias.

Se estudiarán, además, otros instrumentos como algún folleto que dé a conocer qué son las SODI, para su divulgación nacional e internacional.

VII. La formación en las SODI

- Se han considerado los distintos colectivos que pueden y deben ser sujetos de la formación.
- Para cada colectivo se han analizado las distintas variables que caracterizan una acción de formación.
- Como consecuencia de tales análisis se ha llegado a las siguientes conclusiones:
 1. La Alta Dirección de las SODI, y la de aquellas Participadas cuyo tamaño lo permita, deberían asistir a Cursos estándar de Alta Dirección, coordinándose, si es posible, con la formación similar que instrumenta el INI.

Complementariamente, la Alta Dirección, deberá asistir a cuantas reuniones internacionales sobre desarrollo regio-

nal se organicen e, incluso, organizar algunas específicas en España.

2. Los analistas y consejeros de las SODI deberían asistir a seminarios creados al efecto, sobre la base de la propia experiencia SODI. Esta es una acción absolutamente original que puede y debe profundizar en la filosofía y estrategia SODI, realimentando el nivel anterior.
3. Los Directivos de las Participadas podrán asistir a Cursos y Jornadas diseñados y organizados ad-hoc, para, simultáneamente, recibir una formación objetiva en gestión, una información sobre los sistemas de control y seguimiento SODI y una más clara imagen de las SODI.

Estas actividades podrían abrirse a otras empresas no participadas de la zona, si así se considerase oportuno.

4. El resto del personal de las SODI, incluido el administrativo, debería recibir algún tipo de formación que le permitiera, tanto desempeñar mejor su trabajo actual, como facilitarle su promoción.
 - Para la instrumentación de todas estas acciones se estima conveniente contar con la colaboración de una o varias escuelas de administración de empresas, que colabore en el diseño, organización e impartición de los cursos. El protagonismo de las SODI debe ser, en cualquier caso, total en la acción 2) y muy importante en la 3) y 4).
 - En el caso de que la acción de Alto Nivel se regionalice, junto con la de las Participadas y la del Personal SODI, serán más necesarias acciones complementarias "inter-SODI" que posibiliten el intercambio de experiencias.

VIII. Información y control participadas. Intercambio de experiencias, normalización y mecanización del seguimiento de participadas y profesionalización de consejeros SODI en las mismas.

Se acordaron las siguientes conclusiones:

1. Las empresas participadas se dividirán en dos grupos:
 - Empresas en puesta en marcha.
 - Empresas en funcionamiento.

Respecto de las primeras, se controlará trimestralmente tanto la inversión, comparándola con el presupuesto inicial detallado, como el cumplimiento de la planificación de dichas inversiones.
2. Las empresas en funcionamiento, a su vez, se desglosarán en tres grupos:
 - Empresas en marcha normal.
 - Empresas en dificultades (con pérdida o con beneficios decrecientes, o morosos).
 - Empresas en crisis.
3. El seguimiento de las empresas en funcionamiento constará, como mínimo de:
 - Un presupuesto anual, por empresa, desglosado en trimestres. Comparación con el último estudio de viabilidad.
 - Un control trimestral, a través de balances y cuentas de explotación.
 - Un comentario trimestral sobre la marcha de la empresa y su comparación con las previsiones.
 - Cuando una empresa tenga dificultades, su seguimiento, además de lo anterior, constará de un diagnóstico, una definición de medidas correctoras y un seguimiento trimestral de dichas medidas (aplicación y efectos).
 - El seguimiento, por parte de la Dirección de Desarrollo Regional se efectuará mediante comités periódicos, formados por dicha Dirección y los responsables de Control de Gestión de la SODI, así como mediante los comentarios trimestrales, que se remitirán a la Dirección de Desarrollo Regional.

- Igualmente se remitirá a la Dirección de Desarrollo Regional el balance y Cuenta de Explotación anuales (fin de ejercicio) de cada empresa.
 - La periodicidad de los Comités de seguimiento se establece en principio trimestral, para cada empresa.
4. Prestación de servicios de asesoramiento a la Gerencia de las empresas participadas o no.
- Se plantea la conveniencia de institucionalizar en cada SODI un servicio de asesoramiento de gestión a empresas, participadas o no, y cobrarlo.
 - Se sugieren varias formas de instrumentar dicho servicio:
 - Que los realicen los propios consejeros de la empresa participada, en el caso de que lo sea.
 - Mediante la creación de una empresa de asesoramiento independiente (tipo AUDI).
 - Recurriendo al departamento específico de cada SODI.
 - Igualmente se han comentado las dos posibilidades de cobrar este asesoramiento:
 - Mediante facturación por servicio.
 - Mediante remuneración mensual a la SODI.

Dado que muchas empresas tienen esta necesidad de asesoramiento pero no la sienten como tal, se sugiere que, en el diagnóstico previo que se hace de una empresa antes de la participación, se especifique estas deficiencias, se proponga la posibilidad del asesoramiento y su pago.

IX. Provisiones y Fallidos

Se acordó plasmar unas Recomendaciones que uniformen criterios de las SODI respecto a la contabilización de Provisiones en sus Balances.

Dichos acuerdos se sintetizan:

1. Las Provisiones se contemplan desde una perspectiva de saneamiento financiero antes que de la óptica fiscal, sin que ambos aspectos deban contraponerse.
2. Desde esa perspectiva de saneamiento financiero se entiende, como línea maestra, que las Provisiones totales no deben ser inferiores, en términos generales, al 1,5%-2% del riesgo vivo al cierre del ejercicio.
3. Estimamos, además, que ese coeficiente deberá ser periodicado a lo largo del año para que la información suministrada sea puntual y no se altere sustancialmente de una sola vez al cierre del Balance anual.
4. Se distinguió entre los modismos de riesgo a los que acceden las SODI: participación, créditos y avales. A su vez, cada cual ha sido tipificado conforme a la cobertura adicional que implica:
 - a) las participadas según comporten o no compromisos de recompra. (Respectivamente, en su consideración general, los coeficientes de Provisiones sobre el total podrían ser respectivamente el 1 y el 2,5%).
 - b) los créditos según incorporen o no superposición de garantías reales y/o personales (el 0,5 y el 1,5% respectivamente),
 - c) los avales según interpongan o no contravales (el 0,5 y el 2,5% del total respectivamente).

Se repasó individualizadamente la instrumentación específica de esta gama de riesgo deteniéndose en la consideración casuística del mismo.

5. Salvando los criterios comúnmente aceptados, tales como el valor teórico de la acción para las participadas corregidos según expectativas o los saldos impagados que deban pasar al cabo de un determinado plazo a Deudores en mora, en litigio o de cobro dudoso, se llegó a un acuerdo del siguiente orden:

- a) En las participadas se establecerá como frontera de tolerancia una banda de disminución del Haber Líquido entre el 20 y el 30% confirmando para su corrección, sin contabilizar Provisiones, un ejercicio completo. Cumplido éste y manteniéndose, o incrementándose, estos porcentajes, la Provisión será automática por el monto del total del importe depreciado.

Por encima de esos límites, evidentemente, la Provisión se establecerá al máximo de cuantía.

- b) Respecto a los créditos, la Ponencia manifiesta su voluntad de acogerse en la medida que sea adoptable, a la normativa que mane del Banco de España al respecto. El mismo criterio se aplicará a los avales.

Todo ello deberá entenderse en el más estricto cumplimiento de la normativa vigente y el máximo respeto al P.G.C.