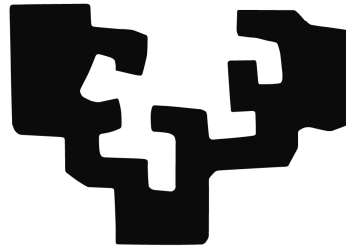


eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradua

Altzarien sektoreko enpresa baten analisi
ekonomiko-finantzarioa, Sektorean kokapena

2015/2016 Ikasturtea

Egilea: Julian Garcia Fuentetaja
Tutorea: Miren Edurne Aldazabal Etxeberria

Donostia, 2016eko maiatza

AURKIBIDEA

1.- HITZAURREA	11
2.- MOTIBAZIOA EDO ERAGITEA	12
3.- ERABILITAKO METODOLOGIA	13
3.1.- ERRENTAGARRITASUNA, ENPRESAREN EGITURA ETA ZIKLOAK	13
3.1.1.- <i>Irakurketa</i>	13
3.1.2.- <i>Aplikatutako politikak</i>	13
3.1.3.- <i>Errentagarritasun Ekonomikoa</i>	13
3.1.4.- <i>Errotazio fondoa</i>	14
3.1.5.- <i>Errentagarritasun finantzarioa</i>	14
3.1.6.- <i>Enpresak sortutako eta banatutako balioa</i>	14
3.2.- KAUDIMENA, EGONKORTASUN FINANTZARIOAREN AZTERKETA	15
3.2.1.- <i>Epe laburreko kaudimenaren analisia</i>	15
3.2.2.- <i>Epe luzeko kaudimenaren analisia</i>	15
3.2.3.- <i>Diruzaintzako Fluxuak</i>	15
3.2.4.- <i>Arrisku finantzarioa</i>	15
3.2.5.- <i>Dimentsio-Aniztasuneko ikuspegia</i>	15
3.2.6.- <i>Kostu-bolumen-mozkina analisia</i>	15
3.2.7.- <i>Kudeaketa indize edo adierazleen irakurketa</i>	15
3.3.- 2015. URTERAKO AURREIKUSPENA	16
4.- ENPRESAREN AURKEZPENA	17
5.- SEKTOREAREN ANALISIA.....	18
ZEIN SEKTORE DA?	18
ZER EGITEN DA? ETA NOLA?.....	18
SEKTOREAREN EGOERA EZAGUTZEN.....	18
ZER MOTATAKO ENPRESAK TOPA DITZAKEGU SEKTORE HONETAN	21
SEKTOREAREN EZAUGARRI ETA FAKTORE GARRANTZITSUENAK	23
SEKTOREAN ZUZENEAN ETA ERAGIN NABARMENA DUEN BESTE SEKTORE BAT: ERAIKUNTZA	26
6.- ENPRESAREN ANALISIA.....	30
6.1.- SARRERA	30
6.2.- ERRENTAGARRITASUNA, ENPRESAREN EGITURA ETA ZIKLOAK	30
6.2.1.- <i>Irakurketa</i>	30
6.2.2.- <i>Aplikatutako politikak</i>	35
6.2.3.- <i>Errentagarritasun ekonomikoa</i>	40
6.2.4.- <i>Errotazio fondoa eta batz besteko heltze aroa</i>	42
6.2.5.- <i>Errentagarritasun finantzarioa</i>	44
6.2.6.- <i>Sortutako eta banatutako balioa</i>	45
6.3.- KAUDIMENA, EGONKORTASUN FINANTZARIOAREN AZTERKETA	47
6.3.1.- <i>Epe laburreko kaudimena</i>	47
6.3.2.- <i>Epe luzeko kaudimena</i>	48
6.3.3.- <i>Diruzaintzako fluxuak</i>	50
6.3.4.- <i>Arrisku finantzarioa</i>	52
6.3.5.- <i>Dimentsio-aniztasuneko ikuspegia</i>	52
6.3.6.- <i>Kostu-Bolumen-Mozkin analisia</i>	53
6.3.7.- <i>Kudeaketa indize edo adierazleen irakurketa</i>	56

6.4.- 2015 URTERAKO AURREIKUSPENAK	57
7.- ONDORIOAK	65
8.- ERANSKINAK.....	67
9.- BIBLIOGRAFIA	78

GRAFIKOEN AURKIBIDEA

1. Grafikoa: Sektoreko enpresen batz besteko emaitzak, mila €-tan.....	19
2. Grafikoa: Eskaeren indizea (%).....	20
3. Grafikoa: Enpresen tamaina langile kopuruaren arabera.....	21
4. Grafikoa: Sektoreko enpresak ibilgetuetan egindako inbertsioak.....	23
5. Grafikoa: Prezioen urteko aldaketa (%).....	26
6. Grafikoa: 2009 urtean eraikuntza sektorean egindako lan motak.....	27
7. Grafikoa: 2013 urtean eraikuntza sektorean egindako lan motak.....	28
8. Grafikoa: Balantzeen konparaketa.....	31
9. Grafikoa: Pertsonal politikaren ratioen emaitzak.....	37
10. Grafikoa: ROI ratioaren emaitzak.....	40
11. Grafikoa: Enpresen errotazio fondoak.....	42
12. Grafikoa: Epe laburreko kaudimenaren ratioa.....	47
13. Grafikoa: Likideziaren ratioa.....	48
14. Grafikoa: Erabilgarritasun ratioa.....	48
15. Grafikoa: Kaudimen totalaren ratioa.....	49
16. Grafikoa: Zorpetze eta autonomia ratioak.....	49
17. Grafikoak: 2015. urterako aurreikusitako balantzearen grafikoa.....	62

TAULEN AURKIBIDEA

<u>1. Taula:</u> Sektoreko pertsonal kopurua eta gastua.....	20
<u>2. Taula:</u> Gobernuak 2013 urtean egindako ikerketaren zenbait datu.....	22
<u>3. Taula:</u> Altzariak SLren galdu irabazia.....	32
<u>4. Taula:</u> A enpresaren galdu irabazia.....	33
<u>5. Taula:</u> Enpresen merkatal politika.....	35
<u>6. Taula:</u> Altzariak SLren merkataritza margin gordinaren aldaketak.....	36
<u>7. Taula:</u> A enpresaren merkataritza margin gordinaren aldaketak.....	36
<u>8. Taula:</u> Enpresen pertsonal politika.....	37
<u>9. Taula:</u> Ibilgetuaren kudeaketa politika, inbertsioen berreskuratzea.....	38
<u>10. Taula:</u> Ibilgetuaren kudeaketa politika, ibilgetuen inorenganatzea.....	39
<u>11. Taula:</u> Enpresen politika finantzarioa.....	39
<u>12. Taula:</u> Enpresen politika fiskala.....	40
<u>13. Taula:</u> Enpresen errentagarritasun ekonomikoa.....	41
<u>14. Taula:</u> Enpresen errotazio fondoaren aldaketak.....	43
<u>15. Taula:</u> Enpresen Bataz besteko Heltze Aroa.....	43
<u>16. Taula:</u> Enpresen errentagarritasun finantzarioa.....	45
<u>17. Taula:</u> Enpresek banatutako balio erantsia.....	46
<u>18. Taula:</u> Epe laburreko kaudimenaren ratioak.....	47
<u>19. Taula:</u> Epe luzeko kaudimenaren ratioak.....	49
<u>20. Taula:</u> Enpresen diru fluxuen egoera.....	50
<u>21. Taula:</u> Altzariak SLren arrisku finantzarioa.....	52
<u>22. Taula:</u> Enpresen dimentsio-aniztasuneko ikuspegia.....	53
<u>23. Taula:</u> Enpresen Kostua-Bolumena-Mozkin analisisia.....	54
<u>24. Taula:</u> Altzariak SLren puntu hila eta kostu egituraren eragina.....	54
<u>25. Taula:</u> A enpresaren puntu hila eta kostu egituraren eragina.....	55
<u>26. Taula:</u> Enpresen kudeaketa indizeak edo adierazleak.....	56
<u>27. Taula:</u> 2015. urterako ustiapeneko jardueraren aurrekontuak.....	58
<u>28. Taula:</u> Aktibo eta pasibo zirkulatzailen aurreikuspenak.....	59

<u>29. Taula:</u> Ustiapeneko jarduera arruntek sortutako diruzaintzaren aurrekontua.....	59
<u>30. Taula:</u> Finantzapen plana.....	60
<u>31. Taula:</u> 2015. urterako aurreikusitako galdu irabazia.....	61
<u>32. Taula:</u> 2015. urterako aurreikusitako diru fluxuen egoera.....	63
<u>33. Taula:</u> 2015. urterako aurreikusitako arrisku finantzarioa.....	64
<u>34. Taula:</u> Altzariak SLren aktiboa.....	67
<u>35. Taula:</u> A enpresaren aktiboa.....	67
<u>36. Taula:</u> Altzariak SLren ondare garbia eta pasiboa.....	68
<u>37. Taula:</u> A enpresaren ondare garbia eta pasiboa.....	69
<u>38. Taula:</u> Altzariak SLren diru fluxuen egoera.....	70
<u>39. Taula:</u> A enpresaren diru fluxuen egoera.....	72
<u>40. Taula:</u> Altzariak SLren balio erantsiaren egoera orria.....	73
<u>41. Taula:</u> Altzariak SLrako aurreikusitako aktiboa.....	74
<u>42. Taula:</u> Altzariak SLrako aurreikusitako ondare garbia eta pasiboa.....	75
<u>43. Taula:</u> Altzariak SLren diru fluxuen egoeraren aurreikuspena.....	76

1.- HITZAURREA

Graduan zehar ikasitako kontabilitate tresna egokiak erabiliz Euskal Herrian altzarien ekoizpenera zuzendutako enpresa baten analisi ekonomiko finantzarioa egingo da. Horretarako enpresa honen azkeneko 3 urteetako urteko kontuak aztertuko dira enpresaren etorbidea zein den ikusteko.

Honekin batera sektorea aztertuko da, lehen aipatutako enpresaren analisiarekin batera hobeto ulertu ahal izateko emaitzak eta zein punturaino sektorea eta ingurua ahalbidetzen duten enpresa. Horretarako identifikatu egingo dira zeintzuk diren inguruneko faktore garrantzitsuenak edo gehien baldintzatzen dutenak, dauden mehatxuak, dauden aukerak, ezaugarri berdintsuak dituzten lehiakideak eta abar.

Aztertu behar den sektorea aurreikusi daiteke ez dela sektore erraz bat izango, izan ere ematen ari den egoera ekonomikoaren ondorioz eta saltzen den produktua ez denez beharrezko produktu bat bizi ahal izateko. Izan ere, luxuzko produktu bat bezala kontsideratu daiteke gaur egun.

Beraz, zenbaterainoko eragina edukiko dute inguruneko faktoreak? Nola jasaten ari da enpresa guzti hau? Zer egin dezake egoera hobetu ahal izateko? Analisi ekonomiko finantzario honen helburua galdera hauei eta gehiagori ahalik eta erantzun egokiena bilatzea izango da.

2.- MOTIBAZIOA EDO ERAGITEA

Zenbait arrazoiren artean gehien bultzatu nauena enpresa baten kontabilitate analisia egitera graduan zehar gehien landu ditudan irakasgaiak kontabilitate ingurukoak izan direlako da. Oso garbi neukan hasiera batetik aukeratutako minorrari buruzko proiektua egin nahi nuela. Kasu honetan, egia da kontabilitate analisia minorreko irakasgai bat ez dela, gradua ikasten duten ikasle guztiek egin behar dutela. Baina aitortu beharra daukat kontabilitateko irakasgai guztiak, bai minorrekoak baita graduan derrigorrezkoak direnak, elkarren artean oso lotuak daudela eta bukaeran kontabilitatea ulertzeko denak direla garrantzitsuak.

Bestalde, kontabilitate analisia deigarri iruditu zitzaidan. Izan ere oso interesgarria iruditzen zait enpresa baten urteko kontuak hartu eta aztertu ondoren honek ematen digun informazioa. Gainera informazio hau ingurunearekin, lehiakideekin, aurreko urteekin eta abar alderatu daiteke gure analisia sakontzeko eta amaieran, sinple bistaz ikusi ez ditzakegun gauza oso interesgarriak aurkitu ditzakegu.

Berebat, praktikak egin ditudan enpresari, sektoreari eta inguruneari buruz gehiago jakiteko aukera ezin hobea dela pentsatzen dut. Izan ere, praktikak amaitu ostean lanean jarraitu dut enpresa berdinentzako ia 6 hilabetez. Honek enpresarekin nahasi nau, etorkizunean bertan lanean jarraitzeko eta guzti honi buruz gehiago jakiteko asmoarekin. Izan ere, sektore honi buruz oso gutxi entzuten da irratian edo telebistan eta honek galdera asko sortu dizkit buruan. Nola jasaten ari da sektorea krisia? Eta enpresak? Nola egiten diote aurre salmenten beherakada bati? Ze faktore baldintzatzen dute sektorea eta enpresa? Zer punturaino? Galdera guzti hauek eta beste asko batzuk erantzuteko aukera ematen dit lan hau egiteak.

Azkenik, nire ustetan, aukera ona izan daiteke enpresarentzat horrelako analisi sakon bat edukitzea zein izan den bilakaera aztertzeko, zer egin daitekeen gauzak hobetzeko, zeintzuk diren puntu ahulak eta fuerteak, ingurunea eta lehiakideak hobeto ezagutzeko eta abar. Ondorioz, eskerrak emateko modu bat bezala ikusten dut, praktikak bertan egiten uzteagatik eta hainbeste irakasteagatik.

3.- ERABILITAKO METODOLOGIA

3.1.- Errentagarritasuna, enpresaren egitura eta zikloak

3.1.1.-Irakurketa

Lehendabizi, balantzearen eta galdu irabaziaren irakurketa azkar bat egin da. Horretarako grafikoak, zenbaki absolutuak, zenbaki indizeak eta erlatiboak erabili dira.

3.1.2.- Aplikatutako politikak

Merkatal Politika

Enpresak saltzen duen produktuaren materialen kostua kontuan izanik lortzen duen irabazi gordinaren bilakaera aztertzen da. Ondorengo eran kalkulatu da: $\text{Negozio zifraren zenbateko garbia} - \text{Hornikuntzak}^* = \text{Merkataritza Marjin Gordina}$. Honen aldaketak bi arrazoiengatik izan daiteke: Salmenta bolumenaren edo merkataritza marjin gordinarengatik.

Pertsonalaren politika

Produktibitatea aztertzen da eta horretarako zenbait ratio erabili dira: Salmentak/Langile kopurua, Salmentak/Pertsonal gastua eta Ustiapeneko emaitza/Pertsonal gastua.

Ibilgetuaren kudeaketa politika

Nola kudeatzen diren ibilgetuak eta inbertsio berriak egin diren edo ez aztertzeko. Horretarako bi azpitaldeetan banatzen dira:

a) Inbertsioen berreskuratzea, kasu honetan bi ratio kalkulatu dira amortizazio maila eta erritmoa jakiteko: $\text{Amortizazio metatua/Ibilgetu gordina}$ eta $\text{Ibilgetu garbia/Amortizazio gastua}$.

b) Ibilgetuen inorenganatzak, horrela ibilgetuen salmentak ustiapeneko emaitzan eta emaitza finantzarioaren gain izan duten eragina jakin daiteke ondorengo bi ratioen bidez: $\text{Ibilgetuaren inorenganatzaren emaitza/Ustiapeneko emaitza}$ eta $\text{Finantza ibilgetuaren inorenganatzaren emaitza/Emaitza finantzarioa}$.

Politika finantzarioa

Enpresaren emaitza finantzarioa aztertzen da ondorengo ratioaren bidez: $\text{Jasotakoa/Inbertitutakoa}$.

Politika fiskala

Mozkinen gaineko zergaren eragina emaitzaren gain aztertzen da ondorengo ratioaren bidez: $\text{Mozkinen gaineko zerga/Zerga aurreko emaitza}$.

3.1.3.- Errentagarritasun Ekonomikoa

Ustiapenarekin lortzen den errentagarritasuna aztertzen da. Errentagarritasun ekonomikoko ratioa ROI (*return on investment*) da eta ondorengo eran kalkulatu da: $\text{ROI} = \frac{\text{BAIAI/Aktiboa} - (\text{Mozkinak} + \text{Gastu finantzarioak} + \text{Mozkinen gaineko zerga})}{\text{Aktiboa}}$. Ratio honen gainean bi aldagai eragiten dute: marjina eta errota.

Marjina

Marjina salmentei ateratzen zaien errentagarritasuna edo mozkina izango da. Marjina= BAIAl/Salmentak.

Errotazioa

Errotazioa inbertitutako unitate bakoitzeko lortutako salmenta da. Errotazioa= Salmentak/Aktiboa

$$\text{ROI} = \text{BAIAl/Aktiboa} = \text{BAIAl/Salmentak} * \text{Salmentak/Aktiboa}$$

3.1.4.- Errotazio fondoa

Enpresak dauzkan behar finantzarioak aztertzen dira, ikusteko hauek nola estaltzen diren.

Errotazio fondoaren beharrak

Zirkulatzailako osagai bakoitzaren aldaketa aztertzen dira.

Bataz Besteko Heltze Aroa

Hornikuntza, ekoizpen, biltegiatze, kobru eta ordainketen politiken eragina aztertzen da. Politika bakoitzerako ratio bat erabiliko da zenbat egun behar diren aztertzeko jarduera bakoitza garatu ahal izateko.

3.1.5.- Errentagarritasun finantzarioa

Mozkinaren eta erabilitako baliabide finantzarioen arteko erlazioa neurtzen du. Ustiapeneko eraginkortasuna neurtzen du kontutan edukiz barne eta kanpo finantzaketa.

Baliabide propioen errentagarritasuna

Akziodunak inbertitutako unitate bakoitzeko lortzen duen mozkina adierazten du eta ondorengo eran kalkulatu da $r_1 = \text{Mozkinak/Fondo Propioak}$.

Zorraren kostua

Zorraren kostua ondorengo eran kalkulatu da $r_3 = \text{Finantza gastua} (1-t) / \text{Pasiboa}^*$; non t Mozkinen Gaineko Zerga den eta Pasiboa* kostua sortzen duten pasiboak izango dira.

Errentagarritasun finantzario globala

Bataz beste ateratzen den errentagarritasuna izango da eta ondorengo eran kalkulatu da $r_2 = (\text{Mozkina} + \text{Finantza Gastua}(1-t)) / (\text{Fondo Propioak} + \text{Pasiboa}^*)$.

Apalankamendu finantzarioa

Ondorengo funtzioaren analisisian datza: $r_1 = r_2 + (r_2 - r_3) \times (\text{Pasiboa}^* / \text{Fondo Propioak})$.

Beltzez azaltzen den zatia apalankamendu finantzarioaren eragina da eta honek bi zati dauzka: Zeinua eta ratioa. Zeinua r_2 eta r_3 ren arteko kenketaren ondorioz izango da eta ratioa amaierako zatiketa. Hasiera batean zeinuak esango du zer finantzazio bide izango da egokiena: zorraren bidez edo fondo propioen bidez.

3.1.6.- Enpresak sortutako eta banatutako balioa

Balio erantsiaren bidez enpresa sortzen duen aberastasuna neurtzen da. Orretarako balio erantsiaren egoera orria erabili da. Egoera orri honetan bi zati berezituko dira:

Enpresak sortutako Balio Erantsia

Enpresak ekitaldian bere jardueraren bidez kanpotik datozen ondasun eta eskubideei gehitzen dien balioa kalkulatzeko da.

Enpresak banatutako Balio Erantsia

Enpresak banatzen duen aberastasuna.

3.2.- Kaudimena, egonkortasun finantzarioaren azterketa

Enpresak hartutako konpromisoei aurre egiteko duen gaitasuna aztertu da bai epe laburrean bai epe luzean.

3.2.1.- Epe laburreko kaudimenaren analisia

Hiru ratio erabili dira: 1- Epe laburreko kaudimen ratioa = Aktibo Korrontea/Pasibo Korrontea, 2- Likidezia ratio edo froga garrantza= (Bihurgarri zurrak + Eskudirua eta bestelakoa)/Pasibo korrontea eta 3- Erabilgarritasun ratioa= Eskudirua eta bestelako aktibo likido baliokideak/Pasibo korrontea.

3.2.2.- Epe luzeko kaudimenaren analisia

Lau ratio erabili dira: 1- Kaudimen totalaren ratioa= Aktiboa guztira/Pasiboa, 2- Autonomia ratioa= Ondare garbia/Pasiboa, 3- Zorpetzearen ratioa = Pasiboa/(Ondare garbia + Pasiboa) eta 4- Zorraren kalitatearen ratioa = Epe laburreko zorrak/Zorrak guztira.

3.2.3.- Diruzaintzako Fluxuak

Enpresaren oinarritzko fluxuen diagnostikoa egin da diru-fluxuen egoeraren taularen bidez.

3.2.4.- Arrisku finantzarioa

Enpresaren osasun finantzarioaren azterketa.

3.2.5.- Dimentsio-Aniztasuneko ikuspegia

Atmanek aldagai ezberdinen eraginarekin Z ratioa edo formula proposatzen du. Aldagai hauek likidezia, irabazien erretentzioa, enpresak lortzen duen marjina, enpresak dauzkan kapital propioak eta salmenta bolumena dira. Ratio ezberdinak aldi berean erabiliz bilakaera global bat ematen du. Ratio talde honi esker ordainketa etetea gertatzeko probabilitatea kalkulatzeko da eta nondik etorri daitekeen arazoa azalerratu. Z indizea ondorengo eran kalkulatzeko da:

$$Z = 1,2x(\text{Errotazio fondoa}/\text{Aktiboa}) + 1,4x(\text{Erreserbak}/\text{Aktiboa}) + 3,3x(\text{Zerga aurreko emaitza}/\text{Aktiboa}) + 0,6x(\text{Ondare garbia}/\text{Zorrak}) + 1(\text{Salmentak}/\text{Aktiboa})$$

3.2.6.- Kostu-bolumen-mozkina analisia

Enpresaren puntu hila eta kostu egiturak aztertzen dira.

Apalankamendu operatiboa

Salmenta eta mozkinen arteko erlazioa da eta zenbatetan aldatzen den mozkina termino erlatiboetan salmenten aldaketa erlatibo baten aurrean adierazten du. $A_o = 1 + (\text{Kostu finkoak}/\text{Mozkinak})$.

3.2.7.- Kudeaketa indize edo adierazleen irakurketa

Segurtasun marjinaren indizea, Gastuen estaltze indizea, Kostu finkoen estaltze indizea eta kostu aldakorren estaltze indizearen azterketa.

3.3.- 2015. urterako aurreikuspena

Zenbait aurreikuspen egin ondoren, 2015. urteko ustiapeneko jarduera arruntek sortutako diruzaintzaren aurrekontua, finantzapen plana, galdu irabazia, balantzea eta diru-fluxuen egoera aurreikusten dira.

4.- ENPRESAREN AURKEZPENA

Enpresaren anonimotasuna babesteko helburuarekin honen izena aldatu da Altzariak SLra. Altzariak SL 2008. urtean eratu zen sozietate mugatu bat bezala. Esan daiteke enpresa gazte baten aurrean gaudela. Krisi garaian eratu bazen ere egoerari sendo eutsi dio. Altzariak SL manufaktura-industriaren barruan kokatzen da. Enpresaren helburua altzariak egitea da. Horretarako egurrezko xafiak erosi eta eraldatu egiten ditu.

Altzari mota ezberdinak egiten ditu: oheentzako bankadak, sinfonierrak, gau-mahaiak, oheburukoak, inguru ezberdinak banatzeko ateak, jantzi-gelak, horma-armairua eta abar. Ala ere, jantzi-geletan eta horma-armairuetan dago espezializatuta. Honek, sektoreko beste enpresa askok ez dituzten jantzi-gelak eta horma-armairuetan ikusi ez daitezkeen ezaugarriak edukitzea ahalbidetzen du.

Aipatutako altzari mota ezberdin guztiak egin ahal izateko langile trebe, aditu eta esperientzia handikoak daude fabrikazio prozesu guztian zehar; hasierako neurketatik, produktuen tratamendu eta piezen eraldaketaraino. Guzti honi, puntako teknologia laguntzen dio. Teknologikoki garatua den makineria eta sistema informatikoak erabiltzen dira. Honela, neurtzen eta ondoren bulegoetan marrazten diren altzariak lantegiko makinetara zuzenean igortzen da informazio guztia.

Altzariak SL profesionalari soilik saltzen dio; autonomoei, dekorazio dendei, arkitektura estudioei eta arotzei. Hala ere, kate honen amaieran aurkitzen diren bezeroei aholkularitza zerbitzua eskaintzen die eta lantegi ondoan daukaten esposizioa ikustera gonbidatzen dituzte. Enpresaren bezero gehienak Euskal Herrian daude baina beste leku askotan aurkitu daitezke enpresa honen altzariak. Adibidez, Frantzia, Euskal Herrian kokatuta dauden profesional askok Frantziako bezeroak dituztelako. Hala ere, gaur egun ez dute zuzenean Frantziako profesionalen saltzen. Beste adibide bat Euskal Herriko ingurunea izan daiteke. Geroz eta lurralde gehiagoetara ari da zabaltzen enpresa honen saltze ahalmena. Esaterako, Nafarroan kokatuta dauden profesionalekin hasi dira lanean.

Aldi berean, enpresa sortu berria eta gaztea bada ere Euskal Herri mailan antolatzen diren zenbait altzarien erakusketetan hartu dute parte. Gutxitan izan bada, batzuetan Espainiako edo Alemaniako altzari erakusketetan hartu dute parte baita ere.

5.- SEKTOREAREN ANALISIA

Zein sektore da?

Aztertuko den sektorea industriaren barruan kokatzen da. CNAEren arabera (*Clasificación Nacional de Actividades Económicas*) C manufaktura-industriaren barruan kokatuta dago. Zuzenago C31 kategoriaren barruan. Kategoría honen barruan C3101 bulego eta merkataritza-establezimenduentzako altzarien ekoizpena, C3102 sukalde eta bainugelentzako altzarien ekoizpena, C3103 koltxoien ekoizpena eta C3108 beste altzarien ekoizpena azpitaldeak aurkitu daitezke. Azken azpitalde honen barruan etxeko altzarien ekoizpena, lorategientzako altzarien ekoizpena, eta abar egongo dira.

Zer egiten da? Eta nola?

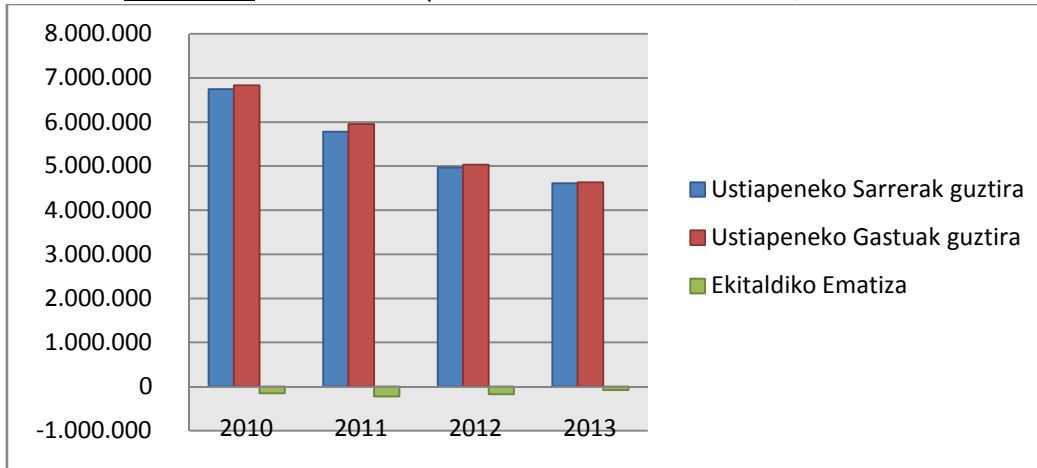
Enpresan zenbait hilabete lanean egon ondoren, honen funtzionamendua edo jarraitzen diren pausoak ikasi ditut. Beraz, kasu honetan esperientzia propioetik hitz egiten dut. Egia da enpresa bakoitza prozesu ezberdin bat jarraitu ditzakeela, baina oro har guztiek bide berdintsuak jarraitzen dituzte. Lehendabizi lehengaiak erosi, ondoren hauek biltegitatu, eraldatu produktu amaitu bat eduki arte eta ondoren, saldu. Kasu honetan enpresak egur mota ezberdineko xafiak erosi egingo dituzte, hau izanik lehengai garrantzitsuena edo gehien erabiliko dena altzariak ekoizterako orduan. Bestalde lehengai bezala ere ulertu daiteke erosi behar dituzten metalezko zenbait pieza altzaria ekoiztu ahal izateko. Adibidez altzarien ateen bisagrak, ate eta tiraderen burdinaria, heldulekuak, hanka erregulagarriak, torlojuak, besteak beste. Ondoren, erositako lehengai guzti hauek biltegitatuta edukiko dituzte behar izan arte. Hurrengo pausoa, biltegitatutako material guzti honi forma emango zaio mota, tamaina eta kolore ezberdinetako piezak sortzeko. Ondoren, pieza guzti hauek elkartzean, altzaria osatuko dute. Azkenik, salmenta. Ekoiztutako produktua, kasu honetan altzaria, saldu eta kobratu egingo da.

Sektorearen egoera ezagutzen

Egun jasaten ari garen krisi ekonomikoa orain dela 7-8 urte hasi bazen ere, zenbait sektore ezin izan dira guztiz berreskuratu. Halaber, sektore batzuk berreskuratu edo berreskuratzen ari badira ere, beste asko oraindik ari dira krisi ekonomikoa hain ordaintzen, bertako enpresa askok ixtera behartuta ikusi dute beraien burua eta beste askok EREak egitera aurrera atera ahal izateko.

Zoritxarrez, aztertuko den sektorea ez da libratuko. Lehen aipatu bezala, sektore honetan ere enpresa askok ixtera eta bere aktiboa izandakoa lehiakideei saltzera behartuta ikusi dira, dituzten zorrei aurre egin ahal izateko. Sektorean jasaten ari den egoera ez bada hobetuz, hobetzen ari dela aipatu beharra dago, behintzat datuak ustiatzerako orduan hori ondorioztatu daiteke. Ondorio honetara heldu ahal izateko INE datu basea eskaintzen dituen datuak ustiatuz lortu da. Datu base honek daukan eragozpena da datu guztiak ez dauzkala eguneratuta eta 2014 urteko zenbait datu ez daudela argitaratuta. Baina aipatutako ondorioa iristeko zenbait faktoreen jarraipena egin da 4 urteetan zehar. Adibidez, honen adierazle nabarmen bat sektoreko enpresen batzuetako ekitaldiko emaitzaren azterketa izan daiteke.

1. Grafikoa: Sektoreko enpresen batz besteko emaitzak, mila €-tan



Egilea: Norbanakoa

Iturria: Instituto Nacional de Estadísticas

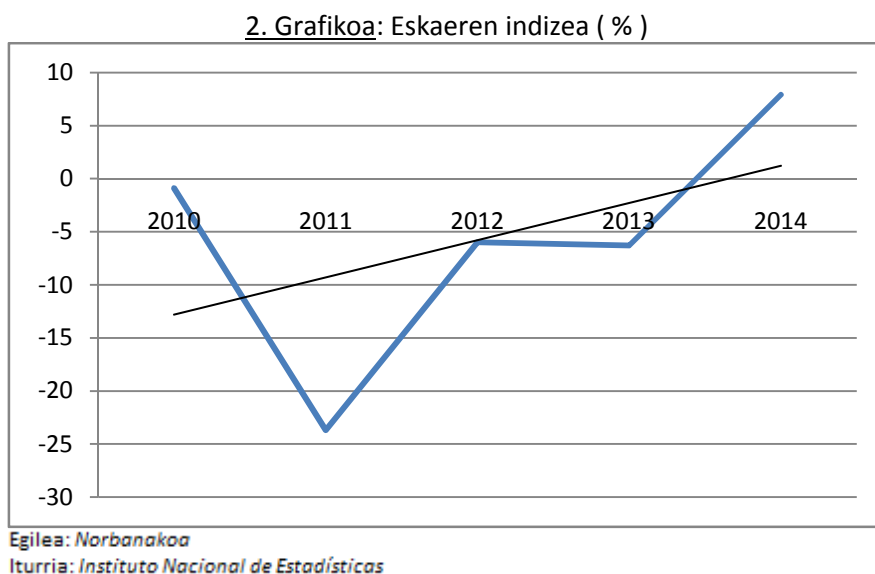
Garbi ikusten denez grafiakoan urtetik urtera bai ustiapeneko sarrerak bai ustiapeneko gastuak murrizten ari dira eta gutxi gora-behera proportzio berdintsuetan egiten dute. Sarrerak 2010 urtetik 2011 urtera %15ean murriztu dira, hurrengo urtean %14ean murrizten dira eta azkenik 2013. urtean jaitsiera txikiena ematen da, %7,3-arekin. Egia da sarrerak oraindik ere murrizten ari direla, baina geroz eta proportzio txikiago batean egiten dute. Gastuekin ikusiko den bezala, sarrekin gertatukoaren parekoa izango da. 2010 urtetik 2011 urtera %13an jaisten dira, hurrengo urtean %16ean eta azkenik 2013. urtean %8an murrizten dira.

Grafikoan argi eta garbi ikusi daiteke baita ere urte guztietan ekitaldiko emaitza negatiboa izan dela. Datu basetik ezin bada lortu sektoreko enpresek ustiapenetik kanpo sortutako sarrerak eta gastuen zenbatekoak, ikusi ditzakegunez ustiapenak sorrarazi dituen gastuak sorrarazitako sarrerak baino handiagoak direla. Bestalde, ondorioztatu daiteke ustiapenetik kanpoko gastuak ustiapenetik kanpoko sarrerak baino handiagoak direla. Izan ere, ekitaldiko emaitza ustiapeneko sarreren eta gastuen arteko diferentzia baino handiagoa da eta gainera negatiboagoa. Egia da ekitaldiko emaitzak ez direla onak, baina geroz eta handiagoak dira urteak pasatzen diren heinean.

Bestalde, negozio zifra murrizten ari bada ere geroz eta modu txikiago batean ematen ari da. 2010 urtetik 2011urtera %14ean murrizten da eta hurrengo urtean kopuru berdinean murrizten da. Aldiz, 2013 urterako %7an murrizten da, hurrengo urteko beherakaden erdia baino gutxiago. Produktuen salmenta garbia aztertzerako orduan egoera oso berdintsua ematen da sektoreko enpresetan. 2010 urtetik 2011urtera %14ean murriztu ziren salmenta garbiak. 2011 urtetik 2012 urtera %15,4ean murrizten dira, jaitsiera nabarmenago bat emanaz. Azkenik, 2013. urtean %6,4ean bakarrik murrizten dira.

Guzti honekin lotutako beste indize bat eta informazioa osatzen laguntzen duena eskaeren indizeen bilakaeraren azterketa da. Kasu honetan 2014. urteko datuak daude INEren datu basean, hauek hiru hilero eguneratzen direlako. Indize honekin besteekin ez bezala, diferentzia handiak eta nabarmenak daude urte batetik bestera. 2010. urtean eskaerak %0,9an murriztu ziren. 2011. urtean %23,7an murriztu ziren, urterik gogorrena izanik alderdi honetan. 2012. urtean %6ean murriztu egiten dira eskaerak. 2013. urtean %6,3an murrizten dira eta 2014

urtean aldiz %7,9ko eskeren igoera bat ematen da. Honek etorkizunari begira iragarpen ona izan daiteke.



Beraz, egoera ez bada guztiz ona ere, hobetzen ari dela ondorioztatu daiteke eta etorkizun batean sarrerak, negozio zifra eta produktuen salmenta garbiak beherantz joan ordez mantentzeko joera hartuko dute.

Bestalde, enpresen egoera hobe batera badoa ere, badago sektorean hobera ez dioan ezaugarri bat, langileak. Jakinaenez, enpresak duen aktiboetatik garrantzitsuenetariko bat langileria da. Izan ere, enpresa batek eduki ditzake puntako teknologia eta ekoizpen prozesu oso onak, baina langile treberik eta teknologi guzti hori erabiltzen dakien langilerik gabe enpresa ezingo du aurrera atera.

Krisia gogor jotzen ari da denontzat eta enpresa askok, lehen aipatu bezala, ixtera edo ERE bat egitera behartuta ikusi dira. Bestalde, gobernutik hartu diren neurriak eta egin diren legeekin enpresa askori erraztu zaie langileen kanporaketa eta soldaten murrizketa. Ez ezik, langileen eskubideak eta hauen lan-baldintzak geroz eta arrisku handiago batean daude, hauen soldatak etengabe txikituz.

INERen datu basetik lortutako datuei esker ikus ditzakegu nola urtez urte bai langile kopurua bai enpresen pertsonal gastua murrizten dioan.

1. Taula: Sektoreko pertsonal kopurua eta gastua

	2010	2011	2012	2013
Sektorean lanean dauden pertsonak (Unitateak)	82.844	70.240	59.718	60.478
Sektoreko enpresen pertsonal gastua (mila €-tan)	2.054.727	1.814.613	1.515.686	1.355.901

Egilea: Norbanakoa
Iturria: Instituto Nacional de Estadísticas

Alde batetik, 2010 urtetik 2013 urtera sektorean gutxi gora behera 22.000 pertsona gutxiago daude lanean. 2010 urtetik 2011 urtera langile kopurua %15,2an murriztu da, 2011 urtetik 2012 urtera %15ean eta azkenik 2012 urtetik 2013 urtera % 1,3an hazi egiten da. Hasiera batean ona irudi ditzakeena, orain ikusiko den bezala, ez da beti hain ona izango.

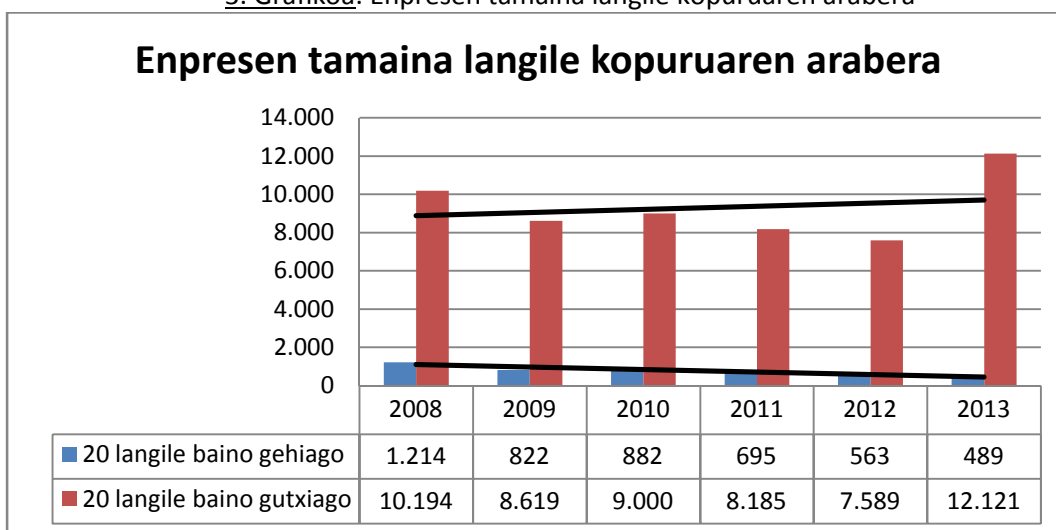
Beste alde batetik, sektore honetan pertsonal gastuaren kopurua geroz eta txikiagoa da, 700.000.000€ inguruko murrizketa eman da 3 urteetan. 2010 urtetik 2011 urtera %12an murrizten da, 2011 urtetik 2012 urtera %16,5an eta 2012 urtetik 2013 urtera %10,5an murrizten da. Aurreko paragrafoan aipatu bezala, langile kopuruaren igoera batek agian, ez du esan nahi guztiz ona denik. Izan ere, langile kopurua handitu da baina enpresen pertsonal gastua geroz eta txikiagoa da. Beraz, langile bakoitzaren soldata geroz eta txikiagoa delako izan daiteke hau.

Zer motatako enpresak topa ditzakegu sektore honetan

Ez bada egunero, ia egunero entzuten da irratian edo telebistan enpresa txiki eta ertainak (ETEak) direla herrialdea aurrera ateratzen dutena. ETEak lanpostu asko sortzen dituzte eta askoz gehiago dira. Kasu honetan, aztertzen den sektorea, ez da gutxiago izango eta ETEak izango dira nagusi. Ideia hau berresteko INEren datu basera eta *Gobierno de España: Ministerio de industria, energía y turismo*-k egindako ikerketara jo egin da.

INEk sektoreko enpresen tamaina sailkatzerako orduan, bertan lan egiten duten langile kopuruaren arabera banatzen du hurrengo eran: 20 pertsona lanean baino gehiago dituzten enpresak eta 20 pertsona lanean baino gutxiago dituzten enpresak. Hobeto ikusi ahal izateko zein den fenomeno honen joera 2008 urtetik, krisia hasi zen urtetik, honako datuak aztertuko dira. INEk daukan eragozpen bakarra, lehen aipatu bezala, 2014. urteko datuak argitaratu gabe dauzka, baina honek ez du eragozpenik suposatuko.

3. Grafikoa: Enpresen tamaina langile kopuruaren arabera



Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Instituto Nacional de Estadísticas*

Grafikoan ikusi daitekeen bezala bi joerak zeharo desberdinak dira. 20 langile baino gutxiagoko enpresen joera handitzearena da. Zuzenago, krisi garaia hasi zenetik, gorabeherak izan badira ere, azkeneko urtean 2000 enpresa gehiago daude gutxi gora behera. Aldiz, 20 pertsona baino gehiagoko enpresen joera geroz eta gutxiago izatearena da, ia-ia 2008 urtean zeuden enpresa guztien heren bat izan arte.

Espainiako gobernua egindako ikerketatik zenbait datu interesgarri berreskuratu daitezke teoria hau indartzeko eta sakontzeko. Teoriari laguntzeko soilik balioko du, izan ere ikerketa

soilik 2013 urteari buruzkoa da eta ez du beste urteko daturik aipatzen. Hala ere, begirada bat botatzeak pena merezi du.

Kasu honetan gobernuak beste era batera sailkatzen ditu enpresen tamaina. 2013.urtean Espainiako bankuak 4/2013, iraila 27an igorritako zirkularrean eta BOE-n 245. zenbakian 2013 urteko urriaren 12an argitaratuta, ETEak sailkatzeko baldintzak aldatu zituen hauen onurarako. Gobernuak dioenez, eta lehen aipatu den bezala, ETEak duten garrantzia ekonomian eta enpleguan oso nabarmena denez, baldintzak malgutu dira ahalik eta enpresa gehien ETE bat izatearen onurak lortu ditzaten. Orain, 249 langile edo gutxiago dituzten enpresek izango dira ETEak beti ere ondorengo bi baldintzetako bat gainditzen ez duten bitartean: negozio zifra 50 milioi € baino txikiagoa izatea edo balantzea 43 milioi € baino gutxiagokoa izatea. Guzti hau kontutan izanda ondorengo taulan azalduko dira berreskuraturako datuak gobernuak egindako ikerketatik:

2. Taula: Gobernuak 2013. urtean egindako ikerketaren zenbait datu

2013		
Sektorea industrian daukan pisua	6,60%	
Sektorean dauden enpresa kopurua guztira	12611	100,00%
ETE-ak diren enpresa kopurua	12.601	99,92%
Ez ETE-ak diren enpresa kopurua	10	0,08%
Sektorean guztira zenbat langile	60.478	100,00%
ETE-ak zenbat langile dauzkate guztira	56.597	93,58%
Ez ETE-ak zenbat langile dauzkate guztira	3.881	6,42%

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gobierno de España: Ministerio de industria, energía y turismo*

Datu gutxi badira ere, datu hauek oso esanguratsuak dira. Lehendabizi, aipatu beharra dago industriaren gainean ez daukala pisu handirik sektore honek, soilik %6,6a. Bigarrenik, eta oso deigarria dena, %99,92a enpresa txiki eta ertainak dira sektore honetan 2013. urtean. Honek argi eta garbi uzten du urte horretan zenbaterainoko garrantzia zeukaten ETEak ekonomian. Beste alde batetik, sektorean lanean dauden pertsona guztietatik %93,58a ETEentzat egiten dute lan. Hau, lehen aipatutakoa indartzen du, ETEak ekonomian duen garrantziaz aparte enpleguan duen eragina eta garrantzia baita ere oso altua izatera iristen da urte honetan.

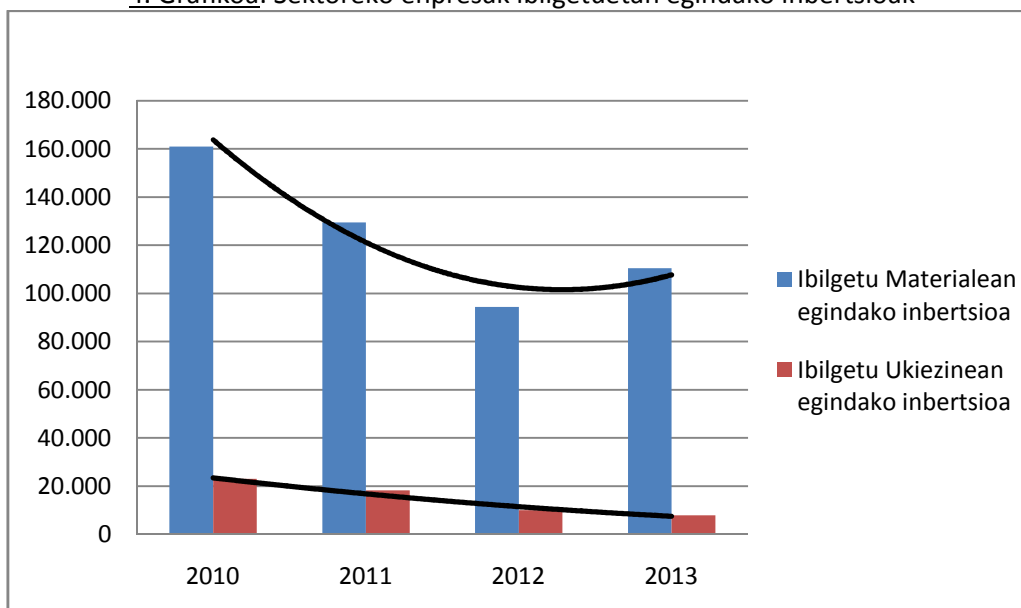
Ondorioz hausnarketa egin ondoren, datuak aztertuta eta gauden ingurune ekonomikoan kokatu ostean pentsa daiteke enpresa handiekin bi gauza gertatu daitezkeela. Lehenengoa eta sinpleena, egoera kaxkarra dela eta enpresa ixtea eta desagertzea. Bigarrena, egoerak bultzatuta langileak kaleratu behar izatea, zenbait aktibo saldu behar izatea, ekoizpen bolumena murriztu behar izatea eta abar, enpresa handi batetik enpresa txiki batera pasatuz bizirik iraun ahal izateko. Kontrako aldean, betidanik enpresa txikiak edo ertainak izan direnak daude. Hauek, enpresa handiak ez bezala, ez daukate hainbesteko maniobra aukerarik. Egoera ez bada ona ixtera behartuta ikusiko dira. Egia da enpresa sortzerako orduan txikia izango dela, eta lehen esandakoarekin lotzean, hemen eduki daiteke enpresa kopurua honen gorabeheren arrazoa urte hauetan zehar.

Sektorearen ezaugarri eta faktore garrantzitsuenak

Edozein sektore edo industria bezala honek ere ezaugarri batzuk edukiko ditu, batzuk bereziak edo espezifikoak direnak eta beste batzuk partekatuko direnak sektore ezberdin askoren artean. Logikoki, ezaugarri batzuk besteak baino garrantzitsuagoak eta erabakigarriagoak izango dira.

Gaur egun ezaugarri oso garrantzitsu bat bai industriadako bai edozein sektore motarako teknologia izango da eta urtetik urtera garrantzi handiagoa hartzen ari da. Izan ere, eraldaketara zuzentzen diren enpresek ekoizpen prozesu eta ekoizpen katean erabili behar dituzten makinak ezberdintasun bat markatuko dute. Alabaina, teknologia hobe bat edukitzeak normalean, ondo erabiltzen bada; energien, lehengaien, ekoizteko behar diren orduen eta abarren kostuak murriztuko ditu. Gainera ekoizpen abiadura ere handituko litzateke. Guzti hau kontutan edukita edozeinek pentsa ditzake sektoreko enpresek bere aktiboan inbertsio handiak egingo zituztela eta egiten jarraituko dutela. Ordea, INE datu basetik lortutako datuak ustiatzerako orduan konturatuko gara bai aktibo materialean bai aktibo ukiezinetan egindako inbertsioa sektorean urtetik urtera murrizten ari dela. Honen arrazoa, lehen aipatutakoa izan daiteke, produktuen salmenten beherakada eta ekitaldiko emaitza negatiboak ez diote laguntzen auto-inbertsioari. Gainera, enpresa gehienak ETEak direnez, normalean kanpo finantzaketa lortzeko zailtasun gehiago izaten dute. Guzti hau kontutan edukita eta bizitzen ari garen ingurune ekonomikoan kokatuta, ulertzen da geroz eta zailagoa dela inbertsio berriak egitea.

4. Grafikoa: Sektoreko enpresak ibilgetuetan egindako inbertsioak



Egilea: Norbanakoa

Iturria: Instituto Nacional de Estadísticas

Enpresak egindako inbertsioa bitan zatitu da: Ibilgetu materialean egindako inbertsioa eta Ibilgetu ukiezinean egindako inbertsioa. Lehen begiradarekin hauteman daiteke bi joera zeharo desberdinak direla 2013. urtean, baina hasiera batean biak mugimendu beherakor berdina egiten zutela.

Ibilgetu Materialean egindako inbertsioen kasuan 2010 urtetik 2011 urtera %20ko jaitsiera garrantzitsu bat eman zen eta hurrengo urterako beste murrizketa handiago bat eman zen, %27,2koa. Aldiz, 2013 urterako enpresek ibilgetu materialean egindako inbertsioak %17an igo ziren. Joera beherakor bat hasi bazen ere, dirudi 2013. urtean buelta eman zitzaiola honi eta berriz joera positibo bat emango dela.

Zoritxarrez, ibilgetu ukiezinetan egindako inbertsioen kasuan joera beherakorra da. 2010 urtetik 2011 urtera %21eko murrizketa eman zen eta %45ekoa hurrengo urtean. Azkenik, 2012 urtetik 2013 urtera %22an murrizten da.

Emaitzak ez badira onak lehen begiradan ondo aztertuz gero, ikusi daiteke ez direla guztiz txarrak. Izan ere, lehen aipatu bezala, ibilgetu materialean egindako inbertsioaren joerari buelta ematen ari zaiola dirudi eta kontutan hartuta lantzen ari den sektorea, esan daiteke ibilgetu materialak garrantzi handiago bat dutela. Ibilgetu ukiezinak ez badira hain garrantzitsuak ere, eman diren murrizketak oso handiak izan dira. Beraz, ondorioztatu daiteke, sektoreko enpresak garrantzi handiago bat ematen diotela makineriari, ibilgailuei, tresneriari eta gutxiago programa informatikoei, patenteei eta abar.

Aurretik aipatu bezala, bertan lanean egon eta sektorea barrutik ezagutzeak zenbait ezaugarri antzemateko aukera eman dit. Izan ere bezeroekin tratu pertsonala eduki ondoren egunero, hauen beharrak eta nahiak nolakoak diren ikusteko baliogarria izan zait. Aldaketa hauek Barrero, M. J. (1998) *Distribución y consumo* aldizkarian aurreikusi zituen Espainian enpresa handiak sartzen hasi zirenean.

Beste ezaugarri garrantzitsu bat bezeroak eta hauek nahi dutena izan daiteke. Askotan aurretik aipatu den bezala, krisi garai honek eraginda, bezeroengan zenbait aldaketa eman dira pixkanaka. Adibidez, orain asko begiratzen den zerbait prezioa izango da. Enpresa txiki eta ertainak zentzu honetan ezin izango dute lehiatu enpresa handiekin, hauek kostu askoz txikiagoekin egiten baitute lan. Beste alde batetik, kalitate-prezio erlazio on bat eskaintzen duen produktu bat bilatzen dute askok eta kasu honetan enpresa txiki eta ertainek lehiatzeko aukera gehiago edukiko dituzte.

Bezero askok bilatzen duten ezaugarri bat dibertsitatea da. Jendeak ez du nahi bere bizilagun guztiak dituzten altzari berdinak eduki, desberdinak eta esklusiboagoak nahi ditu. Ere honetan izango da enpresa txiki eta ertainak lortuko duten abantaila handiena. Enpresa handiak ekoizpen kate programatuak izaten dituzte eta beti altzari modelo bera, kolore berdinekin eta neurri finko batzuekin ekoiztuko dituzte. Egia da, noizbehinka moda dela eta modelo hauek aldatzen dituztela baina beti berdinak izango dira. Aldiz, enpresa txiki eta ertainak ekoizpen prozesu malguago bat izanda gehiago espezializatzeko aukera izango dute. Bezeroak materiala, modeloa, kolorea eta beste ezaugarri askoren artean aukeratu ditzakete. Honela bezeroa nahi duen konbinazioa egin ditzake bilatzen duen esklusibotasun hori lortzeko.

Bestalde, desberdintzeko eta lehiakorragoak izateko helburuarekin enpresa handiak eta bai enpresa ertain eta txikiak, altzariak saltzeaz aparte, salmenta baino lehen eta ondorengo zerbitzuak eskaintzen hasi dira azken urte hauetan. Adibidez, salmenta baino lehen aholkularitza, bezeroak jakin dezan ahalik eta gehien erosiko duenari buruz. Beste zerbitzu bat muntaia eta ondorengo ezbeharren konponketa izan daiteke. Esan den bezala biek ematen

dituzte zerbitzu paretsuak, baina diferentzia kasu honetan emateko eran izango da. Enpresa handiek langile asko dituztenez bere langileak izango dira zerbitzu guztiak emateaz arduratuko direnak. Enpresa txiki eta ertainen kasuan zenbait zerbitzu eman ahal izateko azpikontratatzearen bidez izango dira.

Bilatzen den beste ezaugarri oso garrantzitsu bat tratu pertsonala izango da. Kasu honetan enpresa txiki eta ertainak edukiko dute abantaila. Hauek langile kopuru murriztuago bat dutenez salmenta ematen ari den bitartean beti pertsona berdinarekin egoteko aukera ematen du, konfiantza eta erosotasun maila handituz. Berdina zerbitzuekin, seguruena muntaia egindako pertsona bera izango dela muntatu ondorengo zerbitzuak egingo diona bezeroari. Lehen begiratuan ez badirudi garrantzitsua ere, bezero askok bilatzen duten ezaugarri bat izango da.

Ondorioz, bezeroak oso faktore garrantzitsu bat izango dira. Enpresak beraien artean desberdintzen dituzten ezaugarriak azaleratu beharko dituzte aukeratuak izateko bezeroengatik. Aipatu bezala, enpresaren tamaina baldintzatu ditzake zenbait zentzutan, beraz garrantzitsua izango da enpresarentzat jakitea bezero guztien artean ze bezero taldera nahi den zuzendu hauen nahiak ahalik eta neurri handienez asebetetzeko. Bezeroak entzutea eta hauen *feedback*-a jasotzea oso garrantzitsua izango da baita ere, hobetzen lagundu ditzakeelako.

Sektoreko enpresei baldintzatuko dien beste ezaugarri bat hornitzaileak izango dira. Esan bezala, eraldaketa prozesu bat izateko lehendabizi lehengai batzuk beharko dira eta beraz hornitzaileak eduki ditzaketen papera garrantzitsua izango da. Kasu honetan garrantzitsua izango da hornitzaileak eskaintzen dituen produktuak eta baldintzak, hauek izango direlako ondoren enpresaren ezaugarri asko baldintzatuko dituztenak. Adibidez, produktuen prezioa, hauen kalitatea, entrega epeak, eta abar.

Aurreko bi ezaugarriak lotu ditzakeen beste faktore bat negoziazio boterea izango da, bai bezeroekin eta baita hornitzaileekin. Kasu honetan, abantaila osoa enpresa handientzat izango da. Hauek negoziazio botere askoz handiagoa izango dute biek. Hornitzaileei lehengaiak kopuru oso handietan erostean eta finantzaketa errazagoa lortzeko aukerak negoziatzeko botere handi bat ematen dio, izan ere hornitzailearentzat enpresa hau oso bezero ona izan daitekeelako. Bezeroen kasuan, normalean enpresa handiak bezero-zorro oso handia dute. Honek enpresak nahi dituen baldintza eta prezioak jartzeko botere handiago bat ematen dio. Aldiz, enpresa txiki eta ertainen kasuan, hornitzaileei askoz kopuru murriztuago eta epe luzeagotan egiten dizkio eskaerak. Beraz, negoziatzeko orduan boterea hornitzailearen alde egiten du kasu honetan. Enpresa txiki eta ertainek ez dute bezero-zorro oso handia, askotan nahiko mugatua izaten da, eta ezin du bezerorik galdu. Ahalik eta salmenta kopuru gutxien galtzea komenigarria denez, askotan bezeroen alde joaten da negoziatzeko boterea.

Beraz, ikusi den bezala, asko dira sektorean zuzenki eragina eduki ditzaketen ezaugarri edo faktoreak. Ondorioz, garrantzitsua izango da guzti hau kontutan edukitzea, enpresa bakoitza ondo jakin dezan non eta nola kokatu nahi duen bere burua sektorean eta zeintzuk izango dira bere bezero taldea.

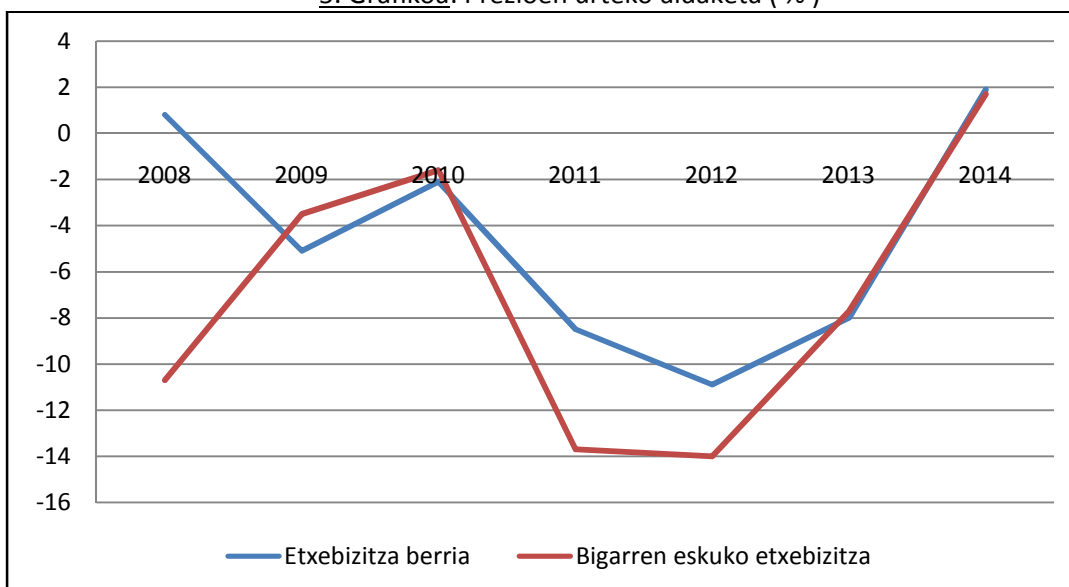
Sektorean zuzenean eta eragin nabarmena duen beste sektore bat: eraikuntza

Altzarien sektoreari buruzko analisia bada ere, eraikuntzaren sektorearekin lotzea ezinbestekoa da analisi sakonago bat edukitzeko. Izan ere, Espainian eraikuntzak garrantzi oso altua dauka eta beste sektore askok honen inguruan hazi edo txikitu egingo dira. Hau da, sektore asko eraikuntzaren menpe daude, eraikuntza ondo badao bere menpe dauden sektoreak baita ere. Aldiz, kontrakoa gertatzeko aukera ematen da. Adibidez, gaur egun pairatzen ari garen krisi ekonomikoak gogor jo du eraikuntza sektorean eta Espainiaren sektorerik garrantzitsuenetariko bat izanik eta menpeko hainbeste sektore edukita, domino efektu moduko bat egin du. Eraikuntza beherantz zihoan heinean, berarekin lotura estua zuten sektoreak ere bai beherantz joan dira. Zoritzarrez, altzarien sektoreak erlazio nahiko estua dauka sektore honekin. Altzariak eskatzeko lehendabizi hauek jartzeko leku bat behar da. Etxebizitza, eraikuntza publikoa, lantokiak, bulegoak, hotelak, eta abar izan daitezke leku hauek. Hemen da eraikuntza sektorearen garrantzia hasten den puntua. Sektore hau aurrera ez badao altzariena zentzu batean ere ez.

Kontutan eduki behar den gauza garrantzitsu bat eraikuntzari buruz hitz egiten denean eraikuntza berriak egiteaz aparte, eraikuntzen berrikuntza eta eraikuntzen handitzeari buruz ere egiten dela. Hau da, dauden eraikin zaharrak txukundu, eraldatu edo eta leku faltagatik handitzea ere posible dela. Hau oso garrantzitsua izango da altzarien sektorearentzako, aukera berriak ireki diezaiokeelako.

Hau egiaztatzeko kontrastatuko dira adibide moduan etxebizitzaren prezioak izandako joera eta etxebizitzetan egiten diren lan motak. Hurrengo grafikoan etxebizitza berri eta bigarren eskuko etxebizitzaren prezioek, krisia hasi zenetik, izan dituzten aldaketak azalduko dira.

5. Grafikoa: Prezioen urteko aldaketa (%)



Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Instituto Nacional de Estadísticas*

Grafikoan ikusi daitekeen bezala 2014 urtera arte prezioak ez dira handitu. Ehuneko handiago edo txikiago batean beti murriztu dira. Aipatzekoa da 2009-2010 urteetan bigarren eskuko

etxebizitzaren prezioak jaitsiera txikiagoa jasan zuela baina, ondoren 2011 urtean hauen prezioak jaitsiera nabarmena jasan zutela. 2013 urte amaiera arte, urte honetan bien prezioak era berdintsu batean igotzen hasiko dira. Aipatutako bi mugimendu hauek garrantzitsuak izango dira ondoren datorren analisiaren zergatia hobeto ulertzeko.

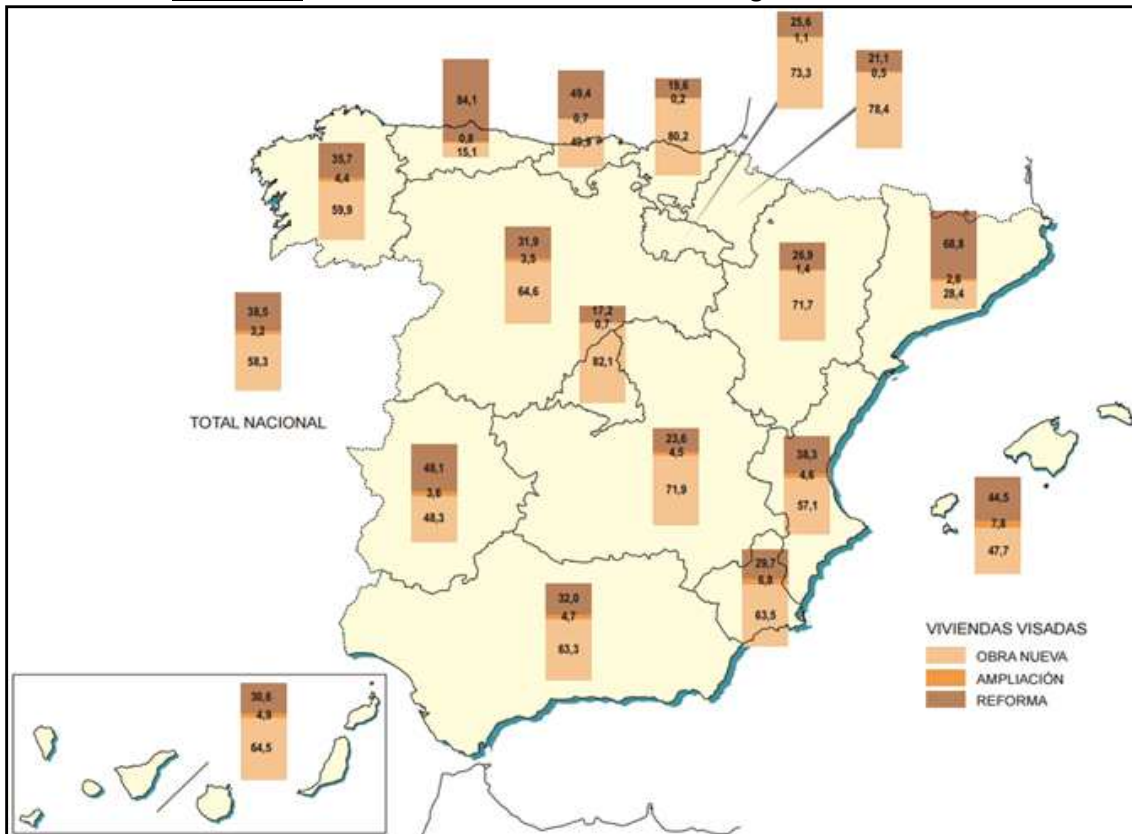
Lehen aipatu bezala egin diren lan motak ere aztertuko dira. Horretarako Espainia Gobernuako Sustapen Ministerioak egindako azterketa baten grafikoak erabiliko dira. Zuzenago bi grafiko erabiliko dira aztertzeko 2009 eta 2013 urteetan eraikuntzan ze lan mota egiten ziren jakiteko eta nola aldatu diren joera urte hauetan. Hiru lan mota ezberdin bereiztuko dira: etxebizitza berria, handitzea eta erreforma.

6. Grafikoa: 2009. urtean eraikuntza sektorean egindako lan motak



Egilea: Gobierno de España: Ministerio de Fomento
 Iturria: Gobierno de España: Ministerio de Fomento

7. Grafikoa: 2013. urtean eraikuntza sektorean egindako lan motak



Egilea: Gobierno de España: Ministerio de Fomento
Iturria: Gobierno de España: Ministerio de Fomento

Grafikoetan ikusten den bezala joera aldaketa bat eman da. 2009. urtean egindako lan guztien % 21,8a erreformak ziren. Aldiz, 2013 urterako ehuneko hau handitu egiten da, orain %38,5a suposatzen du. Etxebizitzak handitzea oso ehuneko baxua badu ere bere garrantzia handitu da. Beraz, egiten diren lan guztien artean pisu handiena etxebizitza berrien eraikuntza bada ere, garrantzia galduz joan da.

Prezioen joera aztertu denean esan da 2009-2010 urteetan bigarren eskuko etxebizitzaren prezioa berriena baino gutxiago murriztu dela. Aldiz, 2011-2013 urte tartean esan da bigarren eskuko etxebizitzaren prezioa jaitsiera oso nabarmen bat izan zutela. Beraz hemen egon daiteke erreforma lana handitzearen arrazoietako bat. Etxebizitza berriak erosteko zailtasun handiak dituzte familiek, bai prezio oso altuak direlako eta finantza bilatzeko arazoak direlako. Ondorioz bi aukera geratzen zaie: bigarren eskuko etxebizitza erosi eta hau erreformatu edo bizitzen dauden etxebizitzan geratu eta hau erreformatu. Erreformatoren bidez eduki ditzaketen behar berriei asetzeko aukera eman diezaiokete lan mota honi esker eta etxebizitza berria erosteko beharra baztertu.

Baino nola eragin diezaiokete guzti honek altzarien sektoreari? Lehen esan bezala bi sektore hauek nahiko lotuta daude. Orain dela urte batzuk eraikin asko egiten zirenean hauek betetzeko altzari asko behar ziren. Eraikin txiki zein handiak izan zitekeen. Solairu askoko edo gutxiko etxebizitzak. Guzti honek altzariak behar izatera bultzatzen zuen. Krisiarekin batera, eraikin berrien eraikuntzak behera egin du, altzarien eskaera txikiaraziz. Baina ikusitako adibidearekin, etxebizitzaren kasuan gertatzen ari dena, aukera berriak irekitzen dira altzarien

sektorearentzako. Lehen ahalegin gehienak obra berrietan saltzea bazen, gaur egun egokitu eta erreformatan arreta gehiago jartzeak pena merezi dezake. Izan ere, etxebizitzaren prezioak eta lan motak aztertu badira ere adibide hau estrapolatu daiteke beste eraikin motetara: hotelak, lan tokiak, bulegoak, eta abar.

Sektorearen diagnostikoa

Sektorearen egoera krisi garaia hasi zenetik gaur egun arte nahiko gogorra izan da. Sektoreko enpresen gastuak murrizten badira ere, hauen salmentak proportzio handiago batean murrizten dira urtero. Beste alde batetik, sektorean lanean zeuden pertsona kopurua asko murriztu da eta jarraitzen dutenen baldintzak okertu dira. Gainera, sektorean lan egiten duten enpresek gero eta kanpo zerbitzu gutxiago eskatu eta kontsumitu egiten dituzte. Enpresak egiten dituzten inbertsioak asko murriztu egin dira urte hauetan zehar.

Hala ere, egoera ez bada guztiz ona, eraikuntza sektorea berpizten ari da eta honek eragin positiboa izan dezake sektorean. Ondorioz, krisiaren arrastoak gelditzen badira ere, badirudi egoerari buelta emango zaiola hurrengo urteetan. Hala ere, enpresak kontutan eduki beharko dute krisiak zenbait ezaugarri aldatu dituela eta ez dela krisia baino lehenagoko egoera bueltatuko.

6.- ENPRESAREN ANALISIA

6.1.- Sarrera

Altzarien ekoizpen sektorean zaila da lehiakide zuzen bat aurkitzea, izan ere altzariak ekoizten dituzten enpresa asko badaude ere, enpresa guzti hauek ez dituzte altzari mota berdina ekoizten. Ondorioz nahiz eta enpresa guztiak altzariak ekoiztu, bezero ezberdinak eta behar ezberdinak asetzeko helburua dute. Bestalde enpresa oso handiak eta multinazionalak altzari mota guztiak eskaintzeko aukera izaten dutenez lehiakide bezala kontsideratu daiteke, baina ez luke zentzurik edukiko enpresa txiki espezializatu bat enpresa handi espezializatu gabe batekin konparatzeak.

Ondorioz, gure kasuan lehiakide zuzen bat aurkitzeko horma-armairuetan eta jantzi-geletan espezializatuta dagoen enpresa bilatu behar da. Honetaz gain, Euskal Herri mailan burutzea bere jarduera eta Altzariak SLren ezaugarri paretsuak edukitzea izango litzateke aproposena. Guzti hau enpresa kopurua 3raino murrizten du. Anonimotasuna mantentzeko asmoarekin jarraituz, bakoitzari letra bat eman zaio; A enpresa, B enpresa eta C enpresa. Hirurak horma-armairuetan eta jantzi-geletan daude espezializatuta eta Euskal Herri mailan burutzen dituzte beraien jarduera. Baina B eta C enpresak ezin dira aukeratu konparaketa egiteko. B enpresa Altzariak SLren ezaugarri oso berdintsuak eta aproposena izango bazen ere, 2014. urteko eta 2012. urteko kontuak aurkeztu gabe ditu. Ondorioz B enpresa baztertu behar da. Bestalde, C enpresa 2012. urtean sortu zen eta oso tamaina txikia duenez alderaketa ilogikoa izango litzateke. Gainera 2014. urteko eta 2013. urteko kontuak aurkeztu gabe ditu. Honenbestez A enpresa aukeratu egin da konparaketa egin ahal izateko. Enpresa hau orain dela 36 urte eratu zen eta azken urteko kontuak eskuragarri ditu. Hala ere, lehiakidearen datuak eskuratzeko SABI erabili da.

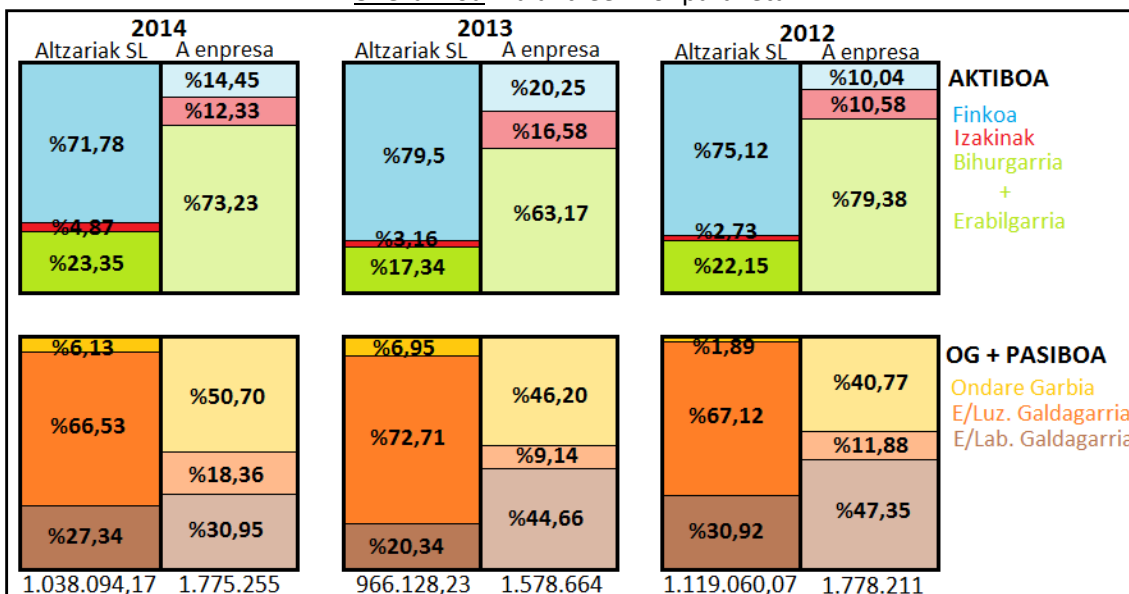
6.2.- Errentagarritasuna, enpresaren egitura eta zikloak

6.2.1.- Irakurketa

Gaur egun ez badauka zentzurik balio optimoez hitz egiteak, sektore edo enpresa mota bakoitzerako balantze egitura bat bestea baino egokiagoa izan daitekeela onartu behar da. Industria sektorean dauden enpresen ezaugarri garrantzitsuenetariko bat aktibo ez-korrontean izaten duten inbertsio handia da. Hala ere, sektore berdinean dauden bi enpresen egiturak zeharo ezberdinak izan daitezke. Bi enpresen egiturak aztertzen hasi baino lehenago kontutan eduki beharreko ezaugarri oso garrantzitsu bat enpresen adina da. Altzariak SL sortu berri den enpresa da eta A enpresak 36 urte daramatza lanean.

Altzariak SLren kasuan aktibo ez-korrontean egindako inbertsioa oso altua da eta aktibo korrontea pasibo korrontearen parean kokatzen da gutxi gora-behera. A enpresak guztiz kontrako egitura aurkezten du. Aktibo korronte handia dauka, pasibo korrontearen bikoitza izatera iristen da. Ondare garbia aktibo osoaren erdia izatera iristen da. Hurrengo grafikoaren bitartez balantzeen egiturak hobeto ikusi daitezke:

8. Grafikoa: Balantzeen konparaketa



Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

Grafikoan ikusi daitekeen bezala, bi enpresen egiturak xehetasun handiagoz aztertu ezkerreko antzeman daiteke nola partida ezberdinak gora beherak jasaten dituzten urte hauetan zehar. Hala ere, aldaketak ematen badira ere enpresa bakoitzak duen joera edo forma ez da asko aldatzen.

Aurretik aipatu bezala, Altzariak SLren aktibo ez korrontea handia da, aktibo osoaren %70a baino gehiago suposatzen du hiru urte hauetan zehar. Epe luzeko finantza inbertsioak eta ibilgetu ukiezinak bezalako partidak aurkitu badaitezke ere garrantzi gehiena ibilgetu materialak dauka. Enpresak partida honetan egindako inbertsioa oso handia da. Aldiz, A enpresaren aktibo ez korrontearen %100a ibilgetu materialak osatzen du. Grafikoan ikusi daitekeen bezala partida honen pisua aktibo osoarekiko ez da oso handia.

Altzariak SLren aktibo korrontek pisu txikia dauka aktibo osoaren gain. Hasiera batean, bezeroen, zordunen eta eskudiruaren partidak ziren garrantzi handiena zuten partidak, baina urteekin batera eskudiruaren zenbatekoa murriztu egiten da eta izakinak, bezeroak eta zenbait epe laburreko finantza inbertsioak handitzen dira. Bestalde, A enpresaren aktibo korrontek pisu handia dauka aktibo osoaren gain. Bezeroen partida urtero garrantzi handiena duen partida baldin bada ere, izandako heren bat murrizten da hurrengo urteetan zehar. Aldiz, beste zenbait aktibo likidoak eta eskudirua nagusitasuna irabazten joan dira. Aktibo korronte honen barruan pisu gutxien duen partida izakinak baldin badira ere, hauek aipatu behar dira, izan ere hauen zenbatekoa 2012. urtetik hona handitu egin dira eta urtero aktibo ez korrontearen pareko pisua izan dute.

Beste aldean ondare garbia eta pasiboa aurkitzen dira. Kasu honetan baita ere bi enpresen egiturak ezberdintasun nabariak erakusten dituzte. Altzariak SLren kasuan, aurreko ekitaldiko emaitza negatiboek ondare garbiaren zenbatekoa murrizten dute honen pisua txikituz. Hala ere, ondoren ikusiko den bezala, 2013. urtean lortutako emaitzari esker egoera honi buelta ematen hastea lortu du. Ondare garbiaren barruan partidarik garrantzitsuena bazkideen ekarpenak dira. A enpresak ordea, kontutan edukita zenbat urte darama sektorean lanean,

ondare garbi handi eta sendoa osatzea lortu du. Behin sektorean ondo finkatuta egon ondoren eta emaitza positiboak lortzeari esker erreserbak handitzea lortu dute partida garrantzitsuena bihurtuz bazkideen ekarpenengatik batera.

Altzariak SLren pasiboaren gehiengoa epe luzeko zorrak dira. Pasibo ez korrante honen barruan partida garrantzitsuenak errendamendu finantzarioengatik hartzekodunak eta kreditu erakundeekin zorrak dira. Epe laburreko zorren gehiengoa hornitzaile eta bestelako hartzekodunen artean banatuta dago. A enpresak aldiz epe laburrera luzera baino zor gehiago dauka. SABItik lortutako balantzean ez da zehazten nola banatzen den epe luzeko zor hau, baina epe laburreko zorra hornitzaile eta beste zenbait zorren artean banatzen da.

Horrenbestez, antzeman daiteke Altzariak SL nahiago duela hartzekodunen eta hornitzaileen bidez finantzatzea bankuen bidez baino. Baita ere garrantzitsuak dira aurreko ekitaldietako emaitzak, izan ere hauek dira ondare garbiaren zenbatekoa murrizten dutena. Emaitza positiboak edukita eta aurreko emaitza negatiboak konpentsatu behar izango ez balu, erreserbak sortzeko aukera izango zuen. Horrela bere ondare garbia handitzeko aukera izango zuen eta ez luke hainbesteko menpekotasunik izango hartzekodunengatik eta hornitzaileengatik. A enpresa berriz aktibo korrantean pilotutako zenbatekoarekin errentagarritasuna galtzen egotea izan daiteke. Aurrerago aztertuko den bezala epe laburrera kaudimen eta likidezia handia izango du, baina zer prezioetan?. Kasu honetan bi enpresen arteko diferentziaren zergatia adinean aurkitu daiteke.

Enpresen balantzearekin batera aztertu behar den beste urteko kontua galdu irabazia da. Kasu honetan azterketa errazteko enpresa bakoitzaren galdu irabaziaren taularekin batera zenbaki erlatiboak eta indizeak agertzen dira.

3. Taula: Altzariak SLren galdu irabazia

Altzariak SL	2014	%	zki. Ind.	2013	%	zki. Ind.	2012	%	zki. Ind.
GALDU - IRABAZIA									
1. Negozio zifraren zenbateko garbia	1.044.805,33	100,00%	121,87	801.325,89	100,00%	93,47	857.319,86	100,0%	100
2. Produktu bukatuen eta bidean dauden izakinen aldaketa	20.000,00	1,91%							
4. Hornikuntzak	-564.838,54	54,06%	107,62	-351.420,30	43,85%	66,96	-524.832,20	61,2%	100
a) Salgaien kontsumoa	-440.519,97	42,16%	102,85	-278.262,29	34,73%	64,96	-428.327,85	50,0%	100
b) Lehengaien eta bestelako hornikuntzen kontsumoa	-124.318,57	11,90%	128,82	-73.158,01	9,13%	75,81	-96.504,35	11,3%	100
5. Ustiapeneko bestelako sarrerak				1.837,00	-0,23%				
6. Pertsonal gastua	-310.467,51	29,72%	130,68	-204.013,62	25,46%	85,87	-237.571,59	27,7%	100
7. Ustiapeneko bestelako gastuak	-126.702,33	12,13%	126,02	-97.968,25	12,23%	97,44	-100.543,45	11,7%	100
a) Kanpo zerbitzuak	-124.560,48	11,92%	125,96	-97.808,53	12,21%	98,91	-98.887,44	11,5%	100
b) Tributuoak	-2.141,85	0,20%	129,34	-159,72	0,02%	9,64	-1.656,01	0,2%	100
8. Ibilgetuaren amortizazioa	-33.669,77	3,22%		-76.147,20	9,50%		0		100
11. Ibilgetuaren narriadura eta inorenganaketan emaitza							500	0,1%	100
b) Inorenganaketan emaitzak							500		
13. Beste emaitzak	400	0,04%	20,00	4.086,21	0,51%	204,34	-1.999,69	0,2%	100
A. USTIAPENeko EMAITZA	29.527,18	2,83%	414,30	77.699,73	9,70%	1090,21	-7.127,07	0,8%	100

14. Sarrera finantzarioak	4,8	0,00%							
15. Gastu finantzarioak	-33.081,13	3,17%	106,77	-31.707,89	3,96%	102,34	-30.983,55	3,6%	100
B. EMAITZA FINANTZARIOA	-33.076,33	3,17%	106,75	-31.707,89	3,96%	102,34	-30.983,55	3,6%	100
C. ZERGA AURREKO EMAITZA	-3.549,15	0,34%	9,31	45.991,84	5,74%	120,68	-38.110,62	4,4%	100
20. Mozkinen Gaineko Zerga									
D. EKITALDIKO EMAITZA	-3.549,15	0,34%	9,31	45.991,84	5,74%	120,68	-38.110,62	4,4%	100

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

4. Taula: A enpresaren galdu irabazia

A enpresa	2014	%	zki. Ind.	2013	%	zki. Ind.	2012	%	zki. Ind.
	GALDU - IRABAZIA								
1. Negozio zifraren zenbateko garbia	3.070.824	100,00%	99,73	2.792.236	100,00%	90,69	3.078.999	100,00%	100,00
4. Hornikuntzak	-1.423.439	46,35%	94,73	-1.282.091	45,92%	85,32	-1.502.613	48,80%	100,00
b) Lehengaien eta bestelako hornikuntzen kontsumoa	-1.423.439	46,35%	94,73	-1.282.091	45,92%	85,32	-1.502.613	48,80%	100,00
5. Ustiapeneko bestelako sarrerak	9.079	0,30%	49,79	5.389	0,19%	29,55	18.235	0,59%	100,00
6. Pertsonal gastua	-1.071.961	34,91%	101,34	-1.063.678	38,09%	100,55	-1.057.832	34,36%	100,00
7. Ustiapeneko bestelako gastuak	-320.747	10,44%	84,59	-373.159	13,36%	98,41	-379.176	12,31%	100,00
a) Kanpo zerbitzuak	-315.431	10,27%	84,02	-368.433	13,19%	98,13	-375.443	12,19%	100,00
b) Tributuak	-5.316	0,17%	142,41	-4.726	0,17%	126,60	-3.733	0,12%	100,00
8. Ibilgetuaren amortizazioa	-63.219	2,06%	52,09	-68.892	2,47%	56,76	-121.368	3,94%	100,00
A. USTIAPENKO EMAITZA	200.537,00	6,53%	553,28	9.805,00	0,35%	27,05	36.245,00	1,18%	100,00
14. Sarrera finantzarioak	1.341	0,04%		0	0,00%		0	0,00%	100,00
15. Gastu finantzarioak	-5.316	0,17%	142,41	-4.726	0,17%	126,60	-3.733	0,12%	100,00
B. EMAITZA FINANTZARIOA	-3.975,00	0,13%	106,48	-4.726,00	0,17%	126,60	-3.733,00	0,12%	100,00
C. ZERGA AURREKO EMAITZA	196.562,00	6,40%	604,58	5.079,00	0,18%	15,62	32.512,00	1,06%	100,00
20. Mozkinen Gaineko Zerga	25.946,00	0,84%	604,52	671,00	0,02%	15,63	4.292,00	0,14%	100,00
D. EKITALDIKO EMAITZA	170.616,00	5,56%	604,59	4.408,00	0,16%	15,62	28.220,00	0,92%	100,00

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Galdu irabazia hartzerakoan begiratzen den lehendabiziko gauza ekitaldiko emaitza izaten da normalean. Altxariak SLren galdu irabazia aztertu ezkeru ikusi daiteke 2012 eta 2014 urteetan galerak izan dituela. Aldiz, 2013. urtean mozkinak lortu zituen. Enpresak dituen emaitzen joera deigarria da, izan ere emaitza negatibotik positibora pasatzea lortzen du ondoren berriro emaitza negatiboa lortzeko, baina azken urte honetan positiboa lortzetik oso gertu egon da. A enpresa berriz urtero ekitaldiko emaitza positiboa izatea lortzen du. Hala ere, enpresa honen emaitzen joera deigarria da, zeren 2013. urtean emaitza %87,38an murriztu egiten da ondoren 2014. urtean %604,59an handitzeko. Emaitza hauen gora beherak jakiteko salmentak eta enpresek edukitako gastuak sakonago aztertu behar dira.

Aurretik aipatu bezala, bi enpresen adina ezberdina da eta honek zentzu batzuetan bi enpresen arteko ezberdintasun nabariak sortzea ekar ditzake. Salmenta bolumena honen adibide garbientariko bat izan daiteke. A enpresa denbora gehiago daramanez sektorean lanean, hobeto kokatuta egongo da sektorean eta bezero kartera handiagoa lortzeko aukera izan du. Hau izan daiteke bi enpresen salmenta bolumenen arteko ezberdintasunaren arrazoi nagusia. Hala ere, bi enpresen salmentak joera berdina jarraitzen dute urte hauetan zehar.

2013. urtean salmenta bolumena murriztu egiten da ondoren 2014. urtean berriro handitzeko. Hala eta guztiz ere 2014. urtean bi enpresen salmenten artean ezaugarri garrantzitsu bat ematen da, Altzariak SL 2012. urteko salmenta maila gainditzea lortzen duen bitartean A enpresak 2012. urtean izandako salmenta mailatik zertxobait gutxiago izatea lortzen du.

Beste alde batetik, salmenten eta emaitzen joerak batera aztertzen badira antzeman daiteke nola Altzariak SLren kasuan kontrakoak diren bitartean A enpresaren kasuan bat etortzen diren. Hau da, Altzariak SLren salmentak murrizten diren urtean emaitza handitu egiten zaio eta alderantziz, salmentak handitu egiten diren urtean emaitza murriztu egiten zaio. A enpresaren kasuan berriz salmentak murrizten direnean emaitza murrizten da eta alderantziz, salmentak handitzean emaitza handitzen da. Hala ere, azken kasu honetan deigarria da 2012. urteko salmenta maila gainditu gabe emaitza hainbeste handitzea lortzea. Guzti honen arrazoa enpresa bakoitzaren gastuetan aurkitzen da.

Altzariak SLren gastu garrantzitsuenak ustiapenera zuzendutako gastuak dira eta salmenten ehuneko garrantzitsu bat hartzen dute. Gastu hauen artean hornikuntzak dira garrantzitsuenak eta ondoren pertsonal gastuak eta ustiapeneko bestelako gastuak. Gastu hauek 2012. urtean ustiapeneko emaitza negatiboa izatea eragin zuten, gehien bat hornikuntza gastuak urte honetan salmentekiko izandako pisu handiarengatik. Aipatu beharra dago urte honetan ez dela amortizazio gasturik zuzkitzen. Hurrengo urtean hainbesteko murrizketa ematen da hornikuntza gastuetan, ustiapeneko emaitza positiboa izateaz gain ekitaldiko emaitza positiboa lortzea ahalbidetzen duela, izan ere ustiapenera zuzendutako bestelako gastuak gutxi gorabehera mantentzen direlako. 2014. urtean hornikuntza gastuak eta pertsonal gastuak handitzen badira ere ustiapeneko emaitza positiboa izaten jarraitzen du. Bestalde, aurretik ikusi den bezala, epe luzeko zein laburreko zor handiek gastu finantzario handiak sortzen dizkio enpresari. 2012. urtean ustiapeneko emaitza negatiboa zuenez hau negatiboagoa izatea ekarri zuen. Aldiz, 2013. urtean gastu finantzario hauek estaltzera ailegutzen da, baina 2014. urtean ustiapeneko emaitza ez da nahikoa gastu finantzario hauek estaltzeko eta ekitaldiko emaitza negatiboa izaten amaitzen du.

A enpresaren gastu garrantzitsuenak ustiapenera zuzendutako gastuak dira baita ere. Gastu hauen artean garrantzitsuenak hornikuntza eta pertsonal gastuak dira eta ondoren ustiapeneko bestelako gastuak. A enpresak urtero amortizatzen du, baina oso maila txikian. Bestalde, egiturak aztertzean ikusi den bezala, finantza gastuak sortzen dituen zor gutxi dituen enpresaren gastu finantzarioak oso txikiak dira. Ondorioz, ustiapeneko emaitza positiboa izateaz gain ekitaldiko emaitza positiboa izatea lortzen du urte guztietan.

Honenbestez, argi ikus daiteke salmenta kopurua handitzeak ez duela ziurtatuko emaitza positiboa lortzea. Gastuen eragina oso handia da eta Altzariak SLren kasuan hauek gorabehera gehiago jasaten dituzte, irregularragoak bihurtuz. Enpresa sortu berrientzako zenbait gastu kontrolatzeko zailtasunak izan ditzakete hasieran, baina kasu honetan badirudi egonkortasunerantz dioala urteekin batera. Enpresaren egiturak, kasu honetan ere, paper garrantzitsu bat jokatzen du gastu finantzarioak handiagoak edo txikiagoak izaten lagunduz.

6.2.2.- Aplikatutako politikak

Merkatal politika

Enpresa bakoitzak saltzen dituen produktuaren materialen kostua kontuan izanik lortzen duten irabazi gordinaren bilakaera aztertzen da. Merkataritza marjin gordinak izan dituen aldaketak arrazoitzeko hurrengo taulak erabiliko dira:

5. Taula: Enpresen merkatal politika

MERKATAL POLITIKA	2014	%	Zki. Ind.	2013	%	Zki. Ind.	2012	%	Zki. Ind.
Altzariak SL									
Salmenta garbiak	1.044.805,33	100,00%	121,87	801.325,89	100,00%	93,47	857.319,86	100,00%	100
-Salmenten kostua	-564.838,54	54,06%	107,62	-351.420,30	43,85%	66,96	-524.832,20	61,22%	100
= Merkataritza Marjin Gordina	479.966,79	45,94%	144,36	449.905,59	56,15%	135,31	332.487,66	38,78%	100
A enpresa									
Salmenta garbiak	3.070.824	100,00%	99,73	2.792.236	100,00%	90,69	3.078.999	100,00%	100
-Salmenten kostua	-1.426.439	46,45%	94,93	-1.282.091	45,92%	85,32	-1.502.613	48,80%	100
= Merkataritza Marjin Gordina	1.644.385	53,55%	104,31	1.510.145	54,08%	95,80	1.576.386	51,20%	100

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Altzariak SLren taulan ikus daitekeen bezala merkataritza marjin gordina urtetik urtera gero eta handiagoa da. 2013. urtean %35,31an handitzen da eta 2014. urterako %44,36a. Egia da bere balioa handituz dioala, baina salmenten gainean duen pisuak ez du beti joera hau jarraitzen. 2012. urtean salmenten %38,78a suposatzen zuen. 2013. urtean %56,15a, beraz urte honetan lortzen duen irabazi gordina handitu egiten da. Aldiz, 2014. urtean bere balioa %45,94ra murrizten da.

A enpresaren taulan ikus daitekeen bezala merkataritza marjin gordina 2013. urtean %4,2an murrizten da ondoren 2014. urtean %4,31an handitzeko, 2012. urteko maila gaindituz. Kontrako joera ematen da hauek salmenten gainean duten pisua aztertzerako orduan. 2012. urtean salmenten %51,2a suposatzen zuen. 2013. urtean %54,08a suposatzen zuen irabazi gordina handituz eta 2014. urtean %53,55era murriztuz.

Merkataritza marjin gordinak alderatu ezkerre ikusi daiteke bien arteko aldea nahiko handia dela 2012. urtean. Hurrengo urtean bi enpresen merkataritza marjin gordina parekatu egiten da, ondoren 2014. urtean berriz ere ezberdintzeko. Altzariak SLren kasuan salmenta kostuak salmenta garbien gainean duten garrantzia urtero gora-behera garrantzitsuak jasaten dituzte eta ondorioz bere merkataritza marjin gordina baita ere handitu edo murriztu egiten da. Bestalde A enpresa nahiko konstante mantentzea lortzen du, salmenta kostuak moldatuz salmenta garbien mugimenduei.

Merkataritza marjin gordina aldatzearen bi arrazoiak hurrengo tauletan agertzen dira:

6. Taula: Altzariak SLren merkataritza margin gordinaren aldaketak

2012 - 2013		2013 - 2014	
MMG Aldaketa	117.417,93	MMG Aldaketa	30.061,20
Salmenten aldaketagatik	-21.715,70	Salmenten aldaketagatik	136.701,887
MMG %aren aldaketagatik	139.133,63	MMG%aren aldaketagatik	-106.640,69

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

7. Taula: A enpresaren SLren merkataritza margin gordinaren aldaketak

2012-2013		2013-2014	
MMG Aldaketa	-66.241,00	MMG Aldaketa	137.240,00
Salmenten aldaketagatik	-146.816,93	Salmenten aldaketagatik	150.670,74
MMG %aren aldaketagatik	80.575,93	MMG %aren aldaketagatik	-13.430,74

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Altzariak SLren tauletan ikusi daitekeen bezala, 2013. urtean merkataritza marjin gordinaren gainean ematen den aldaketa marjinaren aldaketarengatik dator. Izan ere, gutxiago saltzen da eta honek aldaketa negatibo bat suposatzen du. Hala ere, marjinaren aldaketa askoz handiagoa izan denez, amaieran aldaketa positiboa izan da eta handitu egin da. Bestalde 2014. urtean, salmenten aldaketen bitartez dator merkataritza marjin gordinaren aldaketa. Taulan ikusi daitekeen bezala urte honetan marjina murriztu egiten da, hala ere, 2012. urtekoa baino marjina handiagoa izango da. Kasu honetan, merkataritza marjin gordinean ematen den aldaketa positiboa salmenten aldaketa marjinan ematen den murrizketa baino handiagoa delako da.

A enpresaren tauletan ikus daitekeen bezala, 2013. urtean merkataritza marjin gordinaren gainean ematen den aldaketa salmenten aldaketarengatik dator. Izan ere, marjinaren aldaketa positiboa bada ere salmenten murrizketa handiagoa izan denez merkataritza marjin gordina murriztea ekartzen du. Bestalde 2014. urtean, Altzariak SLren kasuan bezala, salmenten aldaketen bitartez dator merkataritza marjin gordinaren aldaketa. Urte honetan, aurrekoan ez bezala, marjina murriztu egiten da, baina oso zenbateko txikian. Aldiz, salmentek jasaten duten aldaketa positiboa nahiko handia denez merkataritza marjin gordinaren aldaketa positiboa izatea dakar.

Beraz, Altzariak SLren merkatal politikari dagokionez urte bakoitzean aldaketa ezberdin bat egiten badu ere enpresaren merkataritza marjin gordina urtero handitzea lortzen du. A enpresaren merkatal politikari dagokionez, lehendabiziko urtean merkataritza marjin gordina murrizten bada ere ondoren hau handitzea lortzen dute 2012. urteko marjina gaituz.

Pertsonal politika

Politika honen bidez enpresa bakoitzeko langileen produktibitatea aztertzen da, horrela inbertitutako euro bakoitzeko zenbat lortzen duten enpresek jakiteko. Erabilitako datuak eta ratioak ondorengo taulan agertzen dira:

8. Taula: Enpresen pertsonal politikak

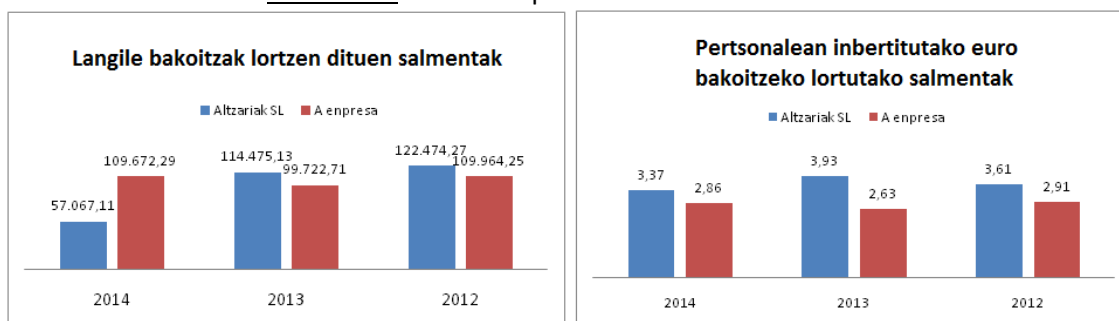
PERTSONAL POLITIKA	Altzariak SL			A enpresa		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Salmenta Garbiak	1.044.805,33	801.325,89	857.319,86	3.070.824,00	2.792.236,00	3.078.999,00
Pertsonal Gastuak	310.467,51	204.013,62	237.571,59	1.071.961,00	1.063.678,00	1.057.832,00
Ustiapeneko Emaiza	29.527,18	77.699,73	-7.127,07	200.537,00	9.805,00	36.245,00
Langile kopurua	12	7	7	28	28	28
Salmentak / Langile Kop.	87.067,11	114.475,13	122.474,27	109.672,29	99.722,71	109.964,25
Salmentak / Pertsonal Gastua	3,37	3,93	3,61	2,86	2,63	2,91

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Hurrengo grafikoak, aurreko taularekin batera, bi enpresen ratioen emaitzen arteko konparaketa egiten lagunduko dute:

9. Grafikoa: Pertsonal politikaren ratioen emaitzak



Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Ezkerreko grafikoa lehenengo ratioari dagokio. Grafikoan antzeman daitekeen bezala 2012 eta 2013. urteetan Altzariak SLe produktibitate handiagoa lortzen du A enpresak baino, baina 2014. urtean erdira murrizten da, A enpresaren produktibitatea baino txikiagoa bihurtuz. Deigarria izan daiteke Altzariak SL izandako emaitzarekin 2012. urtean A enpresak baino produktibitate altuagoa lortzea. Izan ere, urte honetan A enpresak salmenta handiagoak baldin baditu ere, proportzioan langile kopuru handiagoa dauka baita ere. Ondorioz langile bakoitzak lortzen dituen salmenta bolumena handiagoa izango da Altzariak SLren kasuan. Hurrengo urtean bi enpresen langile kopurua mantentzen da, baina salmentak murriztu egiten dira bi enpresetan. Salmenten beheeraka proportzionalki handiagoa izan denez A enpresan, Altzariak SLren produktibitatea handiagoa izaten jarraitzen du. 2014. urtean, aurretik aipatu bezala, bi enpresen salmentak handitzen badira ere Altzariak SLrenak proportzio handiago batean handitzen dira. Printzipioz salmenten hazkuntza honek produktibitatearen gorakada bat suposatuko luke, baina langile kopurua 7tik 12ra handitzean langile bakoitzak lortzen dituen salmenta kopurua murriztuta ikusten da. A enpresak ordea, hiru urteetan 28 langileak mantentzen dituen bere produktibitatean eragina duen aldagai bakarria salmentak izango dira.

Bitartean, eskuineko grafikoa bigarren ratioari dagokio. Grafikoa aztertu ezkerreko ikus daiteke Altzariak SLe pertsonalean inbertitutako euro bakoitzagatik A enpresak baino salmenta gehiago lortzen dituela hiru urteetan zehar. Arrazoa pertsonal gastuetan aurkitzen da. A

enpresaren pertsonal gastuak Altzariak SLren pertsonal gastuak baino pisu handiagoa dute salmentekiko. Ondorioz, pertsonalean inbertitutako euro bakoitzagatik salmenta proportzio handiagoa egokitzen zaio Altzariak SLri. Hala ere, enpresen ratioak joera ezberdinak jasaten dituzte. Altzariak SLren kasuan 2013. urtean bai salmentak bai pertsonal gastuak murrizten dira, baina azken hau proportzio handiago batean. Hortaz, ratioaren balioa handitu egiten da. Hurrengo urtean, salmentak handitzen badira ere pertsonal gastuak proportzio handiago batean handitzen direnez ratioaren balioa murrizten da. A enpresaren kasuan berriz, 2013. urtean salmentak murrizten direnez eta pertsonal gastuak handitu ratioaren balioa murrizten da. Aldiz, 2014. urtean salmentak pertsonal gastuak baino proportzio handiago batean hazten direnez ratioaren balio handitzen da.

Ibilgetuaren kudeaketa politika

A enpresaren kasuan ezin izan dira ratioak kalkulatu SABI datu basean amortizazio metatua eta ibilgetu gordina bezalako datuak eskuragarri ez daudelako. Hala ere Altzariak SLren memoriatik datu hauek eskuratu ahal izan direnez honen ratioak ustiatu egin dira. Politika honen azterketa bi zatitan egin da:

a) Inbertsioen berreskuratzea:

9. Taula: Ibilgetuaren kudeaketa politika, inbertsioen berreskuratzea

A) Inbertsioen berreskuratzea	2014	2013	2012	
Amort. Meta./ Ibilg. Gordina	0,26	0,23	0,15	Amortizazio Maila
Ibilg. Garbia / Amort. Gastua	21,75	9,93	0,00	Amortizazio Erritmoa

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Lehenengo ratioa enpresako ibilgetuen amortizazio maila erakusten du. Kasu honetan normalena den bezala, urtetik urtera amortizazio maila geroz eta handiagoa da. Enpresak dituen ibilgetuak geroz eta amortizatuagoak daudelako. Egia da urte hauetan ibilgetuen alta eta bajaran ematen direla, baina oso kopuru txikiarengatik eta beraz ondorio oso txikia izanik.

Bigarren ratioa ibilgetuen amortizazio erritmoa neurtzen du eta emaitza harrigarri bat ematen da 2012. urtean. Urte honetan ibilgetuak ez dira amortizatzen eta horrek ratioaren emaitza 0 izatea dakar. Galdu irabaziko irakurketan ikusi den bezala, urte horretako gastuak oso altuak izango zirelakoan gastu hau hurrengo urterako uztea erabaki zutela dirudi. Halatan, 2013. urteko amortizazio erritmoa handitzen da. Baina deigarriena 2014. urteko amortizazio erritmoa da, aurreko urtekoa baino askoz handiagoa baita. Hau ematen da aurreko urtean amortizazio gastua urte honetakoa baino bikoitza izan zelako eta urte honetan ibilgetu garbi berria sartu delako. Hala ere, ibilgetu berriak oso ondorio txikia du, gehiena amortizazio gastuarengatik dator.

b) Ibilgetuen inorengatzea

10. Taula: Ibilgetuaren kudeaketa politika, ibilgetuen inorenganatztea

B) Ibilgetuen inorenganatztea	2014	2013	2012
Ibilg. Inon. Emaidza / Ust. Ema.	0	0	-0,0702
Finantza Ibilg. Inoren. Emaidza / Emaidza Finantzarioa	0	0	0
Ibilg. Balio narriadura emaitza / Ustiapeneko emaitza	0	0	0

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Kasu honetan, taulan ikus daitekeen bezala, aktibo bakarra saltzen du eta 2012. urtean ematen da. Ibilgetu material honen inorenganatzteagatik emaitza positiboa lortzen badu ere, oso txikia da eta ustiapeneko emaitzaren gain lortzen duen eragina oso txikia da. Enpresak ez ditu ibilgetu finantzariorik 2014. urtera arte.

Politika finantzarioa

Enpresen emaitza finantzarioa aztertzea du helburua politika honek. Horretarako izandako sarrera finantzarioak eta erositako aktibo finantzarioen datuak eta jasotakoa/inbertitutakoa ratioaren emaitzak ondorengo taulan agertzen dira:

11. Taula: Enpresen politika finantzarioa

POLITIKA FINANTZARIOA	2014	2013	2012
Altzariak SL			
Sarrera finantzarioa	4,8	0	0
Erositako A. finantzarioa	34.109,34	18.070,49	70.887,14
Jasotakoa/ Inbertitutakoa	0,000140724	0	0
A enpresa			
Sarrera finantzarioa	1.341,00	0,00	0,00
Erositako A. finantzarioa	656.823,00	293.511,00	427.429,00
Jasotakoa/ Inbertitutakoa	0,002041646	0	0

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Kasu honetan enpresek 2014. urtera arte ez dituzte sarrera finantzariorik lortzen. Beraz, esan daiteke enpresen emaitza finantzarioa nulua izan dela aurreko urteetan. Altzariak SL jasotako sarrera finantzarioak hain txikiak dira emaitza oso txikia dela, ia nulua bezala kontsideratu daitekeela. A enpresaren kasuan sarrera finantzarioak ere oso txikiak dira, baina erositako aktibo finantzarioarekiko Altzariak SLrenak baino proportzionalki handiagoak, eta ondorioz ratioaren emaitza ere handiagoa. Hala ere emaitza oso txikia da eta nulua bezala kontsideratu daiteke.

Politika hau aztertu ondoren, ondorioztatu daiteke enpresen helburua ez dela emaitza finantzario altua edukitzea. Izan ere urte bakarrean lortzen dituzte sarrera finantzarioak eta lortzen dituzten urtean hauek oso txikiak dira.

Politika fiskala

Enpresen emaitzetan mozkinen gaineko zergaren eragina aztertzea du helburu. Politika aztertzeke beharrezko datuak eta ratioa ondorengo taulan agertzen dira:

12. Taula: Enpresen politika fiskala

POLITIKA FISKALA	2014	2013	2012
Altzariak SL			
MGZ	0	0	0
Zerga Aurreko Eamaitza	-3.549,15	45.991,84	-38.110,62
MGZ/ ZAE	0,00%	0,00%	0,00%
A enpresa			
MGZ	25.946,00	671,00	4.292,00
Zerga Aurreko Eamaitza	196.562,00	5.079,00	32.512,00
MGZ/ ZAE	13,20%	13,21%	13,20%

Egilea: Norbanakoa

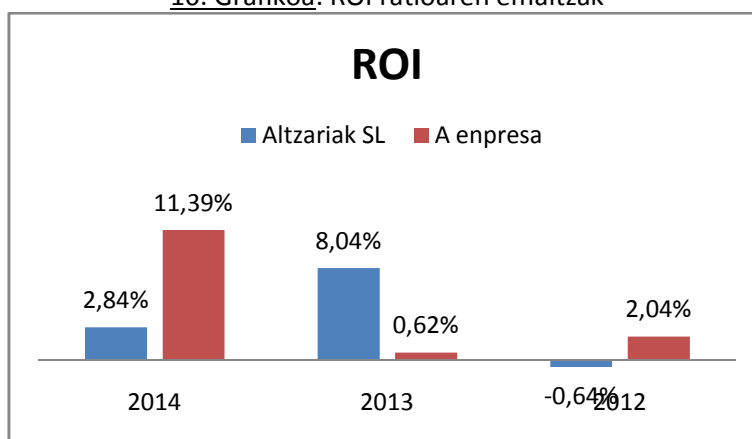
Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

Altzariak SLren kasuan 2012. eta 2014. urteetan izandako emaitza negatiboak eta aurreko urteetatik pilatutako emaitza negatiboek eragin dute mozkinen gaineko zergarik ez ordaintzea. Gainera, 2013. urtean izandako ekitaldiko emaitza positiboa izan bazen ere, aurreko ekitaldietako emaitza negatiboak konpentsatzera eraman denez dena, ez da mozkinen gaineko zergarik ordaintzen. Horrenbestez, mozkinen gaineko zergaren eragina nulua da urte guztietan. A enpresaren kasuan, taulan ikusi daitekeen bezala, mozkinen gaineko zergaren eragina berdina da urte guztietan.

6.2.3.- Errentagarritasun ekonomikoa

Enpresen errentagarritasun ekonomikoa neurtzeko ROI (*return on investment*) ratioa erabiltzen da. Ratio honen bidez enpresen mozkina eta hau lortzeko erabiltzen diren baliabideen arteko erlazioa aztertzen da. Hurrengo grafikoan urte bakoitzean enpresa bakoitzak izandako errentagarritasun ekonomikoa agertzen da:

10. Grafikoa: ROI ratioaren emaitzak



Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

Grafikoan ikus daitekeen bezala bi enpresen errentagarritasunak gora behera handiak jasaten dituzte urte hauetan zehar. 2012. urtean Altzariak SLren errentagarritasun ekonomikoa negatiboa da. Hurrengo urtean bere errentagarritasuna izugarri igotzen da, ondoren 2014. urtean berriz murrizteko, baina positiboa izaten jarraitzen duelarik. Bestalde, A enpresa aurkitzen da. Errentagarritasun ekonomiko positiboa izan duela hiru urteetan zehar, baina oso

maila txikira murriztu zitzaioa 2013. urtean. Azkenik 2014. urtean bere errentagarritasuna izugarri handitzen da aurreko urteekin konparatuta.

ROI ratioak izandako gora behera hauek hobeto ulertzeko ondorengo taulan agertzen diren datuak aztertzea gomendagarria izan daiteke:

13. Taula: Enpresen errentagarritasun ekonomikoa

ERRENTAGARRITASUN EKONOMIKOA	Altzariak SL			A enpresa		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Aktiboa Guztira	1.038.094,17	966.128,23	1.119.060,07	1.775.255	1.578.664	1.778.211
Salmentak	1.044.805,33	801.325,89	857.319,86	3.070.824	2.792.236	3.078.999
Emaizta	-3.549,15	45.991,84	-38.110,62	170.946	4.408	28.220
Gastu Finantzarioa	33.081,13	31.707,89	30.983,55	5.316	4.726	3.733
Mozkinen Gaineko Zerga	0,00	0,00	0,00	25.946	671	4.292
BAIAI	29.531,98	77.699,73	-7.127,07	202.208	9.805	36.245
ROI= BAIAI / Aktiboa	2,84%	8,04%	-0,64%	11,39%	0,62%	2,04%
Marjina= BAIAI / Salmentak	2,83%	9,70%	-0,83%	6,58%	0,35%	1,18%
Errotazioa= Salmentak / Aktiboa	1,01	0,83	0,77	1,73	1,77	1,73

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Taulan ROI ratioa osatzen duten aldagai ezberdinak agertzen dira. Kasu honetan BAIAI, interes eta zerga aurreko mozkina, erabiltzen da. Amaieran agertzen diren bi aldagaiak, marjina eta errotazioa, izango dira ROI ratioaren gainean eragiten dutenak.

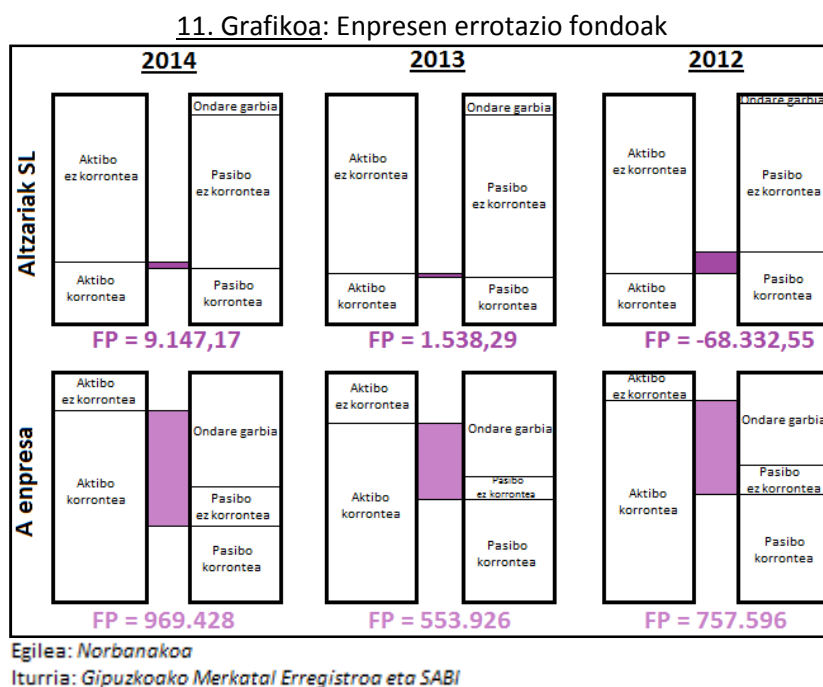
2012. urtean Altzariak SLren errentagarritasuna negatiboa izatearen arrazoa BAIAIren zeinuan dago, izan ere ustiapenean izandako gastuak ustiapenarekin lortutako sarrerak baino handiagoa direlako. Ondorioz marjina negatiboa da, baina hiru urteetako errotazio txikiena lortzen duenez ROI negatiboagoa ez izatea laguntzen du. 2013. urtean BAIAI jasaten duen hazkuntza lortutako emaitzari esker da. Ustiapenean izandako sarrerak gastuak baino handiagoak izan dira, marjina handitu araziz. Egia da urte honetan salmentak murrizten direla, baina aktiboa proportzio handiagoan murrizten denez errotazioa handitzea lortzen da. Ondorioz marjina eta errotazioaren hazkuntza ROI ratioaren handitzea dakar urte honetan. Aldiz, 2014. urtean ustiapenean lortutako sarrerak gastuak baino handiagoak dira, baina urte honetan gastuak sarrerak baino gehiago handitzen direnez BAIAI murriztu egiten da. Ondorioz marjina positiboa izaten jarraitzen badu ere, murrizten da. Bestalde, salmentak aktiboa baino proportzio handiagoan handitzean errotazioa handitzen da, eta kasu honetan errentagarritasuna handitzea dakar honek. Hala ere marjinak jasandako beherakada indartsuagoa da errotazioak jasandako igoera baino, eta ondorioz ROI ratioa murrizten da.

A enpresaren kasuan, ROI ratioaren gora beherak marjinaren aldetik datoz. Izan ere, salmentak murriztu edo handitu egiten direnean aktiboa ere gutxi gora-behera maila berdinean murriztu edo handitzen denez errotazioa berdin mantentzen da hiru urteetan zehar. 2013. urtean errentagarritasun ekonomikoak jasandako beherakada ustiapeneko emaitzak izandako beherakadatik dator, izan ere ustiapeneko sarrerak gastuak baino proportzio handiagoan murrizten direlako. Ondorioz, marjina murriztu egiten da eta honekin batera ROI. Hurrengo urtean ustiapeneko sarrerak izugarri handitzen dira, ustiapeneko gastuak baino proportzio

handiagoan. Honek orain arte izandako BAIAl handiena izatea dakar eta marjina handitzea. Beraz, kontutan edukita errotazioa berdin mantentzen dela, ROI ratioaren emaitza handitzen da.

6.2.4.- Errotazio fondoa eta batz besteko heltze aroa

Enpresen egiturak alderatu direnean aurreikusi zitekeen bi enpresen errotazio fondoen arteko diferentzia oso handia izango zela. Bi enpresen arteko errotazio fondoen arteko ezberdintasun hori hobeto ikusi daiteke ondorengo grafikoa:



Enpresen balantzeen egiturak oso ezberdinak dira eta ondorioz, bi enpresen errotazio fondoen arteko aldea ere oso handia izango da. Altzariak SLren kasuan, 2012. urtean errotazio fondo negatiboa du, erabilgarritasun finantzarioa sortzen du epe laburrera. Hau da, epe luzeko inbertsioen zati bat epe laburreko finantza iturrien bidez finantzatzen ari da. Hurrengo urtean errotazio fondoa positiboa izatea lortzen du, epe laburrean behar finantzarioa sortuz. Hau da, epe laburreko inbertsioaren zati bat epe luzeak finantzatu egingo du. 2014. urtean errotazio fondoa handitzen da, epe laburrean behar finantzario handiagoa sortuz.

A enpresaren kasuan, 2012. urtean errotazio fondo positiboa du, epe laburrean behar finantzarioa sortuz. Hurrengo urtean errotazio fondoa murrizten bada ere positiboa izaten jarraitzen du eta epe laburrean behar finantzarioa murriztu egiten da. Aldiz, 2014. urtean errotazio fondoa handitzen denez epe laburrean behar finantzarioa handitzen da. Urte guztietan errotazioa positiboa izan da, ondorioz epe laburreko inbertsioaren zati bat epe luzeak finantzatu egiten du.

Errotazio fondoen gorabeherak nondik datozen ikusteko errotazio fondoaren aldaketan taula eta batz besteko heltze aroaren taulak erabil daitezke:

14. Taula: Enpresen errotazio fondoaren aldaketak

ERROTazio FONDOA	Altzariak SL					A enpresa				
	2014	Aldaketa	2013	Aldaketa	2012	2014	Aldaketa	2013	Aldaketa	2012
AK-PK= (OG+PEK)-AEK	9.147,17	7.608,88	1.538,29	69.870,84	-68.332,55	969.428,00	415.502,00	553.926,00	-203.670,00	757.596,00
ERROTazio FONDOAREN ALDAKETAK										
+Izakinak	50.556,00	20.000,00	30.556,00	0,00	30.556,00	218.826	-42.880	261.706	73.538	188.168
+Bezeroak	208.762,08	48.339,92	160.422,16	-13.727,54	174.149,70	643.143	-60.642	703.785	-280.255	984.040
= ZFBG	259.318,08	68.339,92	190.978,16	-13.727,54	204.705,70	861.969	-103.522	965.491	-206.717	1.172.208
- Hornitzaileak	-184.763,09	-37.294,10	-147.468,99	48.470,66	-195.939,65	-229.991	73.207	-303.198	173.315	-476.513
= UEFOB	74.554,99	31.045,82	43.509,17	34.743,12	8.766,05	631.978	-30.315	662.293	-33.402	695.695
+ Best. Usti. Akt. Korrien.	18.595,97	17.955,16	640,81	-13.877,45	14.518,26	330.937	181.666	149.271	-66.969	216.240
- Best. Usti. Pasi. Korrien.	-89.926,56	-52.053,34	-37.873,22	30.907,11	-68.780,33	0		0		0
= UEFB	3.224,40	-3.052,36	6.276,76	51.772,78	-45.496,02	962.915	151.351	811.564	-100.371	911.935
+Best. Akt. Korrontea	10.000,00	10.000,00	0	0	0	0		0		0
- Best. Pasib. Korrontea	-9.139,88	2.008,03	-11.147,91	70.914,71	-82.062,62	-319.373	82.485	-401.858	-36.330	-365.528
+ Diruzaintza	5.062,65	-1.346,79	6.409,44	-52.816,65	59.226,09	325.886	181.666	144.220	-66.969	211.189
= EF Aldaketa	9.147,17	7.608,88	1.538,29	69.870,84	-68.332,55	969.428	415.502	553.926	-203.670	757.596

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

A enpresaren kasuan datuak SABI datu basetik hartu dira eta galdu irabaziko datuak ez direnez xehatuak agertzen hornikuntza, ekoizpen eta biltegiatze-salmenta epeak ezin izan dira kalkulatu. Altzariak SLren kasuan, ekoizpen epea eta biltegiatze-salmenta epea 0 egunekoak izango dira. Enkarguen bidez egiten dute lan eta ekoizpen prozesua egunekoak izaten da.

15. Taula: Enpresen Batz besteko Heltze Aroak

BbHA	Altzariak SL			A enpresa		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Hornikuntza epea (d1)	79,23	74,94	66,20	-	-	-
Ekoizpen epea (d2)	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Biltegiatze-salmenta epea (d3)	0,00	0,00	0,00	-	-	-
Kobru epea (d4)	59,45	59,56	60,44	62,31	74,99	95,09
BbHa (d1 + d2 + d3 + d4)	138,68	134,51	126,63	-	-	-
Ordaintzeko epea (d5)	139,74	156,92	150,07	72,57	97,43	138,14

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Aurreko bi taulak batera irakurri behar dira partiden aldaketak ulertzeko:

- Izakinak: izakinak hornikuntza epearekin lotu behar dira. Altzariak SLren kasuan hornikuntza epea handituz doa urtero, eta 2013. urtean izakinak berdin mantentzen badira 2014. urtean hauek handitzen dira behar finantzarioa handituz. A enpresaren kasuan ezin izan

bada hornikuntza epea kalkulatu lehendabiziko taulan ikusi daiteke izakinak 2013. urtean behar finantzario handitzen diotela eta 2014. urtean txikitu.

- Bezeroak: bezeroak kobru epearekin lotu behar dira. Altzariak SLren kasuan kobru epea urtero txikiagoa da, hau da bezeroak gero eta azkarrago ordaintzen diote enpresari. Hasiera batean bezero kontuaren beherakada suposatu beharko luke honek, behar finantzarioa txikituz. 2013. urtean bezeroen kontua murrizten da, baina 2014. urtean kobru epea murrizten bada ere bezero kontua handitzen da behar finantzarioa handituz. Bezeroak lehenago ordaintzen dute, baina askoz gehiago saldu denez bezero gehiago pilatu egin dira. Bestalde, A enpresaren kobru epea baita ere murrizten da urtero. Kasu honetan kobru epearen murrizketa, bezeroen murrizketa ekarri du baita ere bi urteetan behar finantzarioa txikituz.

- Hornitzaileak: hornitzaileak ordaintzeko epearekin lotu behar dira. Altzariak SLren kasuan 2013. urtean ordaintzeko epea handitu egiten da eta 2014. urtean murriztu. Teorikoki ordainketa epea handitzean hornitzaileen partida handitu beharko luke eta alderantziz. Altzariak SLren kasuan kontrakoa gertatzen da, 2013. urtean ordaintzeko epea handitzean hornitzaileen partida murriztu egiten da erabilgarritasun finantzarioa murriztuz. Bestalde, 2014. urtean ordaintzeko epea murrizten denean hornitzaileen partida handitu egiten da erabilgarritasun finantzarioa handituz. A enpresaren kasuan, ordaintzeko epea urtero murrizten da eta honekin batera hornitzaileen partida, erabilgarritasun finantzarioa murriztuz.

Halatan ustiapeneko bestelako aktibo korronteen eta ustiapeneko bestelako pasibo korronteen eragina kontutan edukita ustiapeneko errotazio fondoa Altzariak SLren kasuan 2013. urtean behar finantzarioa handitu eta 2014. urtean murriztu egiten dio. A enpresaren kasuan, 2013. urtean behar finantzarioa murriztu eta 2014. urtean handitu egiten dio.

Amaitzeko, ustiapenetik kanpoko eragiketen eta diruzaintzaren aldaketak kontutan eduki behar dira errotazio fondoaren bukaerako aldaketa edukitzeko. Altzariak SLren kasuan bi urteetan behar finantzarioa handitu egiten dute. Aldiz, A enpresaren kasuan 2013. urtean behar finantzarioa murriztu eta 2014. urtean handitu egiten dute.

6.2.5.- Errentagarritasun finantzarioa

Enpresa bakoitzaren mozkina eta erabilitako baliabide finantzarioen arteko erlazioa neurtzen da. Horretarako hiru ratio erabiltzen dira: baliabide propioen errentagarritasuna (r_1), zorren kostua (r_3) eta errentagarritasun finantzario globala (r_2). Ondorengo taulan ratioa hauen emaitzak eta behar diren datuak agertzen dira:

16. Taula: Enpresen errentagarritasun finantzarioa

ERRENTAGARRITASUN FINANTZARIOA	Altzariak SL			A enpresa		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Ondare Garbia	63.609,15	67.158,30	21.166,46	900.004	729.388	724.980
Pasiboa*	699.795,37	713.627,72	833.173,63	645.260	546.078	576.718
Ondare Garbia + Pasiboa*	763.404,52	780.786,02	854.340,09	1.545.264	1.275.466	1.301.698
Emitza	-3.549,15	45.991,84	-38.110,62	170.616	4.408	28.220
Finantza gastuak	33.081,13	31.707,89	30.983,55	5.316	4.726	3.733
Finantza gastuak (1-t)	23.156,79	22.195,52	21.688,49	3.721	3.308	2.613
Emitza + Finantza gastuak (1-t)	19.607,64	68.187,36	-16.422,14	174.337	7.716	30.833
r1= Mozkina/ Ondare Garbia	-5,58%	68,48%	-180,05%	18,96%	0,60%	3,89%
r3= Finantza Gastuak (1-t) / Pasiboa*	3,31%	3,11%	2,60%	0,58%	0,61%	0,45%
r2= Emitza+Fin.Gast.(1-t) / OG + Pasiboa*	2,57%	8,73%	-1,92%	11,28%	0,60%	2,37%
(r2-r3)	-0,007406	0,056229	-0,045253	0,107053	-0,000008	0,019156
Apalankamendu ratioa= Pasiboa*/OG	11,00148909	10,626054	39,36291803	0,716952	0,748680	0,795495
Apalankamendua = (r2+r3)(P*/OG)	-0,08148069	0,59749565	-1,7812973	0,076752	-0,000006	0,015238
r1-r2	-0,081481	0,597496	-1,781297	0,076752	-0,000006	0,015238

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Altzariak SLren kasuan 2012. urtean errentagarritasun finantzarioa negatiboa da, izan ere baliabide propioen errentagarritasunak eta errentagarritasun finantzario globalak negatiboak dira. Hau gertatu daiteke emitza negatiboen eta finantza baliabideen esleipen desegoki baten ondorioz. 2013. urtean aldiz, apalankamendu finantzario positiboa ematen da, hau da, errentagarritasun finantzario globala zorren kostua baino handiagoa da. Kasu honetan errentagarritasuna mailegarietatik akziodunetara pasa egiten da. Bestalde 2014. urtean apalankamendu finantzario negatiboa ematen da, hau da, errentagarritasun finantzario globala zorren kostua baino txikiagoa da. Kasu honetan errentagarritasuna akziodunetatik mailegariari pasa egiten da. Apalankamendu ratioari dagokionez, eragin handia dauka errentagarritasunaren gain zorpetze maila oso altua delako.

A enpresaren kasuan 2012. urtean apalankamendu finantzario positiboa dauka, errentagarritasuna mailegarietatik akziodunetara pasa egiten da. 2013. urtean errentagarritasun finantzario globala eta zorren kostua oso parekatuak badaude ere, azken hau handiagoa denez apalankamendu finantzario negatiboa da eta ondorioz errentagarritasuna akziodunetatik mailegarietara pasa egiten da. 2014. urtean aldiz apalankamendu finantzario positiboa ematen da berriro, errentagarritasuna mailegarietatik akziodunetara pasaz. Apalankamendu ratioari dagokionez, eragin txikia dauka errentagarritasunaren gain zorpetze maila baxua duelako.

6.2.6.- Sortutako eta banatutako balioa

Balio erantsiaren bidez enpresek sortzen duen aberastasuna neurtzen da. Horretarako balio erantsiaren egoera orria erabili da. Taula bi zatitan banatzen da: sortutako balio erantsia eta banatutako balio erantsia. Kasu honetan bi enpresek sortzen duten balioaren gehiengoa saldutako ekoizpenetik dator, hau da ustiapenetik dator. Hurrengo taulan sortutako balio guztia eta hau nola banatzen den agertzen da:

17. Taula: Enpresek banatutako balio erantsia

ALTZARIAK SL	2014		2013		2012	
Banatutako balio erantsia guztira	373.669,26	100,00%	357.860,55	100,00%	230.444,52	100,00%
1- Pertsonala	310.467,51	83,09%	204.013,62	57,01%	237.571,59	103,09%
2- Kanpo baliabideak	33.081,13	8,85%	31.707,89	8,86%	30.983,55	13,45%
3- Egitura ekonomikoa	33.669,77	9,01%	76.147,20	21,28%	0	0,00%
4- Gizartea	0	0,00%	0,00	0,00%	0	0,00%
5- Akziodunak	-3.549,15	-0,95%	45.991,84	12,85%	-38.110,62	-16,54%

A ENPRESA	2014		2013		2012	
Banatutako balio erantsia guztira	1.337.058	100,00%	1.142.375	100,00%	1.215.445	100,00%
1- Pertsonala	1.071.961	80,17%	1.063.678	93,11%	1.057.832	87,03%
2- Kanpo baliabideak	5.316	0,40%	4.726	0,41%	3.733	0,31%
3- Egitura ekonomikoa	63.219	4,73%	68.892	6,03%	121.368	9,99%
4- Gizartea	25.946	1,94%	671	0,06%	4.292,00	0,35%
5- Akziodunak	170.616	12,76%	4.408	0,39%	28.220,00	2,32%

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Bi enpresen balioa sortzeko gaitasunen artean aldea handia dago. Izan ere zenbat eta gehiago saldu eta geroz eta gutxiago kontsumitu enpresaren gaitasuna balioa sortzeko handitu egiten da. Horrenbestez kontutan eduki behar da A enpresa salmenta bolumen handiagoa duela eta bere hornikuntza gastuak salmentetikiko duten pisua txikiagoa dela. Beraz, bi enpresen arteko ezberdintasunaren bi arrazoi nagusiak hauek izango lirateke.

Sortutako balio erantsia garrantzitsua baldin bada ere interesgarria izan daiteke aztertzea zein agenteen artean banatzen duten balio hau. Taulan ikusi daitekeen bezala bost agenteen artean banatu daiteke balioa, baina batzuetan agente gutxiagoren artean banatu daiteke baita ere.

Altzariak SLren kasuan 2012. urtean sortutako balio osoaren %103,09a pertsonala eramaten du eta kanpo baliabideak %13,45a. Urte honetan ez duenez amortizatzen egitura ekonomikoak %0 eramaten du eta ez duenez mozkinen gaineko zergarik ordaintzen gizartea ere %0 eramaten du. Jakinda urte honetan enpresa galerak izan dituela akziodunak izango dira arduradunak pertsonala eta kanpo zerbitzuak eramandako gain balioa ordaintzeaz. Hurrengo urtean sortutako balio osoaren %57,01a pertsonala eramaten du, %8,86a kanpo zerbitzuak, %21,28a egitura ekonomikoak, %0a gizarteak eta %12,85a akziodunak. Azkenik 2014. urtean 2012. urteko egoera berdinean aurkitzen da. Sortutako balio osoaren %83,09a pertsonala eramaten du, %8,85a kanpo zerbitzuak, %9,01a egitura ekonomikoak eta %0a gizartea. Beraz banatutako gain balioa akziodunak ordaindu behar dute.

Bestalde A enpresak 2012. urtean sortutako balioaren %87,03a pertsonala eramaten du, %0,31a kanpo zerbitzuak, %9,99a egitura ekonomikoak, %0,35a gizartea eta %2,32a akziodunak. Hurrengo urtean sortutako balioaren %93,11a pertsonala eramaten du, %0,41a kanpo zerbitzuak, %6,03a egitura ekonomikoak, %0,06a gizartea eta %0,39a akziodunak. Azkenik 2014. urtean sortutako balioaren %80,17a pertsonala eramaten du, %0,4a kanpo zerbitzuak, %4,73a egitura ekonomikoak, %1,94a gizarteak eta %12,76a akziodunak. Kasu honetan ez daudenez gain baliorik ordaindu beharrik akziodunak eta gizartea onuradunak izango dira.

6.3.- Kaudimena, egonkortasun finantzarioaren azterketa

6.3.1.- Epe laburreko kaudimena

Enpresen epe laburreko kaudimena aztertzeko ondorengo taulan agertzen diren hiru ratioen emaitzak erabiliko dira:

18. Taula: Epe laburreko kaudimenaren ratioak

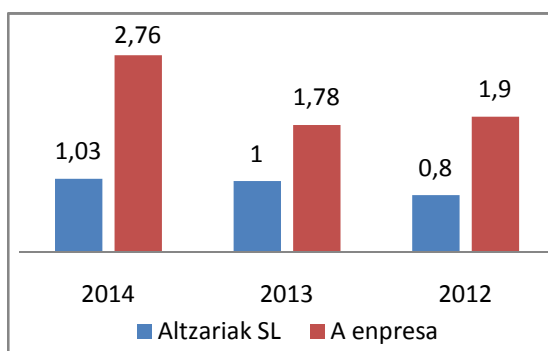
EPE LABURREKO KAUDIMENA		Altzariak SL			A enpresa		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012
E/Lab. Kaudimena	Aktibo korrontea/Pasibo korrontea	1,03223	1,00783	0,80295	2,76464	1,78565	1,89971
Likidezia	(Bihurgarri zitura+Eskudirua)/PK	0,85411	0,85232	0,71484	2,36631	1,41446	1,67625
Erabilgarria	Eskudirua/Pasibo Korrontea	0,01784	0,03262	0,17079	0,59321	0,20455	0,25081

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Ratio bakoitzaren azterketa eta konparaketa errazteko banaka aztertuko dira. Horretarako ondorengo grafikoan laguntza baliagarria izan daiteke:

12. Grafikoa: Epe laburreko kaudimenaren ratioa



Egilea: *Norbanakoa*

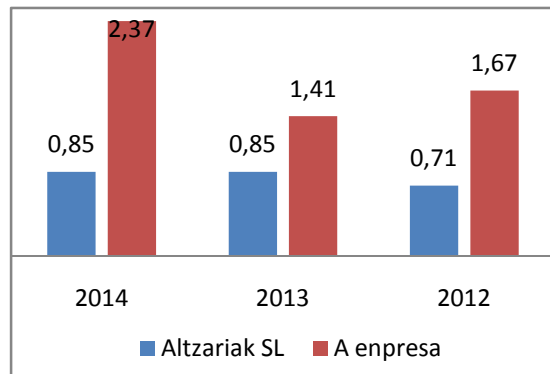
Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Lehenengo grafiko honek epe laburreko kaudimen ratioaren emaitzak erakusten ditu. Ratio honen balioa 1 izango da errotazio fondoa 0 denean, hau da, aktibo korrontea eta pasibo korrontea berdinak direnean. Teoria klasikoak dioenez, enpresa kaudimentsua izango da ratioaren emaitza 1 baino handiagoa denean. Altzariak SLren kasuan 2012. urtean kaudimen ratioaren

emaitza 1 baino txikiagoa baldin bada ere, batz besteko heltze aroa aztertu denean ikusi da

hornikuntza eta kobru epeak ordainketa epea baino txikiagoak direla eta ondorioz zorrei aurre egiteko gai direla. Bestalde, A enpresaren egitura aztertu denean aurreikusi zitekeen kaudimentsua izango zela. Izan ere urte honetan epe laburrera dituen baliabideak epe laburrera dituen zorren ia bikoitza da. Hurrengo urtean aldiz, Altzariak SLren epe laburreko kaudimena handitu egiten da, epe laburreko baliabideak epe laburreko zorrak baino gutxiago murrizten direlako. A enpresaren kasuan epe laburreko baliabideak epe laburreko zorrak baino proportzio handiagoan murrizten direnez bere epe laburreko kaudimen gaitasuna murriztu egiten da. 2014. urtean Altzariak SLren kaudimena handituz jarraitzen du. Kasu honetan epe laburreko baliabideen hazkuntzarengatik dator. A enpresaren kaudimena baita ere handitzen da urte honetan. Kasu honetan epe laburreko baliabideen hazkuntzaz gain epe laburreko zorren murrizketa ematen da

13. Grafikoa: Likideziaren ratioak

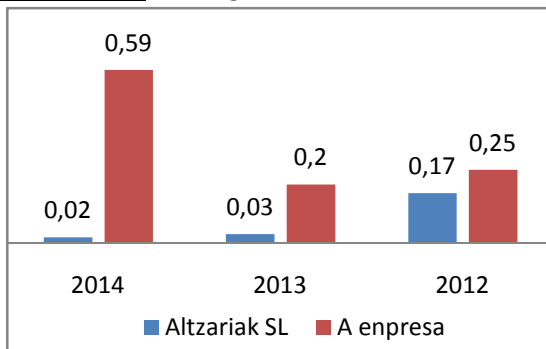


Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

Bigarren grafiko honek likidezia ratioaren emaitzak erakusten ditu. Ratio honek epe laburreko zorren moneta unitate bakoitzeko diruzaintzan berehala bihurtu daitezkeen ondasun eta eskubideak neurtzen ditu. Kasu honetan, aurreko ratioan ez bezala, ez dago zenbaki bat likidezia neurtzen duena. 2012. urtean Altzariak SL zor bati aurre egin beharko balio edozein momentutan larri ibiltzeko aukera handiak daude. Bestalde A enpresa epe laburrera dituen zor guztiak eta gehiago estaltzeko haina epe laburreko ondasun eta eskubide dauzka. Hurrengo urtean Altzariak SL bere likidezia gaitasuna handitzea lortzen duen bitartean A enpresarena murriztu egiten da. Hala ere, 2014. urtean Altzariak SLren likidezia maila mantentzen den bitartean A enpresarena asko handitzen da, epe laburrean dituen zorrei bi aldiz baino gehiagotan aurre egiteko bezain beste. Hala ere hainbesteko ondasun eta eskubide edukitzeak batzuetan errentagarritasuna galtzea edo ez lortzea suposa ditzake.

14. Grafikoa: Erabilgarritasun ratioa



Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

Hirugarren grafiko honetan erabilgarritasun ratioaren emaitzak agertzen dira. Epe laburreko zorraren moneta unitate bakoitzeko dituen moneta unitate erabilgarriak, hau da diruzaintza, adierazten ditu. 2012. urtean bi enpresek erabilgarritasun maila nahikoa dutela esan daiteke. Aldiz, 2013. urtean Altzariak SL bere diruzaintza zenbateko oso handian murrizten duenez bere erabilgarritasuna asko murrizten da, maila honetan berehalako zorrei aurre egiteko diruzaintza eskasa izateko arriskua egonda. A enpresak diruzaintzaren zenbatekoa ere murrizten du baina erabilgarritasun maila aurreko urtearen maila inguruan mantenduz. 2014. urtean Altzariak SLren diruzaintza oraindik eta gehiago murriztean berehalako zorrei aurre egiteko ahalmena oraindik eta gehiago murrizten da. Bestalde, A enpresaren diruzaintza handitu eta epe laburreko zorrak murrizten direnez berehalako zorrei aurre egiteko ahalmena handitzen du. Emaitzak aztertuta badirudi %20 inguruko erabilgarria izaten saiatzen dela A enpresak berehalako zorrei aurre egiteko. Hasiera batean Altzariak SL erabilgarritasun maila horren inguruan bazebilen ere, hurrengo urteetan diruzaintza murrizten duenez asko urruntzen da eta bien arteko ezberdintasuna oso handia da.

6.3.2.- Epe luzeko kaudimena

Enpresen epe luzeko kaudimena aztertzeko ondorengo taulan agertzen diren lau ratioen emaitzak erabiliko dira:

19. Taula: Epe luzeko kaudimenaren ratioak

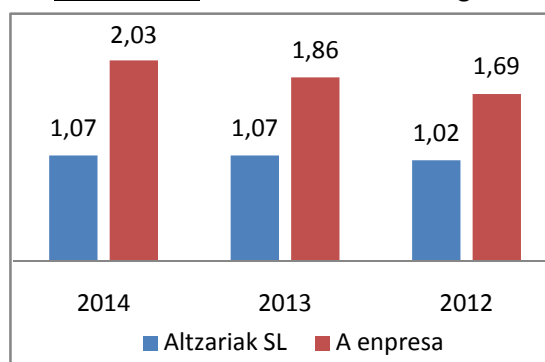
EPE LUZEKO KAUDIMENA		Altzariak SL			A enpresa		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012
Kaudimen totala	Aktiboa guztira / Pasibo galdagarria	1,06527	1,07471	1,01928	2,02828	1,85884	1,68834
Autonomia	Ondare Garbia / Pasiboa	0,06527	0,07471	0,01928	1,02828	0,85884	0,68834
Zorpetzea	Pasiboa/ (Ondare Garbia + Pasiboa)	93,87%	93,05%	98,11%	49,30%	53,80%	59,23%
Zorraren kalitatea	Epe laburreko zorra / Zorra guztira	0,29126	0,21857	0,31586	0,62766	0,83018	0,79948

Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

15. Grafikoa: Kaudimen totalaren grafikoa

Lehenengo grafiko honetan kaudimen totalaren ratioaren emaitzak agertzen dira. Kasu honetan enpresek dituzten zor guztiei aurreko egiteko gai diren edo ez aztertzen da, kontutan edukita epe laburreko zein epe luzeko konpromisoak. Ratioaren emaitza bat baino handiagoa denean esan nahi du enpresak dituen zorrak baino ondasun eta eskubide gehiago dituela. Hau kontutan edukita esan daiteke bi enpresak kaudimentsuak direla 3 urteetan zehar. 2013.



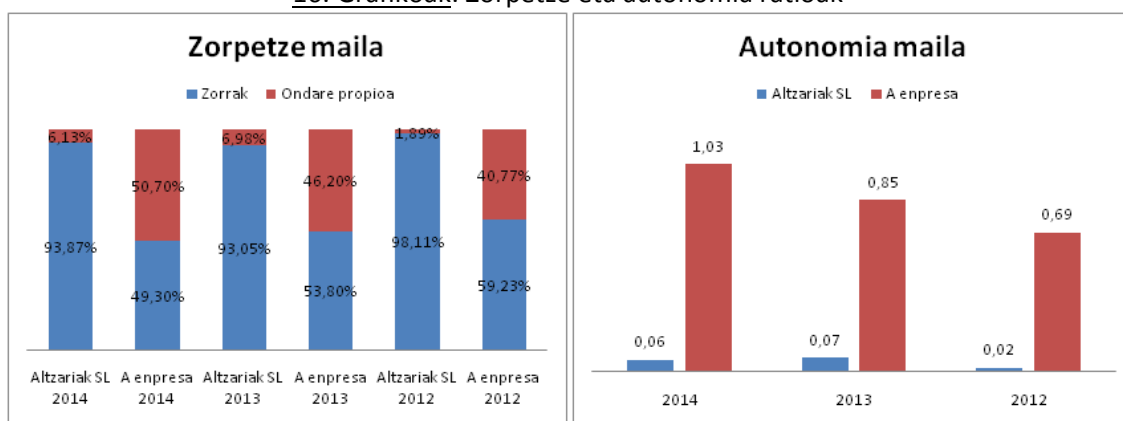
Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

urtean Altzariak SLren ondarea handitzen da eta pasiboa murriztu, kaudimena handituz. 2014. urtean kaudimen maila mantentzea lortzen du. A enpresa urtero bere kaudimena handitzea lortzen du eta 2014. urtean dituen ondasun eta eskubide guztien erdia baino gutxiago soilik daude zorrarekin finantzatuta.

Ondorengo bi ratioak batera aztertu behar dira, izan ere hauen emaitzak ondorio berdinerara eramaten gaituelako. Bi ratio hauen emaitzak ondorengo grafikoan agertzen dira:

16. Grafikoak: Zorpetze eta autonomia ratioak



Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

Enpresen zorpetze mailak zuzenean eragiten du enpresa bakoitzak duen autonomia mailaren gain. Grafikoan ikusi daitekeen bezala, 2012. urtean Altzariak SLren zorpetze maila oso altua da eta autonomia maila oso baxua. Aldiz, 2013. urtean zorpetze maila murriztean bere autonomia maila handitu egiten da. 2014. urtean zorpetze maila zertxobait handitzean enpresaren autonomia maila murriztu egiten da berriro ere. A enpresaren zorpetze maila berriz urtero txikiagoa da eta ondorioz bete autonomia maila gero eta altuagoa.

Ondorio moduan esan daiteke zorpetze maila eragin zuzena daukala bai kaudimenean eta baita enpresa bakoitzaren autonomia mailan. Zenbat eta zorpetze txikiagoa izan orduan eta kaudimen handiagoa izango du enpresa eta alderantziz. Berdina autonomia mailarekin, zenbat eta zorpetze txikiagoa izan orduan eta aukera, baldintza eta berme hobekoak lortuko dituzte eta ziurragoak izango dira enpresak.

Oriol Amatek (1994) zorraren kalitatearen ratioa proposatzen du zorraren kalitatea neurtzeko tresna bezala. Epe luzeko zorra kalitate handiagoko zorra dela kontsideratzen du, baina aitortzen du enpresa txikientzat zaila izan daitekeela epe luzeko finantzaketa lortzea hauen negoziatio botere eta berme gutxi direla eta. Ratioaren balioa zenbat eta txikia izan orduan eta kalitate hobeko zorra dela esan nahi du. Honenbestez, jakinda Altzariak SLren finantza bide nagusia pasibo ez korrontetik datorrela eta A enpresarena pasibo korrontetik, esan daiteke Altzariak SLren zorra kalitate handiagoko zorra dela. Hala ere gogoratu behar da epe luzeko zorra epe laburrekoa baino garestiagoa dela.

6.3.3.- Diruzaintzako fluxuak

Ondorengo taulan errentagarritasuna likidezian sortzeko duten gaitasuna agertzen da:

20. Taula: Diru fluxuen egoera

Diru fluxuen egoera	2014		2013		2012	
	Altzariak SL	A enpresa	Altzariak SL	A enpresa	Altzariak SL	A enpresa
EBITDA	63.196,95	263.756	153.846,93	78.697	-7.627,07	157.613
Ust. Lik. Gord.	72.347,34	112.405	102.074,15	179.068	41.058,17	-34.594
UDF	39.271,01	82.484	70.366,26	173.671	10.074,62	-42.619
A) USTIAPENeko DIRU-FLUXUAK						
1.- Zerga Aurreko Ekitaldiko emaitza	-3.549,15	196.562,00	45.991,84	5.079,00	-38.110,62	32.512,00
2.- Emaitzari doikuntzak	66.746,10	67.194	107.855,09	73.618	30.483,55	125.101
a) + Ibilgetuaren amortizazioa	33.669,77	63.219	76.147,20	68.892		121.368
e) +- Ibilgetuaren baja eta inorenganaketen emaitza	0	0	0	0	-500	0
g) - Sarrera Finantzarioa	-4,8	-1.341	0	0	0	0
h) + Gastu finantzarioa	33.081,13	5.316	31.707,89	4.726	30.983,55	3.733
3.- Kapital korrientearen aldaketa	9.150,39	-151.351	-51.772,78	100.371	48.685,24	-192.207
a) +- Izakinak	-20.000,00	42.880	0,00	-73.538	0,00	14.828
b) +- Zordunak eta kobratzeko beste kontuak	-49.147,82	60.642	27.604,99	280.255	-39.329,97	-239.676
c) +- Bestelako aktibo korrientearak	37.294,10	-181.666	0	66.969	0	49.381
d) +- Hartzekodunak eta ordaintzeko bestelako kontuak	37.294,10	-73.207	-48.470,66	-173.315	50.240,20	-16.740
e) +- Bestelako pasibo korrientearak	52.053,34	0	-30.907,11	0	37.775,01	0
4.- Ustiapeneko bestelako diru-fluxuak	-33.076,33	-29.921,00	-31.707,89	-5.397,00	-30.983,55	-8.025,00
a) - Interesen ordainketak	-33.081,13	-5.316	-31.707,89	-4.726	-30.983,55	-3.733

c) + Interesen kobroa	4,8	1.341	0	0	0	0
d) +- Mozkinen gaineko zergaren ordainketa/kobroa	0	-25.946,00	0	-671,00	0	-4.292,00
5.- Ustiapeneko Diru-Fluxuak (1+2+3+4)	39.271,01	82.484,00	70.366,26	173.671,00	10.074,62	-42.619,00

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Altzariak SL 2012. urtean likidezia sortzeko duen gaitasun potentziala negatiboa da, izandako emaitzari doikuntzak egin ondoren negatiboa izaten jarraitzen duelako. Urte honetan, izakinak berdin mantentzen dira, baina bezeroen partida handitu egiten da ustiapeneko diru fluxua murriztuz. Hala ere, hornitzaileen partida handitu egiten da ustiapeneko diru fluxua proportzio handiago batean handituz likidezia sortuz. Azkenik, finantza gastuen eragina gehitzean ustiapenak likidezia sortzeko gaitasuna duela ikus daiteke. Enpresa likidezia eza egonkor (EBITDA<0; Ust. Lik. Gord.>0) egoeran egongo litzateke urte honetan. Hurrengo urtean likidezia sortzeko duen gaitasun potentziala positiboa da, izandako emaitza handiari doikuntzak egin ondoren likidezia gaitasuna handitzen duelako. Izakinak berdin mantentzen dira eta bezeroak murriztu egiten dira ustiapeneko diru fluxua handituz, baina hornitzaileen partida proportzio handiagoan murriztu egiten da ustiapeneko diru fluxua murriztuz eta ondorioz likidezia gaitasuna murriztuz. Ondoren finantza gastuen eragina gehitzean likidezia gaitasuna txikitzen da. Enpresa likidezia nahikoa (EBITDA>0; Ust. Lik. Gord.>0) egoeran egongo litzateke. Azkenik 2014. urtean likidezia sortzeko duen gaitasun potentziala positiboa da, izandako emaitza negatiboa bada ere doikuntza egin ondoren positiboa izatera pasatzen delako. Izakinak eta bezeroak handitzen dira, ondorioz ustiapeneko diru fluxua murriztu egiten da. Baina hornitzaileak zenbateko handiagoan handitzen direnez ustiapeneko diru fluxua handitzen da likidezia gaitasuna handituz. Finantza gastuen eragina gehitzean likidezia sortzeko gaitasuna murriztu egiten da. Hala ere, enpresa likidezia nahikoa (EBITDA>0; Ust. Lik. Gord.>0) egoeran egongo litzateke.

A enpresa 2012. urtean likidezia sortzeko duen gaitasun potentziala positiboa da, izandako emaitza positiboari doikuntzak egin ondoren likidezia gaitasuna handitzen duelako. Izakinak murrizten dira ustiapeneko diru fluxua handituz. Baina bezeroak handitu eta hornitzaileak murriztu egiten dira ustiapeneko diru fluxua murriztuz eta ondorioz likidezia sortzeko gaitasuna murriztuz negatiboa bihurtu arte. Finantza gastuen eragina gehitzean likidezia sortzeko gaitasuna oraindik eta gehiago murrizten da. Enpresa likidezia ardura (EBITDA>0; Ust. Lik. Gord.<0) egoeran egongo litzateke. Hurrengo urtean likidezia sortzeko duen gaitasun potentziala positiboa da baita ere. Izakinak handitu eta hornitzaileak murriztu egiten dira ustiapeneko diru fluxua murriztuz. Aldiz, bezeroak proportzio handiagoan murriztu egiten dira ustiapeneko diru fluxua handituz eta likidezia gaitasuna handituz. Finantza gastuen eragin gehitzean likidezia sortzeko gaitasuna murriztu egiten da. Enpresa likidezia nahikoa (EBITDA>0; Ust. Lik. Gord.>0) egoeran egongo litzateke. Azkenik 2014. urtean likidezia sortzeko duen gaitasun potentziala positiboa izaten jarraitzen du. Izakinak eta bezeroak murriztu egiten dira ustiapeneko diru fluxua handituz, baina hornitzaileak murrizten dira proportzio handiago batean. Ondorioz ustiapeneko diru fluxua murriztu egiten da. Finantza gastuen eragina gehitzean likidezia sortzeko gaitasuna murriztu egiten da. Enpresa likidezia nahikoa (EBITDA>0; Ust. Lik. Gord.>0) egoeran jarraituko luke.

Ondorioz, orokorrean esan daiteke bi enpresek likidezia sortzeko gaitasun potentziala dutela eta 2012. urtean zuten gaitasuna handitzea lortu dutela urte hauetan zehar.

6.3.4.- Arrisku finantzarioa

Kasu honetan A enpresaren arrisku finantzarioa ezin izan da kalkulatu SABI datu basean memoriatik behar diren datu guztiak eskuragarri ez daudelako. Altzariak SLren arrisku finantzarioa kalkulatzeko ondorengo eskema erabili egin da:

21. Taula: Altzariak SLren arrisku finantzarioa

Arrisku finantzarioaren eskema	2014	2013	2012
+/- Inbertsio eragiketen Diru-fluxuen ALDAKETA	-26.785,45	-3.637	55.995,69
+ Itzulgarriak ez diren finantzaketa eragiketen KOBROAK: kapitala eta diru-laguntzak	0	0	0
+/- Ustiapeneko Diru-fluxuak	39.271,01	70.366,26	10.074,62
= INBERTSIO eragiketen Arrisku Finantzarioa, Estali gabeko Diru-fluxua	12.485,56	66.729,26	66.070,31
- Zorren edo kapitalaren itzulketagatik ordainketak	-48.832,25	-119.545,91	-13.961,36
- Dibidenduen ordainketak	0	0	0
= Arrisku Finantzarioa GUZTIRA, Estali gabeko DIRU-FLUXUA	-36.346,69	-52.816,65	52.108,95
+ Zorpetze eragiketen KOBROAK	35.000	0	0
-/+ Eskudiruaren Aldaketa	-1.346,69	-52.816,65	52.108,95
$\Sigma = 0$	0,00	0,00	0,00
Zorrak itzultzeko gaitasuna: Pasiboa*/ EBITDA	11,0732459	4,63855678	-109,239017

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Aurreko taulan ikusi daitekeen bezala 2012. urtean ustiapeneko diru fluxuak, inbertsioaren arrisku finantzarioa eta arrisku finantzarioa guztira positiboak dira. Hasiera batean honek ustiapeneko diru fluxuek eta finantza-iturri propioek inbertsio-finantzaketa zikloaren behar garbiak estali dezaketela esan nahi du. Baina ondoren zorrak itzultzeko gaitasuna negatiboa da, izan ere urte honetako EBITDA edo ustiapenetik likidezia sortzeko gaitasuna negatiboa delako eta ekitaldiko emaitza negatiboa delako baita ere. Bestalde, 2013. eta 2014. urteetan ustiapeneko diru fluxuak eta inbertsioaren arrisku finantzarioak positiboak dira, baina arrisku finantzarioa guztira negatiboa da. Urte hauetan ustiapeneko diru fluxuek eta finantzaketa propiotik sortutako finantza-iturriek inbertsio eragiketen diru-fluxuen beharrak estali ditzakete. Baina ez da nahikoa zorren itzulketaren beharrak estaltzeko. Kasu honetan finantzaketa eragiketengatik arrisku finantzarioa sortzen da. Hau da, inbertsio eragiketen oreka ematen da baina finantzaketa eragiketen desoreka. 2013. urtean ekitaldiko emaitza positiboa lortu zuen eta horrek bere zorrak itzultzeko gaitasuna handitu zituen, baina ondoren 2014. urtean ekitaldiko emaitza negatiboa lortu zuen zorrak itzultzeko gaitasuna murriztuz.

6.3.5.- Dimentsio-aniztasuneko ikuspegia

Antmanek proposatzen duen ratio ezberdinen arteko konbinazioaren bidez lortzen den formulari esker enpresak ordainketa etete bat izateko probabilitatea aurreikusi daiteke eta zergatia jakin. Ratio bakoitzak aurretik zenbaki bat izango du biderkatzen, ordainketa etete batean aldagai bakoitzaren garrantziaren arabera izango da. Z ratioa 3 baino handiagoa bada ez legoke inongo arriskurik, emaitza 1,8 eta 3 artean badago zalantza egoeran egongo legoke eta 1,8 baino txikiagoa bada ordainketa etetea gertatzeko aukera handiak egongo

lirateke. Hurrengo taulan Z ratioaren emaitzak eta hau osatzen duten ratio ezberdinen emaitzak agertzen dira:

22. Taula: Enpresen dimentsio-aniztasuneko ikuspegia

Dimentsio- Aniztasuneko ikuspegia	Altzariak SL			A enpresa		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012
Errotazio fondoa	9.147,17	1.538,29	-68.332,55	969.428,00	553.926,00	757.596,00
Aktiboa	1.038.094,17	966.128,23	1.119.060,07	1.775.255,00	1.578.664,00	1.778.211,00
Erreserbak	0	0	0	457.209	452.801,33	424.581,33
Zerga Aurreko Emaizta	-3.549,15	45.991,84	-38.110,62	196.562,00	5.079,00	32.512,00
Ondare garbia	63.609,15	67.158,30	21.166,46	900.004,00	729.388,00	724.980,00
Zorrak	974.485,02	898.969,93	1.097.893,61	974.485,02	849.276,00	1.097.893,61
Salmentak	1.044.805,33	801.325,89	857.319,86	3.070.824	2.792.236	3.078.999
1,2*(Errotazio Fondoa / Aktiboa)	0,01057	0,00191	-0,07327	0,65529	0,42106	0,51125
1,4*(Erreserbak/Aktiboa)	0,00000	0,00000	0,00000	0,36056	0,40156	0,33428
3,3*(Zerga Aurreko Emaizta / Aktiboa)	-0,01128	0,15709	-0,11238	0,36539	0,01062	0,06034
0,6*(Ondare Garbia / Zorrak)	0,03916	0,04482	0,01157	0,61697	0,51530	0,41300
1*(Salmentak / Aktiboa)	1,00646	0,82942	0,76611	1,72979	1,76873	1,73151
Z ratioa	1,04492	1,03325	0,59202	3,72801	3,11727	3,05038

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Taulan ikusi daitekeen bezala Altzariak SLren Z ratioa oso txikia da, izan ere kontuan izan behar da enpresa sortu berria dela eta horrek balioak asko baldintzatzen dituela. Erabiltzen diren aldagai asko enpresa sortu berri batek ez ditu edo oso txikiak dira oraindik edo negatiboak izan daitezke, ondorioz emaitza nahiko txikia agertuko da. Hala ere Altzariak SL emaitza urtero hobetzea lortzen duela aipatu beharra dago, bere egoera hobetuz urteekin batera.

Esan bezala, ez badauka zentzu handirik Altzariak SLren Z ratioa aztertzea sektorearen enpresarena bai. Tresna oso baliagarria izan daiteke ez soilik ordainketa etetearen probabilitatea jakiteko baizik eta nondik etorri daitekeen arazoa edo eta indar guneak azaleratzeko baita ere. A enpresaren emaitza urtero 3 baino handiagoa denez ez dago ordainketa etetea gertatzeko arriskurik. Hau jakinda Z ratioa osatzen duten aldagai ezberdinen eragina aztertu behar dira. 36 urte ondoren aldagai guztiek eragin positibo bat daukate. Hala ere eragin handiena duen aldagaia hiru urteetan zehar salmentak dira. Lortzen duen salmenta bolumen handiari esker hauek eragin nabarmena daukate Z ratioaren gain. Ondoren, bigarren maila batean ondare garbiaren eta errotazio fondoaren eragina egongo lirateke. Azkenik erreserben eta zerga aurreko emaitzaren eragina aurkituko lirateke. Ondorio bezala esan daiteke A enpresak arlo honetan ez daukela puntu ahulik baina bai hiru indar gune: salmenta bolumena, ondare garbia eta errotazio fondoa.

6.3.6.- Kostu-Bolumen-Mozkin analisisia

Kostu bolumen mozkin analisisia tresnaren bidez enpresaren kostu aldakorrak, kostu finakoak, margin gordin ekonomikoa eta hauen garrantzia aztertu egingo da. Beste era batera esanda, enpresaren kostu egitura aztertu egingo da. Ondorengo taulan bi enpresen kontu egiturak agertzen dira hiru urteetan zehar:

23. Taula: Enpresen Kostua-Bolumen-Mozkin analisia

KOSTUA-BOLUMENA-MOZKINA ANALISIA						
Altzariak SL	2014	%	2013	%	2012	%
Salmentak	1.044.805,33	100,00%	801.325,89	100,00%	857.319,86	100,00%
- Kostu Aldakorrak	-722.480,15	69,15%	-480.936,72	60,02%	-654.703,19	76,37%
MARGIN GORDIN EKONOMIKOA	322.325,18	30,85%	320.389,17	39,98%	202.616,67	23,63%
- Kostu Finkoak	-346.279,13		-280.320,54		-237.571,59	
EMAITZA	-23.953,95		40.068,63		-34.954,92	
A enpresa	2014	%	2013	%	2012	%
Salmentak	3.070.824	100,00%	2.792.236	100,00%	3.078.999	100,00%
- Kostu Aldakorrak	-1.744.186	56,80%	-1.655.250	59,28%	-1.881.789	61,12%
MARGIN GORDIN EKONOMIKOA	1.326.638	43,20%	1.136.986	40,72%	1.197.210	38,88%
- Kostu Finkoak	-1.140.496		-1.137.296		-1.182.933	
EMAITZA	186.142		-310		14.277	

Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

Altzariak SLren kasuan kostu aldakorrak garrantzi handia daukate salmenten gain. 2012. urtean salmenten %76,37a suposatzen dute. Hurrengo urtean murrizten dira %60,02ra eta 2014. urtean berriz handitzen dira %69,15era arte. Kostu finkoen zenbatekoak aldiz urtero handiagoak dira. Bestalde A enpresaren kostu aldakorren garrantzia salmentekiko urtero txikiagoak dira. 2012. urtean salmenten %61,12 suposatzen dute, hurrengo urtean %59,28a eta azkenik, 2014. urtean %56,8a. Kostu finkoen zenbatekoak gora behera txikiak jasaten baldin baditu ere hiru urteetan zehar, aldaketa oso txikiak direnez nahiko egonkor mantendu direla esan daiteke.

Oreka puntuaren bitartez jakin daiteke moneta unitateetan zenbat fakturatu behar du enpresak mozkinak izaten hasteko. Kostu egitura bati edo besteari esker lehenago iritsi daiteke oreka puntura. Gainera kostu egituraren aldaketa bat hurrengo urteko emaitzan eragin zuzena eduki ditzake. Ondorengo taulan enpresa bakoitzaren oreka puntua eta izango zuten emaitza kostu egiturak mantendu izan balute agertzen da:

24. Taula: Altzariak SLren puntu hila eta kostu egituraren eragina

Altzariak SL	2014		2013		2012
Oreka puntua: $Sop = KF / MGE (\%)$	1.122.451,19		701.110,17		1.005.222,53
Apalankamendu operatiboa: $Ao = 1 + (KF / M)$	-13,4560346		7,996010096		-5,79651362
Mozkinaren aldaketa (%): $M \% = S bb \% * Ao$		242,96%		37,86%	
$M 201X = M 201X-1 +/- M\%$	137.417,51		-48.188,38		

Kostu egitura mantenduz			Kostu egitura mantenduz		
Estimatutako GI 2014		GI erreala 2014	Estimatutako GI 2013		GI erreala 2013
1.044.805,33	Salmentak	1.044.805,33	801.325,89	Salmentak	801.325,89
-627.067,28	KA (%60,02)	-722.480,15	-611.942,68	KA (%76,37)	-480.936,72
-280.320,54	KF	-346.279,13	-237.571,59	KF	-280.320,54
137.417,51	M	-23.953,95	-48.188,38	M	40.068,63

Egilea: Norbanakoa

Iturria: Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI

Taulan ikusi daitekeen bezala 2012. eta 2014. urteetan ez da oreka puntura iristen. Aldiz, 2013. urtean oreka puntua gaintitza lortzen du tarte handi batengatik. Urte honetan 2012. urteko kostu egitura mantendu izan balu (kostu aldakorrak %76,37) bere mozkinak %37,86an murriztuko ziren. Baina kostu aldakorrak murriztu eta kostu finkoak handitu egiten ditu. Ondorio bezala oreka puntura iritsi eta mozkinak lortzen ditu. Bestalde, 2014. urtean aurreko urteko kostu egitura mantendu izan balu (kostu aldakorrak %60,02) bere mozkinak %242,96an handitu egingo liriteke. Baina kostu aldakorrak eta kostu finkoak handitu egiten ditu. Ondorio bezala oreka puntura ez da iristen eta galerak ditu.

25. Taula: A enpresaren puntu hila eta kostu egituraren eragina

A enpresa	2014		2013		2012
Oreka puntua: Sop = KF / MGE (%)	2.639.953,39		2.792.997,31		3.042.281,24
Apalankamendu operatiboa: Ao = 1 + (KF / M)	7,127021306		-3.667,69677		83,85585207
Mozkinaren aldaketa (%): M % = S bb % * Ao		-36593,48%		-780,99%	
M 201X= M 201X-1 +/- M%	-113.749,79		-97.225,32		

Kostu egitura mantenduz			Kostu egitura mantenduz		
Estimatutako GI 2014		GI erreala 2014	Estimatutako GI 2013		GI erreala 2013
3.070.824	Salmentak	3.070.824	2.792.236	Salmentak	2.792.236
-1.820.398,21	KA (%59,28)	-1.744.186	-1706528,32	KA (%61,12)	-1.655.250
-1.364.175,57	KF	-1.140.496	-1.182.933,00	KF	-1.137.296
-113.749,79	M	186.142	-97.225,32	M	-310

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

Taulan ikusi daitekeen bezala 2012. eta 2014. urteetan oreka puntua gaintitzen du. Aldiz, 2013. urtean, oso gutxiengatik bada ere, ez du lortzen oreka puntura iristea. 2013. urtean aurreko urteko kostu egitura mantendu izan balu (kostu aldakorrak %61,12) bere mozkinak %780,99an murriztuko ziren. Baina kostu aldakorrak eta kostu finkoak murriztu egiten ditu. Ondorio bezala oreka puntutik oso gertu geratzea lortzen du. Baina aipatu beharra dago ustiapeneko bestelako sarrerei esker amaieran mozkinak izatea lortzen duela. Bestalde, 2014. urtean aurreko urteko kostu egitura mantendu izan balu (kostu aldakorrak %59,28) bere mozkinak %36.593,48an murriztuko ziren. Baina kostu aldakorren garrantzia murriztu eta kostu finkoen zenbatekoa mantentzen du. Ondorio bezala oreka puntura iritsi eta mozkinak lortzen ditu.

Ondorio moduan esan daiteke Altzariak SL galerak izandako urteetan, bere oreka puntutik nahiko urruti dagoela eta aldiz A enpresa oreka puntura iritsi ez den urtean oso gertu zegoenez, ustiapeneko bestelako sarrerak emaitza positiboa izaten lagundu diotela. Hau enpresek duten kostu egituren ondorio zuzena da. Gogoratu behar da krisi garai batean gaudela eta ondorioz enpresei zaila suertatzen zaiela prezioa handitzea, horregatik marjin gordin ekonomikoa handitzeko kostu aldakorrak murriztea izan beharko luke jarraitu beharreko estrategia. A enpresa urtero bere kostu aldakorren garrantzia murrizten ditu eta bere oreka puntua ere urtero murriztu egiten da. Aldiz, Altzariak SLren kasuan kostu aldakorrak murriztu dituen urte bakarrean oreka puntura iristea lortu du eta ondoren hauek handitu dituenean berriro ere asko urrundu da oreka puntutik.

6.3.7.- Kudeaketa indize edo adierazleen irakurketa

Kudeaketa indizeen bidez salmentak, kostu finkoak eta kostu aldakorrek ehuneko zenbatean murriztu daitezkeen edo zenbatean handitu behar diren galerak ez izateko kalkulatu dira.

26. Taula: Enpresen kudeaketa indizeak edo adierazleak

KUDEAKETA INDIZEAK EDO ADIERAZLEAK			
Altzariak SL	2014	2013	2012
Segurtasun Marjinaren Indizea (SMI)= (S.errealak-S.op)/S.errealak	-7,43%	12,51%	-17,25%
Gastuen Estaltze Indizea (GEI)= S.op/S.errealak	107,43%	87,49%	117,25%
Kostu Finkoen Segurtasun Indizea (KFSI)= Mozkinak/Kostu Finkoak	-6,92%	14,29%	-14,71%
Kostu Aldakorren Segurtasun Indizea (KASI)= Mozkinak/Kostu Aldakorrek	-3,32%	8,33%	-5,34%
A enpresa			
Segurtasun Marjinaren Indizea (SMI)= (S.errealak-S.op)/S.errealak	14,03%	-0,03%	1,19%
Gastuen Estaltze Indizea (GEI)= S.op/S.errealak	85,97%	100,03%	98,81%
Kostu Finkoen Segurtasun Indizea (KFSI)= Mozkinak/Kostu Finkoak	16,32%	-0,03%	1,21%
Kostu Aldakorren Segurtasun Indizea (KASI)= Mozkinak/Kostu Aldakorrek	10,67%	-0,02%	0,76%

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Gipuzkoako Merkatal Erregistroa eta SABI*

- Segurtasun marjinaren indizea: Altzariak SLren kasuan 2012. urtean galerak dituen bere salmentak handitu egin behar ditu galera horiek 0 izan daitezen. Urte honetan eman behar den gehikuntza %17,25koa izan behar luke. 2013. urtean mozkinak dituen salmentak %12,51an murriztu ditzake galeretara iritsi baino lehen. 2014. urtean galerak dituen salmentak %7,43an handitu beharko lituzke. Enpresaren oreka puntua handiagoa da, alde batetik, bere kostu finkoak handiagoak direlako eta bestalde bere marjin gordin ekonomikoa (ehunekoa) txikiagoa delako.

Bestalde A enpresaren kasuan 2012. urtean mozkinak dituen salmentak %1,19an murriztu ditzake galeretara iritsi baino lehen. Hurrengo urtean galerak dituen salmentetan eman behar den gehikuntza %0,03ako izan beharko luke. 2014. urtean mozkinak dituen salmentak %14,03an murriztu ditzake galeretara iritsi baino lehen. Enpresaren oreka puntua txikiagoa da merkataritza marjin gordin ekonomikoa (ehunekoa) handiagoa delako.

- Gastuen estaltze indizea: Altzariak SLren kasuan 2012. urtean kostu guztiak estaltzeko behar duen salmenta bolumena %117,25koa da. Hau da, lortzen duen salmenta bolumena gehi %17,25a. 2013. urtean oreka puntua murrizten denez salmenten %87,49a behar du. Baina 2014. urtean oreka puntua berriro ere handitzen denez salmenten %107,43a behar du.

Bestalde A enpresaren kasuan 2012. urtean kostu guztiak estaltzeko behar duen salmenta bolumena %98,81koa da. Hurrengo urtean oreka puntua murrizten bada ere salmentak proportzio handiago batean murrizten direnez salmenten %100,03a behar du. 2014. urtean oreka puntua berriro murriztu egiten denez salmenten %85,97a behar du.

- Kostu finkoen segurtasun indizea: Altzariak SLren kasuan 2012. urtean galerak dituen kostu finkoak murriztu behar ditu galerak 0 izateko. Urte honetan kostu finkoak %14,71an murriztu beharko lituzke. 2013. urtean mozkinak dituen kostu finkoak %14,29an handitu ditzake galerak izan baino lehen. 2014. urtean berriz galerak dituen kostu finkoak %6,92an murriztu beharko lituzke.

Bestalde A enpresaren kasuan 2012. urtean mozkinak dituenekostu finkoak %1,21an handitu ditzake galerak izan baino lehen. Hurrengo urtean berriz galerak dituenekostu finkoak %0,03an murriztu beharko lituzke. 2014. urtean mozkinak lortzen dituenekostu finkoak %16,32an handitu ditzake.

- Kostu aldakorren segurtasun indizea: Altzariak SLren kasuan 2012. urtean galerak dituenekostu aldakorrak %5,34an murriztu beharko lituzke. 2013. urtean mozkinak dituenekostu aldakorrak %8,33an handitu ditzake. 2014. urtean berriz galerak dituenekostu aldakorrak %3,32an murriztu beharko lituzke.

Bestalde A enpresaren kasuan 2012. urtean mozkinak dituenekostu aldakorrak %0,76an handitu ditzake galerak izan baino lehen. Hurrengo urtean berriz galerak dituenekostu aldakorrak %0,02an murriztu beharko lituzke. 2014. urtean mozkinak lortzen dituenekostu aldakorrak %10,67an handitu ditzake.

Hainbestez, 2014. urtean Altzariak SLrentzako arrisku ekonomikoa oraindik badago. Enpresa bere egoera hobetzea lortu du 2012. urtetik hona gehienbat 2013. urtean hartutako erabakia kostu egitura aldatzean. Bestalde, A enpresarentzako ez dago arrisku ekonomikorik, izan ere hartutako erabakiak kostu egitura aldatzean onak direla dirudi oreka puntua murriztea lortzen dutelako mozkinetara lehenago iristeko.

6.4.- 2015 urterako aurreikuspenak

Hurrengo urteko balantzea, galdu irabazia eta diru-fluxuen egoera egin ahal izateko Altzariak SLren gerentearekin bildu eta espero diren eragiketen eta kontuen mugimenduen aurreikuspenak egin dira. Ondorengoak izango lirateke:

- Ibilgetuen salmentak: 2015. urtean furgoneta eta makina bat saltzea aurreikusten da. Furgoneta 2014. urtean erosi zen 750€rengatik, 3 urteko bizitza estimatzen zitzaion eta 750€tan salduko da. Makina 2008. urtean erosi zen 120.000€rengatik, 10 urteko bizitza estimatzen zitzaion eta 20.000€tan salduko da. Salmenta hauen %100a urte honetan kobratuko da.

- Ibilgetuen erosketak: 2015. urtean furgoneta eta makina berria erostea aurreikusten da. Furgoneta 21.000€ko prezioan erosten da eta 10 urteko bizitza estimatzen zaio. Makina berriz 133.000€tan erosten da eta 10 urteko bizitza estimatzen zaio. Bi aktiboak 5 urteetan ordainduko dira, urte honetan lehenengo kuota eta BEZaren %100a. Ondorioz epe laburrera kuota bat eta epe luzera 3 kuota geratzen dira.

- Diruzaintza handitzea enpresaren helburuetako bat da, beraz eskudirua %10ean handitzeko helburua ipini du enpresak.

- Enpresak dituen finantza inbertsioak urte honetan zehar mantendu egingo ditu.

- 33.081,13€ko gastu finantzarioak aurreikusten dira.

- 5€ko sarrera finantzarioak aurreikusten dira.

- Urte azkenerako ustiapen zergak sortutako zorren aurreikuspenak BEZagatik izango dira.

- Pasiboan agertzen den epe luzeko maileguari 10 kuota falta zaizkio. Urte honetan kuota birsailkatu eta ordaintzea aurreikusten da.

- Urte honetako finantza beharrak asetzeko epe laburreko maileguaren bidez izango da. Jaulkipen gastuak %3koak eta interesa %10koan izatea aurreikusten da.

- Bi makina eta pabiloia alokatuta dituen hauen errendamenduak ordaindu behar dira. Lehenengo makinari 5 kuota falta zaizkio, 33.508,86€koa bakoitza. Bigarren makinari beste 5 kuota falta zaizkio, 5.894,39€koa bakoitza eta pabiloiari 11 kuota falta zaizkio, 18.463,41€koa bakoitza.

- Salmentak %10ean handitzea aurreikusten da. Salmenten hazkuntza honi aurre egin ahal izateko lehengai gehiago erosi, kanpo zerbitzu gehiago kontratatu, pertsonalean gehiago inbertitu behar da besteak beste. Hau da, gastuak handituko dira. Ondorioz gastuen hurrengo aurreikuspena egin da:

27. Taula: 2015. urteko ustiapeneko jardueraren aurrekontua

2015 URTEKO USTIAPENENKO JARDUERAREN AURREKONTUA	
1- Negozio-zifraren zenbateko garbia	
Salmentak	1.149.285,86
2- Produktu bukatuen eta bideango produktuen izakinen aldaketa	
Produktu bukatuen izakinen aldaketa	0,00
3- Enpresak bere aktiboarentzat egindako lanak	
Enpresarentzat egindako lanak	0,00
4- Hornikuntzak	
Erosketak	-593.080,47
Lehengaien izakinen aldaketak	0,00
Beste enpresa batzuek egindako lanak	0,00
Izakinen narriaduragatik sortutako galera	0,00
5- Ustiapeneko bestelako sarrerak	
Beste zenbait sarrera	0,00
6- Pertsonal gastuak	-341.514,26
7- Ustiapenaren bestelako gastuak	
Kanpoko zerbitzuak	-137.016,53
Bestelako tributuak	-2.141,85
Bestelako kudeaketa gastuak	0,00
8- Ibilgetuaren amortizazioa	
Ibilgetuaren amortizazio zuzkidura.	-36.819,77

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Altzariak SLren zuzendaria*

Salmenten hazkuntzarekin bat aktibo eta pasibo zirkulatzailen saldoen ondorengo aurreikuspenak egin dira:

28. Taula: Aktibo eta pasibo zirkulatuzaileen aurreikuspenak

Bezeroak, kobratzeko merkataritza efektuak eta deskontatutako merkataritza efektuak	219.200,18
Hornitzaileak	194.001,24
Beste zenbait hartzekodun	85.430,23
Beste zenbait zordun	1.448,71
Diruzaintza	5.568,92
Ogasun publikoa hartzekodun	9.596,87
Izakinak	50.556,00

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Altzariak SLren zuzendaria*

Behin aurreikuspenak edukita eta galdu irabazia egin baino lehen ustiapeneko jarduera arruntek sortutako diruzaintzaren aurrekontua eta finantzapen plana egin behar dira. Ustiapeneko jarduera arruntek sortutako diruzaintzaren aurrekontuari esker 2015. urteko kobru eta ordainketa guztiak aurreikusteaz gain ustiapenak sortutako diruzaintza aurreikusi daiteke.

29. Taula: Ustiapeneko jarduera arruntek sortutako diruzaintzaren aurrekontua

USTIAPENOKO JARDUERA ARRUNTEK SORTUTAKO DIRUZAINZAREN AURREKONTUA						
Kontzeptua	Kontabilitateko datuak	BEZaren doikuntza	Zuzenketak		Kobrantsak	Ordainketak
			+	-		
Salmentak	1.149.285,86	1.390.635,89	210.210,79	219.200,18	1.381.646,50	
Bezeroen aurrerakinak			0,00	0,00		
Beste zenbait gestio sarrera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
KOBRU GUZTIAK					1.381.646,50	
Erosketa	593.080,47	717.627,37	184.763,09	194.001,24		708.389,21
Aurrerakina hornitzaileei			0,00	0,00		
Kanpo zerbitzuak	137.016,53	165.790,00	89.926,56	85.430,23		170.286,33
Zergak:						
Bestelako tributuak	2.141,85		0,00	0,00		2.141,85
Ustiapen jarduera arrunten BEZ		88.029,66	9.139,88	9.596,87		87.572,67
Pertsonal gastuak	341.514,26		0,00	0,00		341.514,26
Pertsonal gastuen aurrerakina			0,00	0,00		
Gizarte segurantza hartzekodun			0,00	0,00		
ORDAINKETAK GUZTIRA						1.309.904,32
Ibilgetuan egindako lanak						
USTIAPENAK SORTUTAKO DIRUZAINZAREN AURRIKUSPENA						71.742,18

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Aurreikusitako datuak*

Kobruak hiru bide ezberdinetatik etorri daitezke: salmentak, bezeroen aurrerakinak eta beste zenbait gestio sarreretatik. Kasu honetan, kobru guztiak salmentetatik etorriko dira. Bestalde ordainketak aurkitzen dira eta hauek erosketen, kanpo zerbitzuen, tributuen, ustiapen jarduera arrunten BEZaren eta pertsonal gastuen artean banatzen dira. Bien arteko diferentzia ustiapenak sortutako diruzaintzaren aurreikuspena egiten ahalbidetzen digu.

Hurrengo pausoa finantzapen plana izango da. Kasu honetan, enpresak urtean zehar izango dituen eta aurretik aipatutako eragiketak sortuko dion behar guztiak kalkulatzeko dira eta hauek nola estaltzen dituen aurreikusten da.

30. Taula: Finantzapen plana

FINANTZAPEN PLANA			
BEHARRAK		BARRUKO BALIABIDEAK	
Ibilgetuaren erosketa	63.140,00	Ibilgetuaren salmenta	25.107,50
Ibilgetuan egindako lanak	0,00	Epe lab. Finantz. Salmenta	0,00
Epe luz. Maileguaren errenboltsoa	0,00	Ustiapenak sortutako diruzaintza	71.742,18
Jesapenaren errenboltsoa	0,00	Sarrera finantzarioen kobrua	5,00
Ibilgetuagatiko hartzekodunei ordainketa (errendamenduak)	57.866,66	BARRUKO BALIABIDEAK GUZTIRA	96.854,68
Epe lab. Maileguaren errenboltsoa	15.874,60	KANPOKO BALIABIDEEN BEHARRA	45.631,48
Dibidenduen ordainketa	0,00	KANPOKO BALIABIDEAK	
Dibidenduen aurrerakina	0,00	Merk. Eftuetuen deskontua	
Mozkinaren gaineko zerga	0,00	Urte amaieran deskontatutako nominala	
Gastu finantzarioen ordainketa	33.081,13	- Urte hasieran deskontatutako nominala	
Diruzaintzaren hazkundera	506,27	- Gastu finantzarioak	
Ustiapen kanpoko BEZaren likidazioa	-27.982,50	Kapital zabalkuntza	
		Nominala	
		Zenbatekoa	
		Jaulkipen gastuak	
		Jesapena	
		Nominala	
		Jaulkipen gastuak	
		Interesak	
		Epe luzerako maileguak	
		Nominala	
		Formalizazio gastuak	
		Interesak	
		Epe laburrerako mailegua	45.631,48
		Nominala	52.449,97
		Formalizazio gastuak	1.573,50
		Interesak	5.245,00
		DIRUZAINZAREN ALDAKETAK	0,00
BEHAR GUZTIAK	142.486,16		

Egilea: Norbanakoa

Iturria: Aurreikusitako datuak

Lehenik eta behin beharrak identifikatu behar dira: ibilgetuaren erosketak, errendamenduak, maileguen errenboltsoa, gastu finantzarioak eta diruzaintza handitzeak sortutako beharrak. Ustiapen kanpoko BEZaren likideziaren kasuan behar negatiboa da ibilgetuen erosketa eta salmentan jasandako BEZa erasandakoa baino handiagoa delako. Behar guzti hauei aurre egiteko bi bide daude: barruko balia bide eta kanpo balia bidez. Lehendabizi barruko balia bideak erabiltzen dira, ahalik eta kanpo balia bide gutxiago behar izateko. Kasu honetan barruko balia bideak hiru izango dira: ibilgetuen salmenta, ustiapenak sortutako diruzaintza eta

sarrera finantzarioak. Barruko baliabideekin behar guztiak ez direnez estaltzen kanpo baliabideak erabili beharko dira. Finantzaketa lortzeko bide ezberdinak baldin badaude ere epe laburreko maileguaren bidez egitea erabaki da. Ondorioz falta diren behar guztiak epe laburreko maileguaren bidez osatuko dira.

Ustiapeneko jarduera arruntek sortutako diruzaintzaren aurrekontua eta finantzapen plana egin ondoren, galdu irabaziaren aurreikuspena egin daiteke.

31. Taula: 2015. urterako aurreikusitako galdu irabazia

GALDU - IRABAZIA	2015	%	Zki. Ind.	2014
1. Negozio zifraren zenbateko garbia	1.149.285,86	100,00%	110,00	1.044.805,33
2. Produktu bukatuen eta bidean dauden izakinen aldaketa	0,00	0,00%	0,00	20.000,00
3. Enpresak bere ibilgeturako egindako lanak	0,00	0,00%		
4. Hornikuntzak	-593.080,47	51,60%	105,00	-564.838,54
a) Salgaien kontsumoa		0,00%	0,00	-440.519,97
b) Lehengaien eta bestelako hornikuntzen kontsumoa	-593.080,47	51,60%	477,07	-124.318,57
6. Pertsonal gastua	-341.514,26	29,72%	110,00	-310.467,51
7. Ustiapeneko bestelako gastuak	-139.158,38	12,11%	109,83	-126.702,33
a) Kanpo zerbitzuak	-137.016,53	11,92%	110,00	-124.560,48
b) Tributuak	-2.141,85	0,19%	100,00	-2.141,85
8. Ibilgetuaren amortizazioa	-36.819,77	3,20%	109,36	-33.669,77
11. Ibilgetuaren narriadura eta inorenganaketen emaitza	-3.750,00	0,33%		0
b) Inorenganaketen emaitzak	-3.750,00	0,33%		0
13. Beste emaitzak	0,00	0,00%	0,00	400
A. USTIAPENeko EMAITZA	34.962,99	3,04%	118,41	29.527,18
14. Sarrera finantzarioak	5,00	0,00%	104,17	4,8
15. Gastu finantzarioak	-33.081,13	2,88%	100,00	-33.081,13
B. EMAITZA FINANTZARIOA	-33.076,13	2,88%	100,00	-33.076,33
C. ZERGA AURREKO EMAITZA	1.886,86	0,16%	53,16	-3.549,15
20. Mozkinen Gaineko Zerga		0,00%		
D. EKITALDIKO EMAITZA	1.886,86	0,16%	53,16	-3.549,15

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Aurreikusitako datuak*

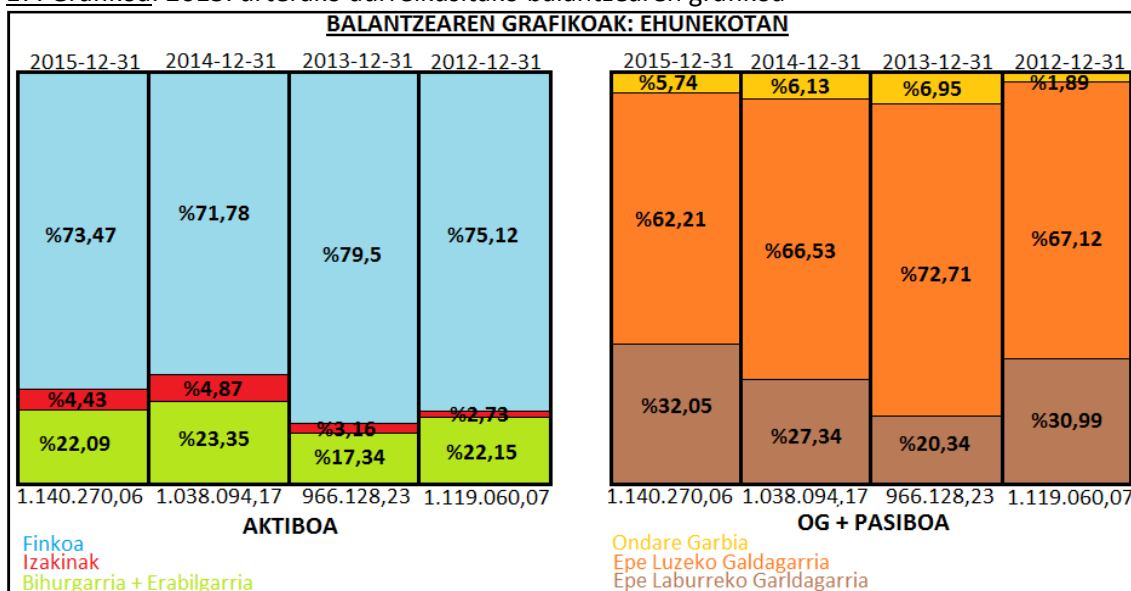
Salmentak %10 handitzea aurreikusten da. Eskaeren gorakada honi aurre egiteko zenbait gastuen igoera ezinbestekoa da. Gastu batzuk salmenten proportzio berdinean handitzea aurreikusten da eta beste batzuk ordea, zerbait gutxiago. Gasturik garrantzitsuenetik hasita, hornikuntzak %5ean handitzea espero da, pertsonal gastuak %10ean, ustiapeneko bestelako gastuak %10ean eta amortizazioak %9,36an. Berdin mantentzen den gastua gastu finantzarioak dira. Guzti honi ibilgetuaren inorenganaketen emaitza negatiboa gehitu behar da. Amaieran sarrerak gastuak baino proportzio handiago batean handitu direnez, ekitaldiko emaitza positiboa izatea ahalbidetzen du. Emaitza oso handia ez bada ere, aurreko urteko egoerari buelta ematea lortzen du.

Galdu irabaziaren egitura aztertu ezkerre ikusi daiteke aurten, aurrekoetan bezala, gastuen garrantzia berdin mantentzen dela. Gastu garrantzitsuenak hornikuntzak, pertsonal gastuak eta ustiapeneko bestelako gastuak dira. Hornikuntzak eta gastu finantzarioak dira pisua galdu duten bakarrak salmentekiko, hauek salmentak baino proportzio txikiago batean handitzen direlako edo berdin mantentzen direlako. Aldiz, pertsonal gastuak, ustiapeneko bestelako gastuak eta amortizazio gastuak garrantzia mantentzea lortzen dute salmenten proportzio berdina handitzen dutelako.

Balantzerara joan baino lehen aipatu behar da emaitza positibo honengatik ez dituela mozkinen gaineko zergarik ordaintzen aurreko ekitaldiko emaitza negatiboak konpentsatzera bideratzen duelako emaitza.

Galdu irabazia egin ondoren balantzea dator. Hurrengo grafikoa baliagarria izango da balantzearen azterketa egiteko:

17. Grafikoa: 2015. urterako aurreikusitako balantzearen grafikoa



Egilea: Norbanakoa

Iturria: Aurreikusitako datuak

Grafikoan ikusi daitekeen bezala aktiboa %9,84ean handitzea aurreikusten da. Urte honetan ibilgetuetan egin nahi diren inbertsio altuak direla eta, aktibo ez-korrontea eramango du hazkuntza honen protagonismo handiena, aktibo osoaren %73,47a suposatuz. Izakinen balioa berdin mantentzen denez bere pisua aktiboarekiko murriztu egingo da. Zordun komertzialak eta diruzaintza handitzen badira ere, aktibo korrontea jasaten duen hazkuntza handiagoa denez, hauek duten pisua aktiboarekiko ere murrizten da.

Beste alde batetik ondare garbia eta pasiboa aurkitu daitezke. Kasu honetan, ekitaldiko emaitza positiboari esker ondare garbiaren zenbatekoa handitzea lortzen bada ere, totalaren hazkuntza handiagoa izatea espero denez, daukan pisua murriztu egingo da %5,74era. Pasibo korrontearen kasuan, ondare garbiarekin bezala, bere balioa handitzen bada ere, bere pisua murrizten da %62,21era. Aldiz, pasibo korrontea gehien handitzea espero da %32,05a suposatu arte.

Emaitza positiboa egoera ona izatea aurreikusten badu ere, finantzaketa bidea balantzearen egoeran desoreka bat ematea dakar. Aktibo ez-korronteko zati bat epe laburreko zorrek finantzatu egin denez, pasibo korrontea aktibo korrontea baino handiagoa izatea ekartzen du eta ondorioz errotazio fondo negatiboa izango da. Honek epe laburrera kaudimen eta likideziaz arazoak sor baditzake ere, printzipioz epe luzera ez luke arazorik egon behar.

Galdu irabazia eta balantzea aurreikusi ondoren diru-fluxuen egoera aurreikusi behar da. Ondorengo taulan enpresaren errentagarritasuna likidezian sortzeko duen gaitasuna agertzen da:

32. Taula: 2015. urterako aurreikusitako diru fluxuen egoera

Diru fluxuen egoera	2015	2014	2013	2012
EBITDA	75.532,76	63.196,95	153.846,93	-7.627,07
Ust. Lik. Gord.	102.085,19	72.347,57	102.074,15	41.058,17
UDF	69.009,06	39.271,24	70.366,26	10.074,62
A) USTIAPENKO DIRU-FLUXUAK				
1.- Zerga Aurreko Ekitaldiko emaitza	1.886,86	-3.549,15	45.991,84	-38.110,62
2.- Emaitzari doikuntzak	73.645,90	66.746,10	107.855,09	30.483,55
a) + Ibilgetuaren amortizazioa	36.819,77	33.669,77	76.147,20	0
e) +- Ibilgetuaren baja eta inorenganaketen emaitza	3.750,00	0	0	-500
g) - Sarrera Finantzarioa	-5,00	-4,8	0	0
h) + Gastu finantzarioa	33.081,13	33.081,13	31.707,89	30.983,55
3.- Kapital korrientearen aldaketa	26.552,43	9.150,62	-51.772,78	48.685,24
a) +- Izakinak	0,00	-20.000	0	0
b) +- Zordunak eta kobratzeko beste kontuak	-8.989,39	-49.147,82	27.604,99	-39.329,97
c) +- Bestelako aktibo korrientiak	0	-11.049	0	0
d) +- Hartzekodunak eta ordaintzeko bestelako kontuak	9.238,15	37.294,10	-48.470,66	50.240,20
e) +- Bestelako pasibo korrientiak	-4.496,33	52.053,34	-30.907,11	37.775,01
f) +- Bestelako aktibo eta pasibo ez-korrientiak	30.800,00	0,00	0,00	0,00
4.- Ustiapeneko bestelako diru-fluxuak	-33.076,13	-33.076,33	-31.707,89	-30.983,55
a) - Interesen ordainketak	-33.081,13	-33.081,13	-31.707,89	-30.983,55
c) + Interesen kobrua	5,00	4,80	0,00	0,00
d) +- Mozkinen gaineko zergaren ordainketa/kobroa	0,00	0,00	0,00	0,00
5.- Ustiapeneko Diru-Fluxuak (1+2+3+4)	69.009,06	39.271,24	70.366,26	10.074,62

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Aurreikusitako datuak*

2015. urtean likideziaz sortzeko duen gaitasun potentziala positiboa da, emaitza positiboari doikuntzak egin ondoren likideziaz gaitasuna handitzen duelako. Izakinak berdin mantentzen dira. Bezeroak aldiz murriztu egiten dira ustiapeneko diru fluxua murriztuz, baina hornitzaileen partida handitzen da ustiapeneko diru fluxua handituz. Ondoren finantza gastuen eragina gehitzean likideziaz gaitasuna txikitzen da. Enpresa likideziaz nahikoa (EBITDA>0; Ust. Lik. Gord.>0) egoeran egongo litzateke.

33. Taula: 2015. urterako aurreikusitako arrisku finantzarioa

Arrisku finantzarioaren eskema	2015	2014	2013	2012
+/- Inbertsio eragiketen Diru-fluxuen ALDAKETA	-133.250,00	-26.785,45	-3.637	55.995,69
+ Itzulgarriak ez diren finantzaketa eragiketen KOBROAK: kapitala eta diru-laguntzak	0	0	0	0
+/- Ustiapeneko Diru-fluxuak	69.009,06	39.271,01	70.366,26	10.074,62
= INBERTSIO eragiketen Arrisku Finantzarioa, Estali gabeko Diru-fluxua	-64.240,94	12.485,56	66.729,26	66.070,31
- Zorren edo kapitalaren itzulketatik ordainketak	-73.284,27	-48.832,25	-119.545,91	-13.961,36
- Dibidenduen ordainketak	0	0	0	0
= Arrisku Finantzarioa GUZTIRA, Estali gabeko DIRU-FLUXUA	-137.525,21	-36.346,69	-52.816,65	52.108,95
+ Zorpetze eragiketen KOBROAK	138.031,48	35.000	0	0,00
-/+ Eskudiruaren Aldaketa	506,27	-1.346,69	-52.816,65	52.108,95
$\Sigma = 0$	0,00	0,00	0,00	0,00

Zorrak itzultzeko gaitasuna: Pasiboa*/ EBITDA	10,1220002	11,0732459	4,63855678	-109,239017
---	------------	------------	------------	-------------

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Aurreikusitako datuak*

2015. urtean ustiapeneko diru fluxua positiboa eta inbertsioaren arrisku finantzarioa eta arrisku finantzarioa guztira negatiboak izatea aurreikusten da. Urte honetan inbertsio zikloek sortutako diru-fluxu beharrak ez dira estaltzen ustiapeneko diru fluxuekin ezta lortutako finantzaketa propioaren finantza-iturriekin. Inbertsio eragiketak soilik kontuan hartuz arrisku finantzarioa sortzen da, inbertsio eragiketen desoreka ematea aurreikusten da. Urte honetan emaitza positiboa lortzen du eta zorrak itzultzeko gaitasuna handitzea aurreikusten da aurreko urtearekin alderatuz.

7.- ONDORIOAK

Gaur egun, 2008. urtean hasitako krisi ekonomikoa oraindik nabaritzen da gizarteko esparru ezberdinetan. Esan bezala, altzariak luxuzko elementuak bezala kontsideratu daitezke, behintzat norbere gustuetara bereziki egokitutako altzariak. Ondorioz, sektorearen azterketan ikusi den bezala, hauen eskaerak murriztu egin dira urtero 2014. urte arte, gutxi bada ere altzarien eskaerak handitzen direla. Ingurune honetan lanean dauden enpresentzako ez da egoera aproposena eta emaitza negatiboak dituzte. Egoera honetan sortu zen Altzariak SL. Egoera ikusita eta jakinda nolako egoeran sortu zen espero zitekeen emaitza negatiboak lortzea lehendabiziko urteetan. Aldiz, enpresa garatuago batzuen kasuan egoerari eustea lortu dute, adibidez A enpresak.

Sektorea aztertu ondoren ondorioztatu daiteke, Espainia mailan, sektorean geroz eta langile gutxiago daudela lanean eta enpresen pertsonal gastua geroz eta txikiagoa dela. Aztertutako bi enpresen kasuan egoera hau ez da ematen, izan ere Altzariak SL bere pertsonal kopurua handitzeaz gain pertsonal gastuak ere handitzen ditu eta A enpresak langile kopurua mantendu egiten badu ere bere pertsonal gastua urtero handitzen du. Ondorioz pentsa daiteke krisiak arinago jo duela Euskal Herrian, behintzat sektore honetan.

Sektorearekin zerikusia duen beste ondorio deigarria bertan lanean dauden enpresa moten kopurua da. Enpresa gehienak txikiak eta ertainak dira. Hauen kopurua handituz doan heinean enpresa handien kopurua beherantz doa.

Bestalde, bezeroak aldatu egin dira eta ondorioz hauekin erlazioa baita ere. Altzarien sektorea Espainia mailan ez baldin bada sektore garrantzitsuenetariko bat, gaur egun lehiatzen ari diren enpresen marketin kanpainak gero eta garrantzi handiagoa hartzen ari dira bezeroak erakartzeko eta lehiakideetatik ezberdintzeko bezeroak erakartzeko helburuarekin.

Altzarien sektorea eraikuntza sektoreari oso lotuta dago. Gainera eraikuntza Espainiako sektore garrantzitsuenetariko bat izanda eragin oso nabarmena du beste sektore askoren artean. Ondorioz, sektore honen aldaketetara moldatu behar da sortzen diren behar berriak asetzeko eta aukerak ahalik eta maila altuenean aprobetxatu.

Aztertutako bi enpresen arteko ezberdintasun nagusia adina izan daiteke. Altzariak SL sortu berria denez eta A enpresa zaharragoa denez, bien egiturak eta salmenta bolumenak zeharo ezberdinak dira. Adina baita ere finantzaketa bide bat edo beste erabiltzea baldintza ditzake, kasu honetan Altzariak SL zorraren bidez finantzatzen den bitartean A enpresa aktiboaren erdia autofinantzaketaren bidez egiten du. Honek zuzenean eragingo du errotazio fondoan, errentagarritasunean eta kaudimenean.

Aztertutako hiru urteetan Altzariak SLren egoera hobetzen ari dela ondorioztatu daiteke errotazio fondoan positiboa izatea lortzen duelako, errentagarritasun ekonomikoa handitzen duelako eta kaudimen ahalmena handitzen duelako. Batz besteko Heltze Aroak ordainketa epeak baino txikiagoak direnez zentzu honetan Altzariak SLek ez luke arazorik edukiko. Hala ere, zorpetze maila altuegiak autonomia gaitasuna murrizten dio. Hona hemen Altzariak SLren arazo handienetariko bat, kostu egitura. Kostu aldakor altuek oreka puntura iristen zailtzen du

eta gastuak oso irregularrak izaten dira. Ondorioz enpresa gastuak kontrolatzeko duen gaitasuna nahiko txikia dela esan daiteke. Hala ere, likidezia sortzeko gaitasun potentziala handitzea lortzen du, baina arrisku finantzarioa oraindik mantenduz. Bestalde, A enpresak duen egiturari esker errotazio fondo positiboa eta handia edukitzea, errentagarritasun ekonomiko positiboa eta kaudimen ahalmen altua edukitzea ahalbidetzen dio. Bere zorpetze maila txikia denez, autonomia maila altua dauka eta horrek gastuen gain duen kontrol handiagoa suposatzen du. Horrenbestez, gastuen kontrol handiago batek, puntu hilerak hobeto iristen eta mozkinak bermatzen lagunduko dio.

2015. urterako zenbait aldaketa garrantzitsu aurreikusten dira Altzariak SLrentzako. Emaizta positiboa lortzea eta inbertsio handi eta garrantzitsuak egitea espero da. Hala ere, baliteke aukeratutako finantzaketa bideak guztiz aproposak ez izatea desoreka handiak sortuko dituztelako balantzearen egiturari. Epe laburreko zorren hazkuntza errotazio fondo negatiboa bihurtuko du eta kaudimen ahalmena murriztuko dela aurreikusten da. Baliteke urte honetarako finantzaketa bide desegokia edo ez aproposa aukeratu izatea. Urte honetan likidezia sortzeko duen gaitasun potentziala handitzea espero da baina arrisku finantzario ere bai handitzea aurreikusten da.

Datozen urteak erabakigarriak izango dira sektore honetan indartsuak egin nahi diren enpresentzat. Krisi ekonomikoari buelta ematen hasi zaio, eraikuntza sektorea berpizten ari da eta eskaerak handitzen ari dira. Orain da inbertsio berriak eta marketin kanpainak egiteko garai aproposena etorriko diren urteetan sektorean ondo kokatzeko eta lehiakideetatik ezberdintzeko.

8.- ERANSKINAK

34. Taula: Altzariak SLren aktiboa

AKTIBOA	2014	%	zki. Ind.	2013	%	zki. Ind.	2012	%	zki. Ind.
A) AKTIBO EZ-KORRONTEA	745.117,47	71,78%	88,64	768.099,82	79,50%	91,37	840.610,02	75,12%	100,00
I. Ibilgetu ukiezina	9.181,32	0,88%	110,31	10.135,68	1,05%	121,77	8.323,56	0,74%	100,00
II. Ibilgetu materiala	722.987,49	69,65%	88,10	746.303,09	77,25%	90,94	820.625,41	73,33%	100,00
III. Higiezinetan inbertsioak									
IV. Taldeko enpresetan eta elkartuetako epe luzeko inbertsioak									
V. Epe-luzeko finantza-inbertsioak	12.948,66	1,25%	111,04	11.661,05	1,21%	100,00	11.661,05	1,04%	100,00
VI. Zerga geroratuen aktiboak									
B) AKTIBO KORRONTEA	292.976,70	28,22%	105,22	198.028,41	20,50%	71,12	278.450,05	24,88%	100,00
I. Saltzeko mantendutako aktibo ez-korronteak									
II. Izakinak	50.556,00	4,87%	165,45	30.556,00	3,16%	100,00	30.556,00	2,73%	100,00
III. Zordun komertzialak eta kobratzeko beste zenbait kontu	210.210,79	20,25%	111,42	161.062,97	16,67%	85,37	188.667,96	16,86%	100,00
1. Bezeroak, salmentagatik eta zerbitzu-emeategatik	208.762,08	20,11%	119,88	160.422,16	16,60%	92,12	174.149,70	15,56%	100,00
3. Hainbat zordun	1.448,71	0,14%	9,98	640,81	0,07%	4,41	14.518,26	1,30%	100,00
IV. Takdeko enpresetako eta elkartuetako epe laburreko inbertsioak	6.098,03	0,59%							
V. Epe laburreko finantza inbertsioak	10.000,00	0,96%							
VI. Aldizkapenak	11.049	1,06%							
VII. Eskudirua eta bestelako aktibo likidoak	5.062,65	0,49%	8,55	6.409,44	0,66%	10,82	59.226,09	5,29%	100,00
AKTIBOA GUZTIRA	1.038.094,17	100,00%	92,76	966.128,23	100,00%	86,33	1.119.060,07	100,00%	100,00

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Urteko kontuak, Gipuzkoako Merkatal Erregistroa*

35. Taula: A enpresaren aktiboa

AKTIBOA	2014	%	zki. Ind.	2013	%	zki. Ind.	2012	%	zki. Ind.
A) AKTIBO EZ-KORRONTEA	256.463,00	14,45%	143,62	319.682,00	20,25%	179,02	178.574,00	10,04%	100,00
I. Ibilgetu ukiezina									
II. Ibilgetu materiala	256.463	14,45%	143,62	319.682	20,25%	179,02	178.574	10,04%	100,00
III. Higiezinetan inbertsioak									
IV. Taldeko enpresetan eta elkartuetako epe luzeko inbertsioak									
V. Epe-luzeko finantza-inbertsioak									
VI. Zerga geroratuen aktiboak									
B) AKTIBO KORRONTEA	1.518.792,00	85,55%	94,95	1.258.982,00	79,75%	78,70	1.599.637,00	89,96%	100,00
I. Saltzeko mantendutako aktibo ez-korronteak									
II. Izakinak	218.826	12,33%	116,29	261.706	16,58%	139,08	188.168	10,58%	100,00
III. Zordun komertzialak eta kobratzeko beste zenbait kontu	643.143	36,23%	65,36	703.785	44,58%	71,52	984.040	55,34%	100,00
IV. Takdeko enpresetako eta elkartuetako epe laburreko inbertsioak									
V. Epe laburreko finantza inbertsioak									
Beste zenbait aktibo likido	330.937	18,64%	153,04	149.271	9,46%	69,03	216.240	12,16%	100,00
VII. Eskudirua eta bestelako aktibo likidoak	325.886	18,36%	154,31	144.220	9,14%	68,29	211.189	11,88%	100,00
AKTIBOA GUZTIRA	1.775.255,00	100,00%	99,83	1.578.664,00	100,00%	88,78	1.778.211,00	100,00%	100,00

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *SABI*

36. Taula: Altzariak SLren ondare garbia eta pasiboa

ONDARE GARBIA ETA PASIBOA	2014	%	zki. Ind.	2013	%	zki. Ind.	2012	%	zki. Ind.
A) ONDARE GARBIA	63.609,15	6,13%	300,52	67.158,30	6,95%	317,29	21.166,46	1,89%	100,00
A-1) Fondo propioak	3.012,00	0,29%	100,00	3.012,00	0,31%	100,00	3.012,00	0,27%	100,00
1. Kapitala	3.012,00	0,29%	100,00	3.012,00	0,31%	100,00	3.012,00	0,27%	100,00
II. Jaukipen prima									
III. Erreserbak									
IV. (akzio eta ondare-partaidetza propioak)									
V. Aurreko ekitaldiko emaitza	-6.824,71	-0,66%	46,41	-52.816,55	-5,47%	359,15	-14.705,93	-1,31%	100,00
VI. Bazkideen bestelako ekarpenak	70.971,01	6,84%	100,00	70.971,01	7,35%	100,00	70.971,01	6,34%	100,00
VII. Ekitaldiko emaitza	-3.549,15	-0,34%	9,31	45.991,84	4,76%	-120,68	-38.110,62	-3,41%	100,00
VIII. (konturako dibidendua)									
IX. Bestelako ondare tresnak									
A-2) Balio-aldaketen doikuntzak									
A-3) Jasotako diru-laguntzak, dohaintzak eta jasotako ondareak									
B) PASIBO EZ-KORRONTEA	690.655,49	66,53%	91,95	702.479,8	72,71%	93,53	751.111,01	67,12%	100,00
I. Epe luzeko hornidurak									
II. Epe luzeko zorrak	690.655,49	66,53%	91,95	702.479,8 ₁	72,71%	93,53	751.111,01	67,12%	100,00
1. Kreditu erakundeekin zorrak	158.745,99	15,29%	73,91	187.209,1 ₃	19,38%	87,16	214.789,54	19,19%	100,00
2. Errendamendu finantzariengatik hartzekodunak	496.909,50	47,87%	92,65	515.270,6 ₈	53,33%	96,07	536.321,47	47,93%	100,00
3. Epe luzeko beste zenbait zor	35.000,00	3,37%							
III. Taldeko enpresa eta elkartuekin zorrak									
IV. Zerga geroratuen pasiboak									
C) PASIBO KORRONTEA	283.829,53	27,34%	81,85	196.490,1	20,34%	56,66	346.782,60	30,99%	100,00
I. Saltzeko mantendutako aktibo ez-korronteekin erlazionatutako pasiboak									
II. Epe laburreko hornidurak									
III. Epe laburreko zorrak	9.139,88	0,88%	11,14	11.147,91	1,15%	13,58	82.062,62	7,33%	100,00
1. Kreditu erakundeekin zorrak									
3. Epe laburreko beste zenbait zor	9.139,88	0,88%	11,14	11.147,91	1,15%	13,58	82.062,62	7,33%	100,00
V. Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko beste zenbait kontu	274.689,65	26,46%	103,77	185.342,2 ₁	19,18%	70,01	264.719,98	23,66%	100,00
1. Hornitzaileak	184.763,09	17,80%	94,30	147.468,9 ₉	15,26%	75,26	195.939,65	17,51%	100,00
2. Bestelako hartzekodun	89.926,56	8,66%	130,74	37.873,22	3,92%	55,06	68.780,33	6,15%	100,00
VI. Aldizkapenak									
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	1.038.094,17	100,00 %	92,76	966.128,2	100,00 %	86,33	1.119.060,0₇	100,00 %	100,00

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Urteko kontuak, Gipuzkoako Merkatal Erregistroa*

37. Taula: A enpresaren ondare garbia eta pasiboa

ONDARE GARBIA ETA PASIBOA	2014	%	zki. Ind.	2013	%	zki. Ind.	2012	%	zki. Ind.
A) ONDARE GARBIA	900.004	50,70%	124,14	729.388	46,20%	100,61	724.980	40,77%	100,00
A-1) Fondo propioak									
1. Kapitala	43.574	2,45%	100,00	43.574	2,76%	100,00	43.574	2,45%	100,00
II. Jaukipen prima									
III. Erreserbak	457.209	25,75%	107,68	452.801,3 3	28,68%	106,65	424.581,3 3	23,88%	100,00
IV. (akzio eta ondare-partaidetza propioak)									
V. Aurreko ekitaldiko emaitza									
VI. Bazkideen bestelako ekarpenak	228.604,6 7	12,88%	100,00	228.604,6 7	14,48%	100,00	228.604,6 7	12,86%	100,00
VII. Ekitaldiko emaitza	170.616,0 0	9,61%	604,59	4.408,00	0,28%	15,62	28.220,00	1,59%	100,00
VIII. (konturako dibidendua)									
IX. Bestelako ondare tresnak									
A-2) Balio-aldaketen doikuntzak									
A-3) Jasotako diru-laguntzak, dohaintzak eta jasotako ondareak									
B) PASIBO EZ-KORRONTEA	325.887	18,36%	154,31	144.220	9,14%	68,29	211.190	11,88%	100,00
I. Epe luzeko hornidurak									
II. Epe luzeko zorrak	325.887	18,36%	154,31	144.220	9,14%	68,29	211.190	11,88%	100,00
1. Kreditu erakundeekin zorrak									
2. Errendamendu finantzarionatik hartzekodunak									
3. Epe luzeko beste zenbait zor									
III. Taldeko enpresa eta elkartuekin zorrak									
IV. Zerga geroratuaren pasiboak									
C) PASIBO KORRONTEA	549.364	30,95%	65,24	705.056	44,66%	83,73	842.041	47,35%	100,00
I. Saltzeko mantendutako aktibo ez-korronteekin erlazionatutako pasiboak									
II. Epe laburreko hornidurak									
III. Epe laburreko zorrak	319.373	17,99%	87,37	401.858	25,46%	109,94	365.528	20,56%	100,00
1. Kreditu erakundeekin zorrak									
3. Epe laburreko beste zenbait zor	319.373	17,99%	87,37	401.858	25,46%	109,94	365.528	20,56%	100,00
V. Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko beste zenbait kontu	229.991	12,96%	48,27	303.198	19,21%	63,63	476.513	26,80%	100,00
1. Hornitzaileak	229.991	12,96%	48,27	303.198	19,21%	63,63	476.513	26,80%	100,00
2. Bestelako hartzekodun									
VI. Aldizkapenak									
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	1.775.255	100,00 %	99,83	1.578.664	100,00 %	88,78	1.778.211	100,00 %	100,00

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *SABI*

38. Taula: Altzariak SLren diru-fluxuen egoera

DIRU- FLUXUEN EGOERA	2014	2013	2012
A) USTIAPENEN DIRU-FLUXUAK			
1.- Zerga Aurreko Ekitaldiko emaitza	-3.549,15	45.991,84	-38.110,62
2.- Emaitzari doikuntzak	66.746,10	107.855,09	30.483,55
a) + Ibilgetuaren amortizazioa	33.669,77	76.147,20	0
b) +- Narriaduren balio-aldaketak	0	0	0
c) +- Hornidura aldaketak	0	0	0
d) - Dirulaguntzen esleitzea	0	0	0
e) +- Ibilgetuaren baja eta inorenganaketen emaitza	0	0	-500
f) +- Finantza tresnen baja eta inorenganatzteen emaitza	0	0	0
g) - Sarrera Finantzarioa	-4,8	0	0
h) + Gastu finantzarioa	33.081,13	31.707,89	30.983,55
i) +- Kanbio diferentzia	0	0	0
j) +- Finantza tresnen arazoizko balioaren aldaketak	0	0	0
k) +- Beste sarrera eta gastuak	0	0	0
3.- Kapital korrientearen aldaketa	9.150,39	-51.772,78	48.685,24
a) +- Izakinak	-20.000,00	0,00	0,00
b) +- Zordunak eta kobratzeko beste kontuak	-49.147,82	27.604,99	-39.329,97
c) +- Bestelako aktibo korrienteak	-11.049	0	0
d) +- Hartzekodunak eta ordaintzeko bestelako kontuak	37.294,10	-48.470,66	50.240,20
e) +- Bestelako pasibo korrienteak	52.053,34	-30.907,11	37.775,01
f) +- Bestelako aktibo eta pasibo ez-korrienteak	0	0	0
4.- Ustiapeneko bestelako diru-fluxuak	-33.076,33	-31.707,89	-30.983,55
a) - Interesen ordainketak	-33.081,13	-31.707,89	-30.983,55
b) +Dibidenduen kobroa	0	0	0
c) + Interesen kobroa	4,8	0	0
d) +- Mozkinen gaineko zergaren ordainketa/kobroa	0	0	0
e) +- Beste ordainketa/kobroak	0	0	0
5.- Ustiapeneko Diru-Fluxuak (1+2+3+4)	39.271,01	70.366,26	10.074,62
B) INBERTSIO ERAGIKETEN DIRU-FLUXUAK			
6.- Inbertsioen ordainketak (-)	-26.785,45	-3.637	-26.063,46
a) Taldeko enpresa eta elkartuak			
b) Ibilgetu ukiezina		-3.637	-6.000
c) Ibilgetu materiala	-9.399,81		-8.402,41
d) Higiezinetan inbertsioak			
e) Beste zenbait aktibo finantzario	-1.287,61		-11.661,05
f) Salmentarako dauden aktibo ez-korrienteak			
g) Bestelako aktiboak	-16.098,03		
7.- Desinbertsioen kobroak (+)	0	0	82.059,15
a) Taldeko enpresa eta elkartuak			
b) Ibilgetu ukiezina			
c) Ibilgetu materiala			3500
d) Higiezinetan inbertsioak			

e) Beste zenbait aktibo finantzario			78.559,15
f) Salmentarako dauden aktibo ez-korrientek			
g) Bestelako aktiboak			
8.- Inbertsio eragiketen Diru-Fluxuak (7- 6)	-26.785,45	-3.637	55.995,69
C) FINANTZAKETA ERAGIKETEN DIRUZAINZAKO FLUXUAK			
9.- Ondare-tresnen kobro eta ordainketak	0	0	0
a) + Ondare-tresnen jaulkipena			
b) - Ondare-tresnen amortizazioa			
c) - Ondare-tresna propioen eskuratzea			
d) + Ondare-tresna propioen inorenganatzea			
e) + Jasotako dirulaguntzak, dohaintzak eta legatuak			
10.- Pasibo finantzarioko tresnen kobro eta ordainketak	-13.832,25	-119.545,91	-13.961,36
a) Jaulkipena			
1. Obligazioak eta bestelako balore negoziagarriak (+)			
2. Kreditu erakundeekin zorrak (+)			
3. Taldeko enpresekin zorrak (+)			
4. Bestelako zorrak (+)	35.000		
b) Itzulketa eta amortizazioak			
1. Obligazioak eta bestelako balore negoziagarriak (-)			
2. Kreditu erakundeekin zorrak (-)	-48.832,25	-119.545,91	-13.961,36
3. Taldeko enpresekin zorrak (-)			
4. Bestelako zorrak (-)			
11.- Dibidenduen eta beste ondare-tresnen ordainketak	0	0	0
a) Dibidenduak (-)	0	0	0
b) Beste ondare-tresnen ordainketak	0	0	0
12.- Finantzaketa eragiketen diruzaintzako fluxuak (9+10+11)	-13.832,25	-119.545,91	-13.961,36
D) GANBIO DIFERENTZIEN ALDAKETEN ERAGINA	0	0	0
E) DIRUZAINZTA ETA ANTZEKOEN GEHIKUNTZA/MURRIZKETA (A+B+C+D)	-1.346,69	-52.816,65	52.108,95
Diruzaintza eta antzekoak ekitaldi hasieran	6.409,44	59.226,09	7.117,14
Diruzaintza eta antzekoak ekitaldi bukaeran	5.062,65	6.409,44	59.226,09

Egilea: Norbanakoa

Iturria: Urteko kontuak, Gipuzkoako Merkatal Erregistroa

39. Taula: A enpresaren diru fluxuen egoera

DIRU- FLUXUEN EGOERA	2014	2013	2012
A) USTIAPENeko DIRU-FLUXUAK			
1.- Zerga Aurreko Ekitaldiko emaitza	196.562,00	5.079,00	32.512,00
2.- Emaitzari doikuntzak	67.194	73.618	125.101
a) + Ibilgetuaren amortizazioa	63.219	68.892	121.368
b) +- Narriaduren balio-aldaketak			
c) +- Hornidura aldaketak			
d) - Dirulaguntzen esleitzea			
e) +- Ibilgetuaren baja eta inorenganaketan emaitza			
f) +- Finantza tresnen baja eta inorenganatzteen emaitza			
g) - Sarrera Finantzarioa	-1.341	0	0
h) + Gastu finantzarioa	5.316	4.726	3.733
i) +- Kanbio diferentzia			
j) +- Finantza tresnen arrazoizko balioaren aldaketak			
k) +- Beste sarrera eta gastuak			
3.- Kapital korrientearen aldaketa	-151.351	100.371	-192.207
a) +- Izakinak	42.880	-73.538	14.828
b) +- Zordunak eta kobratzeko beste kontuak	60.642	280.255	-239.676
c) +- Bestelako aktibo korrienteak	-181.666	66.969	49.381
d) +- Hartzekodunak eta ordaintzeko bestelako kontuak	-73.207	-173.315	-16.740
e) +- Bestelako pasibo korrienteak			
f) +- Bestelako aktibo eta pasibo ez-korrienteak			
4.- Ustiapeneko bestelako diru-fluxuak	-29.921,00	-5.397,00	-8.025,00
a) - Interesen ordainketak	-5.316	-4.726	-3.733
b) +Dibidenduen kobroa			
c) + Interesen kobroa	1.341	0	0
d) +- Mozkinen gaineko zergaren ordainketa/kobroa	-25.946,00	-671,00	-4.292,00
e) +- Beste ordainketa/kobroak			
5.- Ustiapeneko Diru-Fluxuak (1+2+3+4)	82.484,00	173.671,00	-42.619,00

Egilea: Norbanakoa

Iturria: SABI

40. Taula: Altzariak SLren balio erantsiaren egoera orria

BALIO ERANTSIAREN EGOERA ORRIA	2014	%	%	Zki. Ind.	2013	%	%	Zki. Ind.	2012	%	%	Zki. Ind.
EKOIZPENA	1.065.205,33	100,00%		124,54	807.249,10	100,00%		94,38	855.320,17	100,00%		100
1- Saldutako ekoizpena	1.044.805,33	98,08%		121,87	801.325,89	99,27%		93,47	857.319,86	100,23%		100
2- Biltegiratutako ekoizpena	20.000,00	1,88%		0,00	0	0,00%		0,00	0	0,00%		100
3- Ibilgetuan Egindako ekoizpena	0	0,00%		0,00	0	0,00%		0,00	0	0,00%		100
4- Ustiapeneko Beste Zenbait Ekoizpen	400	0,04%		-20,00	5.923,21	0,73%		-296,21	-1.999,69	-0,23%		100
EKOIZPEN KONTSUMOIA	691.540,87	100,00%		110,58	449.388,55	100,00%		71,86	625.375,65	100,00%		100
1- Erosketa garbiak	584.838,54	84,57%		111,43	351.420,30	78,20%		66,96	524.832,20	83,92%		100
2- Biltegiko kontsumoia	-20.000,00	-2,89%		0,00	0,00	0,00%		0,00	0,00	0,00%		100
3- Ustiapeneko beste kontsumoak	126.702,33	18,32%		126,02	97.968,25	21,80%		97,44	100.543,45	16,08%		100
- Kanpo zerbitzuak	124.560,48	18,01%		125,96	97.808,53	21,76%		98,91	98.887,44	15,81%		100
- Tributua	2.141,85	0,31%		129,34	159,72	0,04%		9,64	1.656,01	0,26%		100
- Trafiko eragiketen hornidurak	0	0,00%		0,00	0	0,00%		0,00	0	0,00%		100
I.- USTIAPENOKO BALIO ERANTSIA	373.664,46		99,9987%	162,50	357.860,55		100,00%	155,63	229.944,52		99,7830%	100
II.- APARTEKO ERAGIKETAK	0		0,0000%	0,00	0		0,00%	0,00	500	100,00%	0,2170%	100
Ibilgetua besterentzearen emaitza	0			0,00	0			0,00	500	100,00%		100
III.- ENPRESARI EGOTZITAKO BALIO ERANTSIA	4,8	100,00%	0,0013%	0,00	0		0,00%	0,00	0		0,0000%	100
Sarrera finantzarioak	4,8	100,00%		0,00	0			0,00	0			100
EENPRESAK SORTUTAKO BALIO ERANTSIA GUZTIRA (I + II + III)	373.669,26		100,00%	162,15	357.860,55		100,00%	155,29	230.444,52		100,0000%	100
ENPRESAK BANATUTAKO BALIO ERANTSIA GUZTIRA	373.669,26	100,00%			357.860,55	100,00%			230.444,52	100,00%		100
1- Pertsonala	310.467,51	83,09%		130,68	204.013,62	57,01%		85,87	237.571,59	103,09%		100
2- Kanpo baliabideak	33.081,13	8,85%		106,77	31.707,89	8,86%		102,34	30.983,55	13,45%		100
3- Egitura ekonomikoa	33.669,77	9,01%		0,00	76.147,20	21,28%		0,00	0	0,00%		100
4- Gizartea	0	0,00%		0,00	0,00	0,00%		0,00	0	0,00%		100
5- Akziodunak	-3.549,15	-0,95%		9,31	45.991,84	12,85%		-120,68	-38.110,62	-16,54%		100

Egilea: Norbanakoa

Iturria: Urteko kontuak, Gipuzkoako Merkatal Erregistroa

41. Taula: Altzariak SLren aktiboaren aurreikuspena 2015 urterako

AKTIBOA	2015	+	-	2014
A) AKTIBO EZ-KORRONTEA	837.797,70			745.117,47
I. Ibilgetu ukiezina	8.226,96	0,00	954,36	9.181,32
II. Ibilgetu materiala	816.622,08	154.000,00	60.365,41	722.987,49
III. Higiezinetan inbertsioak	0	0	0	0
IV. Taldeko enpresetan eta elkartuetako epe luzeko inbertsioak	0	0	0	0
V. Epe-luzeko finantza-inbertsioak	12.948,66	0,00	0,00	12.948,66
VI. Zerga geroratuen aktiboak	0	0	0	0
B) AKTIBO KORRONTEA	302.472,36			292.976,70
I. Saltzeko mantendutako aktibo ez-korronteak	0	0	0	0
II. Izakinak	50.556,00	0,00	0,00	50.556,00
III. Zordun komertzialak eta kobratzeko beste zenbait kontu	219.200,18	219.200,18	210.210,79	210.210,79
1. Bezeroak, salmentagatik eta zerbitzu-emateengatik	219.200,18	219.200,18	208.762,08	208.762,08
3. Hainbat zordun	0,00	0,00	1.448,71	1.448,71
IV. Takdeko enpresetako eta elkartuetako epe laburreko inbertsioak	6.098,03	0,00	0,00	6.098,03
V. Epe laburreko finantza inbertsioak	10.000,00	0,00	0,00	10.000,00
VI. Aldizkapenak	11.049	0	0	11.049
VII. Eskudirua eta bestelako aktibo likidoa	5.568,92	506,27	0,00	5.062,65
AKTIBOA GUZTIRA	1.140.270,06			1.038.094,17

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Aurreikusitako datuak*

42. Taula: Altzariak SLren ondare garbia eta pasiboaren aurreikuspena 2015 urterako

ONDARE GARBIA ETA PASIBOA	2015	+	-	2014
A) ONDARE GARBIA	65.496,01			63.609,15
A-1) Fondo propioak	3.012,00	0	0	3.012,00
1. Kapitala	3.012,00	0,00	0,00	3.012,00
II. Jaukipen prima	0,00			0
III. Erreserbak	0,00			0
IV. (akzio eta ondare-partaidetza propioak)	0,00			0
V. Aurreko ekitaldiko emaitza	-10.373,86	-3.549,15	0,00	-6.824,71
VI. Bazkideen bestelako ekarpenak	70.971,01	0,00	0,00	70.971,01
VII. Ekitaldiko emaitza	1.886,86			-3.549,15
VIII. (konturako dibidendua)	0,00			0
IX. Bestelako ondare tresnak	0,00			0
A-2) Balio-aldaketen doikuntzak A-3) Jasotako diru-laguntzak, dohaintzak eta jasotako ondareak				
B) PASIBO EZ-KORRONTEA	709.314,23			690.655,49
I. Epe luzeko hornidurak				
II. Epe luzeko zorrak	709.314,23			690.655,49
1. Kreditu erakundeekin zorrak	142.871,39	0,00	15.874,60	158.745,99
2. Errendamendu finantzariongatik hartzekodunak	439.042,84	0,00	57.866,66	496.909,50
3. Epe luzeko beste zenbait zor	127.400,00	92.400,00	0,00	35.000,00
III. Taldeko enpresa eta elkartuekin zorrak	0,00			0
IV. Zerga geroratuen pasiboak	0,00			0
C) PASIBO KORRONTEA	365.459,83			283.829,53
I. Saltzeko mantendutako aktibo ez-korronteekin erlazionatutako pasiboak	0,00			0
II. Epe laburreko hornidurak	0,00			0
III. Epe laburreko zorrak	55.228,35			9.139,88
1. Kreditu erakundeekin zorrak	45.631,48	45.631,48	0,00	0
3. Epe laburreko beste zenbait zor	9.596,87	9.596,87	9.139,88	9.139,88
V. Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko beste zenbait kontu	310.231,48			274.689,65
1. Hornitzaileak	194.001,24	194.001,24	184.763,09	184.763,09
2. Bestelako hartzekodun	85.430,23	85.430,23	89.926,56	89.926,56
3. Ibilgetuagatik hartzekoduna	30.800,00	30.800,00	0,00	0,00
VI. Aldizkapenak				0
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	1.140.270,06			1.038.094,17

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Aurreikusitako datuak*

43. Taula: Altzariak SLren diru fluxuen egoeraren aurreikuspena 2015 urterako

DIRU- FLUXUEN EGOERA	2015	2014	2013	2012
A) USTIAPENEN DIRU-FLUXUAK				
1.- Zerga Aurreko Ekitaldiko emaitza	1.886,86	-3.549,15	45.991,84	-38.110,62
2.- Emaitzari doikuntzak	73.645,90	66.746,10	107.855,09	30.483,55
a) + Ibilgetuaren amortizazioa	36.819,77	33.669,77	76.147,20	
b) +- Narriaduren balio-aldaketak				
c) +- Hornidura aldaketak				
d) - Dirulaguntzen esleitzea				
e) +- Ibilgetuaren baja eta inorenganaketan emaitza	3.750,00			-500
f) +- Finantza tresnen baja eta inorenganaketan emaitza				
g) - Sarrera Finantzarioa	-5,00	-4,8		
h) + Gastu finantzarioa	33.081,13	33.081,13	31.707,89	30.983,55
i) +- Kanbio diferentzia				
j) +- Finantza tresnen arazoizko balioaren aldaketak				
k) +- Beste sarrera eta gastuak				
3.- Kapital korrientearen aldaketa	26.552,43	9.150,62	-51.772,78	48.685,24
a) +- Izakinak	0,00	-20.000		
b) +- Zordunak eta kobratzeko beste kontuak	-8.989,39	-49.147,82	27.604,99	-39.329,97
c) +- Bestelako aktibo korrientiak	0	-11.049		
d) +- Hartzekodunak eta ordaintzeko bestelako kontuak	9.238,15	37.294,10	-48.470,66	50.240,20
e) +- Bestelako pasibo korrientiak	-4.496,33	52.053,34	-30.907,11	37.775,01
f) +- Bestelako aktibo eta pasibo ez-korrientiak	30.800,00			
4.- Ustiapeneko bestelako diru-fluxuak	-33.076,13	-33.076,33	-31.707,89	-30.983,55
a) - Interesen ordainketak	-33.081,13	-33.081,13	-31.707,89	-30.983,55
b) +Dibidenduen kobroa	0			
c) + Interesen kobroa	5,00	4,8		
d) +- Mozkinen gaineko zergaren ordainketa/kobroa	0			
e) +- Beste ordainketa/kobroak				
5.- Ustiapeneko Diru-Fluxuak (1+2+3+4)	69.009,06	39.271,24	70.366,26	10.074,62
B) INBERTSIO ERAGIKETEN DIRU-FLUXUAK				
6.- Inbertsioen ordainketak (-)	-154.000,00	-26.785,45	-3.637	-26.063,46
a) Taldeko enpresa eta elkartuak				
b) Ibilgetu ukiezina			-3.637	-6.000
c) Ibilgetu materiala	-154.000,00	-9.399,81		-8.402,41
d) Higiezinetan inbertsioak				
e) Beste zenbait aktibo finantzario		-1.287,61		-11.661,05
f) Salmentarako dauden aktibo ez-korrientiak				
g) Bestelako aktiboak		-16.098,03		
7.- Desinbertsioen kobroak (+)	20.750,00	0	0	82.059,15
a) Taldeko enpresa eta elkartuak				
b) Ibilgetu ukiezina				
c) Ibilgetu materiala	20.750,00			3.500
d) Higiezinetan inbertsioak				
e) Beste zenbait aktibo finantzario				78.559,15

f) Salmentarako dauden aktibo ez-korrienteak				
g) Bestelako aktiboak				
8.- Inbertsio eragiketen Diru-Fluxuak (7- 6)	-133.250,00	-26.785,45	-3.637	55.995,69
C) FINANTZAKETA ERAGIKETEN DIRUZAINZAKO FLUXUAK				
9.- Ondare-tresnen kobro eta ordainketak	0	0	0	0
a) + Ondare-tresnen jaulkipena				
b) - Ondare-tresnen amortizazioa				
c) - Ondare-tresna propioen eskuratzea				
d) + Ondare-tresna propioen inorenganatztea				
e) + Jasotako dirulaguntzak, dohaintzak eta legatuak				
10.- Pasibo finantzarioko tresnen kobro eta ordainketak	64.747,21	-13.832,25	-119.545,91	-13.961,36
a) Jaulkipena				
1. Obligazioak eta bestelako balore negoziagarriak (+)				
2. Kreditu erakundeekin zorrak (+)	45.631,48			
3. Taldeko enprekin zorrak (+)				
4. Bestelako zorrak (+)	92.400,00	35.000		
b) Itzulketa eta amortizazioak				
1. Obligazioak eta bestelako balore negoziagarriak (-)				
2. Kreditu erakundeekin zorrak (-)	-15.417,61	-48.832,25	-119.545,91	-13.961,36
3. Taldeko enprekin zorrak (-)				
4. Bestelako zorrak (-)	-57.866,66			
11.- Dibidenduen eta beste ondare-tresnen ordainketak	0	0	0	0
a) Dibidenduak (-)				
b) Beste ondare-tresnen ordainketak				
12.- Finantzaketa eragiketen diruzaintzako fluxuak (9+10+11)	64.747,21	-13.832,25	-119.545,91	-13.961,36
D) GANBIO DIFERENTZIEN ALDAKETEN ERAGINA	0,00	0	0	0
E) DIRUZAINZTA ETA ANTZEKOEN GEHIKUNTZA/MURRIZKETA (A+B+C+D)	506,27	-1.346,46	-52.816,65	52.108,95
Diruzaintza eta antzekoak ekitaldi hasieran	5.062,65	6.409,44	59.226,09	7.117,14
Diruzaintza eta antzekoak ekitaldi bukaeran	5.568,92	5.062,65	6.409,44	59.226,09

Egilea: *Norbanakoa*

Iturria: *Aurreikusitako datuak*

9.- BIBLIOGRAFIA

- Gipuzkoako Merkatal Erregistroa
- SABI
- ADDI
- Kontabilitate analisiaren apunteak
- Finantza zuzendaritza: Inbertsioen apunteak
- Kudeaketa-kontabilitatea eta barne kontrolaren apunteak
- Oriol Amat, S., (1994). *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*, Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, SA.

24/11/2015, 25/11/2015 eta 26/11/2015

- INE (Instituto Nacional de Estadísticas)
- Gobierno de España: Ministerio de Industria, Energía y Turismo
- Gobierno de España: Ministerio de Fomento
- BOE

20/01/2016

- Barrero, M. J. (1998). Revolución en el sector del mueble. *Distribución y consumo*, 8(39), 100-112.