

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

“PAGOLA SL”-REN
ANALISI EKONOMIKO-FINANTZARIOA
(2013-2015)
SEKTOREAN KOKAPENA

Gradu Amaierako Lana: 2016-2017 ikasturtea
Donostiako Enpresa Ikasketen Unibertsitate Eskola

Egilea: Naiara Aduriz

Zuzendaria: Miren Edurne Aldazabal

AURKIBIDEA

•	TAULEN AURKIBIDEA	3
•	GRAFIKOEN AURKIBIDEA	4
•	IRUDIEN AURKIBIDEA	5
1.	SARRERA	6
2.	PAGOLA SL ENPRESAREN AURKEZPENA	6
2.1	Pagolaren sorrera eta bilakaera	7
2.2	Informazioa eta tamaina	7
2.3	Enpresaren funtzionamendua.....	7
2.4	Gabonetako-kanpaina	8
3.	SEKTOREAREN AZTERKETA	8
3.1	EAEko ekonomiaren egoera (BPG eta enplegua)	9
3.2	Zerbitzuen gaineko koiuntura indizea.....	12
3.3	Elikagai, edari eta tabakoaren handizkako merkataritza	13
4.	PAGOLAREN LEHIAKIDE NAGUSIAK	16
4.1	Solano Ardoak SA.....	19
4.2	Epelde Banaketak SL	20
5.	PAGOLA ETA BERE INGURUNEAREN ANALISI EKONOMIKO-FINANTZARIOA	20
5.1	Balantzearen analisisa	20
5.1.1	Sektorearekiko konparaketa.....	24
5.1.2	Solano Ardoak SAre balantzea.....	25
5.1.3	Epelde Banaketak SL-ren Balantzea.....	27
5.2	Galdu-Irabazi kontuaren analisisa	28
5.2.1	Sektorearekiko konparaketa.....	29
5.2.2	Solano Ardoak SAre G-I kontua	31
5.2.3	Epelde Banaketak SL-ren G-I kontua.....	33
5.3	Merkatal politika	35
5.3.1	Sektorea	36
5.3.2	Solano Ardoak SA.....	36
5.3.3	Epelde Banaketak SL.....	37
5.4	Pertsonal politika	38
5.5	Bataz besteko heltze-aroa.....	39
5.5.1	Biltegirotze-salmenta epea	41
5.5.2	Kobru-epea	42

5.5.3	Bataz besteko heltze-aroa	43
5.5.4	Ordainketa-epea	45
5.6	Errotazio-fondoa	46
5.6.1	Solano eta Epelderekin konparaketa	48
5.7	Errentagarritasun ekonomikoa	50
5.7.1	Sektorea	51
5.7.2	Solano Ardoak SA.....	51
5.7.3	Epelde Banaketak SL	52
5.8	Errentagarritasun finantzarioa	52
5.8.1	Sektorea	54
5.8.2	Solano Ardoak SA.....	54
5.8.3	Epelde Banaketak SL	55
5.9	Kaudimenaren analisia	55
5.9.1	Sektorea	57
5.9.2	Solano Ardoak SA.....	58
5.9.3	Epelde Banaketak SL	60
5.10	Diru-Fluxuen Egoera.....	61
6.	ANALISIAREN ONDORIOAK.....	63
7.	AMIAREN DIAGNOSTIKOA.....	64
8.	ERABAKI ESTRATEGIKOAK	66
9.	BIBLIOGRAFIA.....	69
10.	ERANSKINAK.....	71


TAULEN AURKIBIDEA

1. Taula: Langile kopurua	7
2. Taula: EAEko 16 urte eta gehiagoko biztanleen jarduera, okupazio eta langabezia-tasa per tasa (%). Urteko batz bestekoa	11
3. Taula: EAEko 16 urte eta gehiagoko biztanleria (milakoak) per kontuan hartuta jarduerarekiko erlazioa. (LANE), urteko batz bestekoa	11
4.Taula: EAEko Zerbitzuen Gaineko Koiuntura Indizea. Indizea eta urte arteko aldakuntza-tasa. Datu desestazionalizatuak	12
5.Taula: Enpresa kopurua Gipuzkoan	14
6.Taula: Konparaziozko Segmentua	15
7.Taula: Sektoreko Balantzea.....	15
8.Taula: Sektoreko Galdu-Irabazi kontua.....	15
9.Taula: Pagolaren ingurunea osatzen duten enpresak.....	17
10..Taula: Pagolaren gertuko enpresak	18
11. Taula: Solano Ardoak SAren langile kopurua	19
12..Taula: Epelde Banaketak SL-ren langile kopurua.....	20
13..Taula: Pagolaren Balantzea	21
14..Taula: Pagola eta bere sektorearen balantzearen datuak	24
15..Taula: Solano Ardoak SAren Balantzea	25
16..Taula: Epelde Banaketak SL-ren Balantzea	27
17. Taula: Pagolaren G-laren analisia.....	28
18..Taula: Enpresa eta bere sektorearen G-I kontuaren datuak.....	29
19..Taula: Solano Ardoak SAren G-I kontua	32
20..Taula: Epelde Banaketak SL-ren G-I kontua	33
21. Taula: Merkatal Politika	35
22..Taula: Pertsonal Politika.....	38
23..Taula: Solano Ardoak SAren Pertsonal-Politika.....	38
24..Taula: Epelderren Pertsonal Politika	39
25.Taula: Batz Besteko Heltze Aroa	39
26..Taula: Erosketak.....	40
27. Taula: Errotazio Fondoaren eta EF-ren aldaketaren kalkulua	46
28..Taula: Solano Ardoak SAren Errotazio Fondoaren aldaketa	48
29..Taula: Epelde Banaketak SL-ren Errotazio Fondoaren aldaketa	49
30..Taula: Errentagarritasun ekonomikoa.....	50
31..Taula: Errentagarritasun Finantzarioa	52
32. Taula: r1 eta r2-ren arteko konparaketa	53
33..Taula: Enpresaren Epe laburreko Kaudimena.....	55
34. Taula: Enpresaren Epe Luzeko Kaudimena	56
35. Taula: Pagolaren Diru Fluxuen Egoera	61
36. Taula: Arrisku finantzarioa	62
37..Taula: Sektorearen aukerak eta mehatxuak	64
38..Taula: Pagolaren indargune eta ahuleziak	65


GRAFIKOEN AURKIBIDEA

1. Grafikoa: Enpresa kopurua	14
2. Grafikoa: Sektoreko Ustiapeneko emaitzaren bilakaera (mila €)	16
3. Grafikoa: Sektoreko Negozio Zifraren bilakaera (mila €)	16
4. Grafikoa: Aktiboaren osaketa	22
5. Grafikoa: Ondare Garbia eta Pasiboaren osaketa eta bilakaera	23
6. Grafikoa: Solano Ardoak SAren Balantzea	25
7. Grafikoa: Epelde Banaketak SL-ren Balantzea	27
8. Grafikoa: G-I kontuaren bilakaera	29
9. Grafikoa: Pagola eta sektoreko ustiapeneko emaitzaren arteko konparaketa	30
10. Grafikoa: Pagola eta sektoreko Negozio Zifraren arteko konparaketa	30
11. Grafikoa: Enpresa eta bere sektoreko Ekitaldiko Emaitzaren arteko konparaketa ..	31
12. Grafikoa: Enpresaren Merkatu Kuota Negozio Zifran oinarrituz	31
13. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren G-I	32
14. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren G-I	33
15. Grafikoa: Enpresaren MMG-ren bilakaera	35
16. Grafikoa: Pagola eta sektorearen MMGren arteko konparaketa	36
17. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren MMG	36
18. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren MMG	37
19. Grafikoa: Pagolaren BbHA	40
20. Grafikoa: Pagola eta bere sektorearen arteko biltegitratze-salmenta epearen konparaketa	41
21. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren biltegitratze-salmenta epeak	41
22. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren biltegitratze-salmenta epea	42
23. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko kobru-epearen konparaketa	42
24. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren Kobru-epeak	42
25. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren Kobru-epeak	43
26. Grafikoa: Pagola eta sektorearen BHA-ren arteko konparaketa	43
27. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren BHA	44
28. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren BHA	44
29. Grafikoa: Pagola eta bere sektorearen arteko ordainketa-epearen konparaketa ...	45
30. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren Ordainketa-epeak	45
31. Grafikoa: Pagola eta Epelde Banaketak SL-ren ordainketa-epeak	46
32. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko errentagarritasun ekonomikoaren konparaketa	51
33. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren Errentagarritasun Ekonomikoa	51
34. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren Errentagarritasun ekonomikoa	52
35. Grafikoa: Pagola eta sektorearen Errentagarritasun Finantzarioaren konparaketa.	54
36. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren Errentagarritasun Finantzarioa	54
37. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren Errentagarritasun finantzarioa	55
38. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko epe laburreko kaudimenaren konparaketa	57
39. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko epe luzeko kaudimenaren konparaketa .	57
40. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko zorpetzearen konparaketa	58
41. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren epe laburreko kaudimen ratioa	58

42.Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren epe luzeko kaudimena.....	59
43.Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren zorpetzea	59
44.Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren epe laburreko kaudimena	60
45.Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren epe luzeko kaudimena	60
46.Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren zorpetzea	61

IRUDIEN AURKIBIDEA

1. Irudia: BPGren urte arteko aldakuntza-tasa (%).....	9
2.Irudia: EAEko BPGren aldakuntza-tasak (%).....	9
3.Irudia: EAEko 16-64 urte bitarteko biztanleen okupazio-tasa, sexuaren arabera (%)	10
4. Irudia: EAEko Zerbitzuen Koiuntura Indizearen urte arteko aldakuntza tasa (%). Uneko prezioak	13

1. SARRERA

Lan honetan, *Pagola SL* enpresaren diagnostiko ekonomiko-finantzarioa egin dut, bere sektoreko enpresekiko kokapena kontuan hartuz, 2013-2015 aldian. Lan honen helburua, enpresa zehatz bati buruz, sektoreko ezaugarriak kontuan izanik, diagnostiko bat egitea eta lortutako datuak oinarritzat hartuz erabakiak hartzea da, baita ikasketetatik eratorritako ezagutza teoriko eta praktikoak aplikatzea ere.

Horretarako, lehenik eta behin, analisi ekonomiko-finantzarioa egin beharreko enpresa aukeratu dut. Enpresa aukeratu ondoren, enpresari buruzko informazio bilaketa burutu dut, enpresa ezagutu eta enpresa aurkezteko. Gero sektorea aztertu dut, kasu honetan, Elikagai, edari eta tabakoaren handizkako merkataritza, honi buruzko informazio bilaketa burutuz, eta bertan, enpresa honen kokapena eta enpresaren kompetentzia zuzenena sortzen duten enpresak identifikatu ditut. Hemendik, konparaketarako erabili ditudan bi enpresak hautatu ditut.

Analisia egin aurretik, Urteko kontuak prestatu ditut, hau da, Balantzea eta G-I kontuaren birsailkapena egin dut. Horrela, tresna hauek aplikatu ditut: Zenbaki Indizeak, portzentaje bertikalak eta ratioak. Enpresaren eta bere ingurunearen azken hiru urteetako analisi-ekonomiko finantzarioa gauzatzeko, aztertutako sektorearen eremua mugatu dut eta beste bi enprekin alderatu dut. Azterketa honen ondoren lortutako datuetatik, enpresak dituen arazoak edo ezaugarriak identifikatu eta horietatik, ondorioak atera ditut. Ondoren, aukeratutako enpresa gainerako enpresetatik gehien bereizten duten aldagaiak identifikatu ditut, hau da, enpresaren indargune eta ahuleziak. Aldi berean, enpresaren kokapena sektorean hobetzeko erabaki estrategikoak proposatu ditut.

Pribatutasuna mantentze arren, aukeratutako enpresaren eta konparaketarako erabili ditudan beste bi enpresen izenak aldatu ditut. Oinarritzako enpresa, *Pagola SL* izango da eta konparaketarako erabili ditudan enpresak, *Solano Ardoak SA* eta *Epelde Banaketak SL* izango dira. Izenak aldatzearen arrazoi nagusia, aukeratutako enpresan gertuko pertsona batek lan egiten duelako izan da.

Gradu amaierako lana egiteko gai hau aukeratu dut, enpresa baten analisi ekonomiko finantzarioa burutu nahi nuelako. Gaia interesgarria iruditu zait eta inguruko enpresak aztertu ondoren, *Pagola SL*-ren analisi ekonomiko-finantzarioa egitea erakargarria iruditu zait, gertukoa dudalako eta bertan lan egiten duen jendea ezagutzen dudalako. Gainera, azken urteetako emaitzak nahiko kaxkarrak izan direnez, enpresa hau aztertzea interesgarria iruditu zait, gaur egun, enpresa asko egoera berdinean daudelako eta gaur egungo errealitatearen isla izan daitekeelako.

2. PAGOLA SL ENPRESAREN AURKEZPENA

Urtean zehar, Gipuzkoan, likoreen, garagardo upelen, kontserba eta hestebeteen salmentan jarduten duen enpresa da. Hauen barnean, bere jarduera nagusia, likoreen salmenta da, hauxe baita diru-sarrera gehien ematen dizkiona.

Gabonetan, Gabonetako-saskien prestakuntzan eta hauen salmenta eta banaketa-lanetan jarduten du. Hauek, Gipuzkoan ez ezik, estatuko puntu desberdinetan ere saltzen dituzte. Gainera, bai enpresa eta baita partikularrentzako prestatzen dituzte.

Hernanin du egoitza nagusia eta honetaz gain, bi denda ditu, bata Donostian, eta bestea Hernanin.

2.1 Pagolaren sorrera eta bilakaera

1970.urtean sortu zen Loiolan, Pagola SA izenarekin. Enpresa honen sortzailea, Loiolako biltegi txiki batean hasi zen, maila baxu batean, Donostian edariak saltzen eta Gabonetako saskiak prestatzen. Enpresa handitzen joan zen neurrian, Astigarragara lekualdatu zen, biltegi handiago batera.

Gabonetako kanpainek indarra hartu zuten eta saskien “boom”-a hasi zen. 1983.urtean Sozietate Anonimo izatetik Sozietate Mugatu izatera pasa zen. Astigarragan lokal txiki batean hasi zen, baina enpresa handitzen joan zen neurrian, lokal handiago batetara aldatu behar izan zuen. Bertan, 10 urte eman zituen. 2005.urtean, Hernanira mugitu zen, gaur egun finkatuta dagoen tokira.

Enpresa familiarra da, aitzak alabari utzi diona. Enpresa honen sortzailea, 2014.urtean hil zen, eta momentu horretan, alabak hartu zuen enpresaren zuzendaritza. Enpresa oso txikia izatetik, enpresa garrantzitsua izatera pasa zen.

2.2 Informazioa eta tamaina

Urtean zehar, enpresan 25 langilek egiten dute lan batz bestez. Gabonetako kanpaina iristean, Urritik Abendura, 35-40 langile izatera iristen dira. Errefortzu moduan, 3 langile bulegoan eta beste guztiak Gabonetako saskiak egiten.

1. Taula: Langile kopurua

	2013	2014	2015
Langileak	23	22	23

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

Gaur egun, ETE bat izateko baldintza guztiak betetzen ditu, eta enpresaren zuzendaria Pagolaren akzioen %100aren jabe da.

Enpresaren ekitaldi ekonomikoa, urte bakoitzeko Apirilaren 1ean hasten da eta hurrengo urteko Martxoaren 31n ixten da.

2.3 Enpresaren funtzionamendua

Enpresa komertziala denez, berez ez du ekoizpen ziklorik. Hala ere, Gabonetako saskiak egiteko, ekoizpen-sail bat egon ohi da, soilik, urritik abendura.

Enpresa honetan, hainbat sail edo departamentu bereizten dira:

- 1) **Sail komertziala:** sail honetan, saltzaileak sartzen dira. Hauek, kalean daude eta bezeroen eskariak ekartzen dituzte. Eskariak bi modutara egiten dira, bezeroak telefonoz enpresari deituz edo saltzaileen bitartez. Hurrengo goizean, saltzaileek enpresari bezeroen eskariak eta kobratutako dirua ematen dute.
- 2) **Bezeroen saila (salmentak):** sail honetan jarduten dutenak, eskariez eta bezeroen fakturak egiteaz arduratzen dira. Hau egin ondoren, biltegian salgaiak prestatzen dira eta furgonetan sartzen dira, hurrengo egunean banatu ahal izateko.

- 3) **Hornitzaileen saila (erosketak):** sail honetan, hornitzaileen eskaerak eta prezioen tarifak egiteaz arduratzen dira. Baita, hornitzaileen fakturak kontabilizatzeari eta frogaketa lanak egiteaz ere.
- 4) **Kontabilitate eta banku-saila (administrazioa):** bertan, kontabilitateaz eta bankuez arduratzen dira. Bezeroen kobruerak, bai eskudirutan baita banku-agiriz ere. Bertan, enpresaren administrazioarekin zerikusia duten jardura guztiak egiten dira: kobru, ordainketa, kontabilitatea, idazkaritza eta pertsonala.
- 5) **Biltegia:** honen barnean, banatzaileak eta kamioiak deskargatzen dituztenak sartzen dira. Hainbat banaketa-furgoneta propio dituzte, banaketa enpresa bertatik egiten da, eta 3 banatzaile dituzte lan hori burutu ahal izateko. Donostian, egunero banatzen dute. Donostialdean astean bi egunetan. Irun, Hondarribia, Errenteria, Oiartzun eta Pasaian astean bi egunetan. Astigarraga eta Loiolan astean behin. Eta azkenik, probintzia ingurura astean behin joaten dira izakinak banatzera. Donostiako dendara, astean hiru alditan eramaten dira salgaiak.

Pagola, funtzioen bitartez antolatuta dago. Sail bakoitzak bere funtzioa du, eta guztiak zuzendaritzaren bitartez koordinaturik daude.

2.4 Gabonetako-kanpaina

Pagolan Gabonetako saskiak prestatzen dituzte. Gabonetako kanpaina, urritik abendura irauten du, eta epe honetan zenbait langile kontratatzen dituzte lan honetaz arduratzeko. Bulegoan, 3 langile gehiago kontratatzen dituzte, errefortzu moduan, eta gainerakoak biltegiko-sailan produktu sortak fabrikatzen.

Edonola ere, nahiz eta Gabonetako kanpaina urritik abendura iraun, urtean zehar hornitzaileez arduratzen den pertsona bat dago, gerentziarekin batera, Gabonetako katalogoa egin ahal izateko. Katalogo hau Ekainean egiten da, uda bukaeran enpresara iritsi eta bezeroei bidali ahal izateko.

Enpresen kasuan, katalogoak bidaltzen dituzte enpresa askotara eta hauek eskaera egiten dute. Pagolan bertan fabrikatzen dira eta enpresak berak banatzen ditu. Partikularren kasuan, saskiak, enpresan bertan aukeratu daitezke. Hau da, bertara joan, saskia aukeratu eta erosi. Saskia partikularrei eramateko ere banaketa zerbitzua dute.

Gabonetako saski hauek, Gipuzkoatik haratago ere banatzen dituzte. Enpresak, ordezkariak ditu estatuko puntu desberdinetan, lana errazteko. Garrantzitsuena Madrilen dute, inguruko eremuak eramaten dituenak. Gabonetan, bertara eramaten dira eskatutako saskiak eta bertan dagoen ordezkaria arduratzen da bezeroei eramateaz. Bizkaian, Andaluzian eta Errioxan ere ordezkariak dituzte, Gabonetako kanpaina eraman ahal izateko. Banaketa probintziatik haratago denean, SEUR garraio-enpresak egiten du.

3. SEKTOREAREN AZTERKETA

Pagola, elikagaien, edarien eta tabakoaren sektorean jarduten du. Honen barnean, Jardura Ekonomikoen Sailkapen Nazionala (JESN-2009) kontuan hartuz, Pagolak, bi azpisektore hartzen ditu bere gain. Alde batetik, “4639: Elikagaien, edarien eta tabakoaren handizkako merkataritza ez-espezializatua”, eta bestetik, “4711: Espezializatu gabeko establezimenduen txikizkako merkataritza, elikagai, edari eta tabakoduna batez ere” (CNAE, 2017). Izan ere, handizkari moduan jokatzen du beste

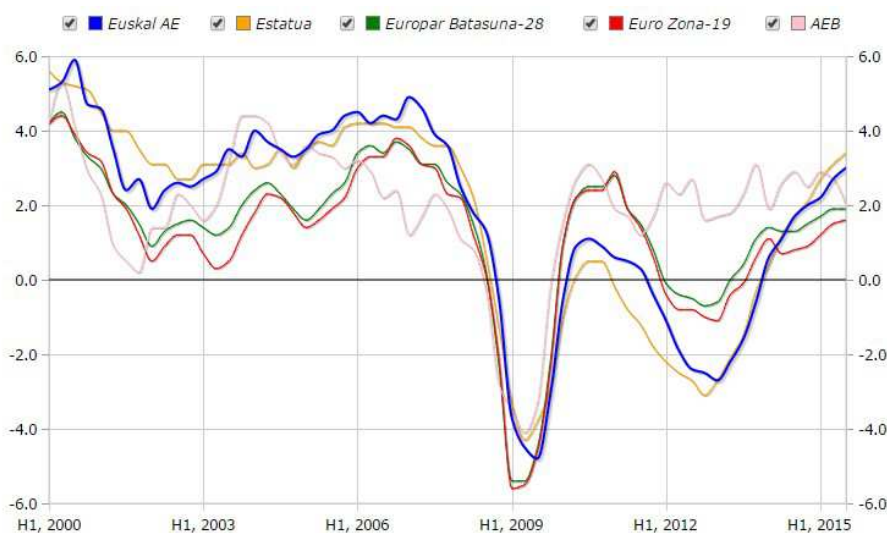
enpresa bati produktuak erostean eta txikizkari bati saltzean, eta txikizkari moduan, dendan bezeroari produktuak zuzenean saltzean.

Nolanahi ere, Pagolaren diru-sarreraren gehiengoa handizkako merkataritzatik etortzen direnez gero, elikagai, edari eta tabakoaren handizkako merkataritzan zentratuko gara. Lehendabizi, 2013tik 2015era Euskal Autonomi Erkidegoan sektoreak izan duen bilakaera aztertuko dugu, ondoren enpresak bizi duen egoera analizatu eta sektorearekin konparatu ahal izateko. EAEn zentratuko gara, enpresa honek bertan jarduten duelako, eta Espainiako datuekin konparatuz, sektoreak izan duen bilakaera oso antzekoa delako.

Lehenik eta behin, 2013-2015 aldian EAEko ekonomiaren egoera zein izan den aztertuko dugu, gero merkataritza sektorearen bilakaera aztertu ahal izateko.

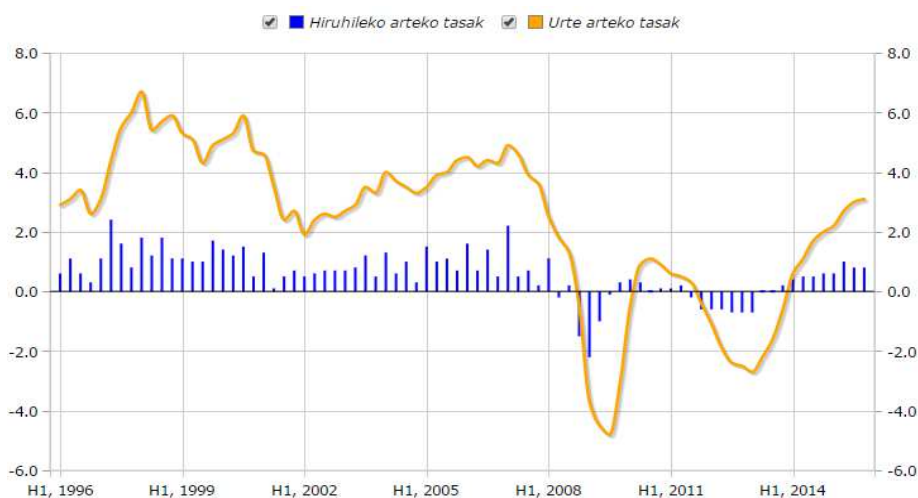
3.1 EAEko ekonomiaren egoera (BPG eta enplegua)

1. Irudia: BPGren urte arteko aldakuntza-tasa (%)



Iturria: (EUSTAT, Hiruhileroko Kontuak, 2016)

2. Irudia: EAEko BPGren aldakuntza-tasak (%)



Iturria: (EUSTAT, Hiruhileroko Kontuak, 2016)

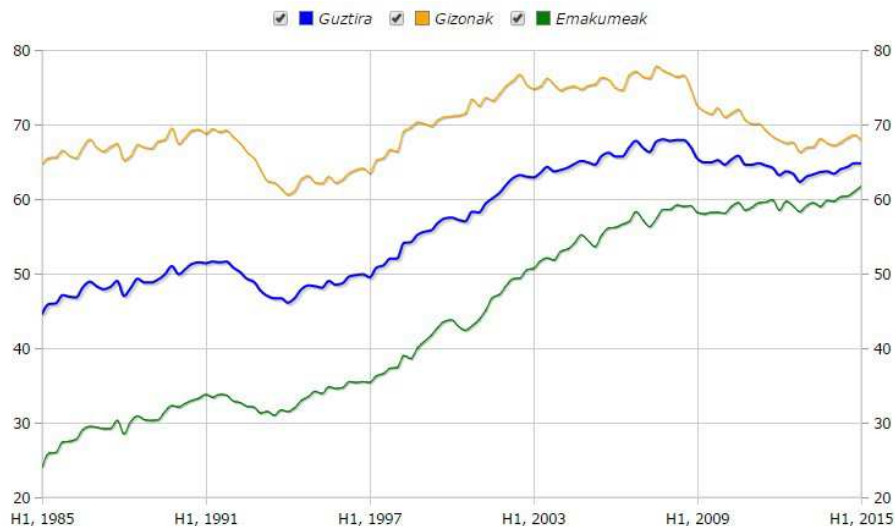
Bi irudietan ikusi daitekeen bezala, 2000.urtetik 2015.urtera BPGk nahiko gorabehera izan ditu bai EAEn eta baita Estatuan ere. 2008tik 2010era beherakada nabarmena jasan zuen, krisiaren eraginez batez ere. Ondoren, pixkanaka hazi egin da eta azken urteetako bilakaera positiboa izan da.

Aztertzen ari garen aldiari dagokionez (2013-2015), Eustat-ek argitaratutako Hiruhileko Kontu Ekonomikoen arabera, 2013.urtean, EAeko BPG %1,2 jaitsi zen. Eraikuntzan %5, Industrian %1,9 eta Zerbitzuen sektorean %0,6ko beherakada eman zen. Enpleguari dagokionez, Dedikazio Osoko Baliokidetzako Lanpostuetan¹ neurturik, jaitsiera %2,1ekoa izan zen batez bestez. Ia 19.000 lanpostu galdu egin ziren. Enplegua sektore guztietan murriztu zen. (EUSTAT, Hiruhileroko Kontuak)

2014.urtean BPGk %1,2ko hazkundea izan zuen EAEn, eta gainera, sektore nagusi guztietan ere hazi egin zen, Eraikuntza sektorean izan ezik. Zerbitzuak eta Industriak %1,5 eta %1eko hazkundea bizi izan zuten bitartean, Eraikuntza sektoreak %3ko murrizketa jasan zuen. Enpleguari dagokionez, Dedikazio Osoko Baliokidetzako Lanpostuetan neurtuta, %0,3 hazi zen batez bestez. Enpleguaren joerarik positiboa, zerbitzuen sektorean eman zen. (EUSTAT, Hiruhileroko Kontuak)

2015ean, %2,8 gehitu zen EAeko BPG, eta sektore guztietako hazkundeak aurreko urtekoak baino handiagoak izan ziren. Zerbitzuetako hiru azpisektoreak hazi egin ziren, gainerako zerbitzuak gehien %3,2ko hazkundearekin, Merkataritza %3,1 ondoren eta Administrazio Publiko, Hezkuntza, Osasungintza eta Gizarte zerbitzuak %2,3, azkenik. Enplegua, %1,7 gehitu zen batez bestez 2015ean. Zerbitzuetan %2,5eko gehikuntza eman zen 2014ko batez bestekoarekin alderatuz.

3.Irudia: EAeko 16-64 urte bitarteko biztanleen okupazio-tasa, sexuaren arabera (%)



Iturria: (EUSTAT, Biztanleria jardueraren arabera sailkatzeko inkesta, 2016)

¹ DOB horrela lortzen dira: lan egindako ordu kopuru osoa zati lurralde ekonomikoan dedikazio osoan lan egindako orduen batez bestekoa. (EUSTAT, Hiruhileroko Kontuak, 2016)

2. Taula: EAEko 16 urte eta gehiagoko biztanleen jarduera, okupazio eta langabezia-tasa per tasa (%). Urteko batz bestekoa

	2011	2012	2013	2014	2015
Jarduera-tasa ²	56,0	55,1	56,7	57,3	57,6
Okupazio-tasa ³	50,0	48,6	48,1	48,1	48,7
Langabezia-tasa ⁴	10,8	11,8	15,1	16,1	15,3

Iturria: (EUSTAT, Biztanleria jardueraren arabera sailkatzeko inkesta, 2016)

3. Taula: EAEko 16 urte eta gehiagoko biztanleria (milakoak) per kontuan hartuta jarduerarekiko erlazioa. (LANE⁵), urteko batz bestekoa

	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiboak	1.036,8	1.018,6	1.041,6	1.049,6	1.054,8
- Landunak	925,0	898,4	884,3	880,6	892,9
- Langabeak	111,8	120,2	157,3	169,0	161,9
Ez-aktiboak	814,2	828,5	796,0	782,7	776,7

Iturria: (EUSTAT, Biztanleria jardueraren arabera sailkatzeko inkesta, 2016)

2011tik 2012ra langabezia-tasa %10,8tik %11,8ra hazi zen. 2012. urtean, EAEko langabetu kopurua 120.200 izan ziren batz bestez, aurreko urtean baino 8.400 gehiago. Langile okupatuak, 898.400 izan ziren batz bestez, aurreko urtean baino 26.600 gutxiago. Landunen eta langabeen bilakaeraren ondorioz, jarduera-tasa %55,1ekoa izan zen batz bestez, aurreko urtean baino %0,9 gutxiago. Sektore guztietan jaitsi zen biztanleria landuna. Okupazio-tasa, 16 urte eta gehiagoko biztanle-kopuruaren gainean landunek duten ehunekoa, %48,6 izan zen, aurreko urtean baino %1,4 gutxiago.

2013an, langabezia-tasa %15,1ekoa izan zen, aurreko urtean baino 3,3 puntu gehiago. Biztanleria aktiboaren barruan, langabeen kopurua, 37.100 pertsonatan hazi zen. 23.000 pertsona aktibo gehiago izan ziren, batz bestez, hazkuntza hau langabeen kopuruaren hazkuntzagatik eman zen. BJA-ren arabera, okupatuak 884.300 izan ziren batz bestez, aurreko urtean baino 14.100 gutxiago. Landunen eta langabeen bilakaeraren ondorioz, jarduera-tasa %56,7koa izan zen, aurreko urtean baino 1,6 puntu gehiago. Okupatuak gehitu egin ziren zerbitzuetan eta industrian, eta gutxitu eraikuntzan eta nekazaritza sektoreetan. Okupazio-tasa, 16 urte eta gehiagoko biztanle-kopuruaren gainean landunek duten ehunekoa, %48,1 da, aurreko urtean baino %0,5 gutxiago.

2014an langabezia-tasa %16,1ekoa izan zen, aurreko urtean baino %1 gehiago. Langabe-kopurua, 169.000 izan zen, aurreko urtean baino 11.700 gehiago batz bestez. EAEko lan merkatuan, langile okupatuak 880.600 izan ziren batz bestez, aurreko urtean baino 3.700 gutxiago. Landunen eta langabeen bilakaeraren ondorioz, jarduera-tasa

² Jarduera-tasa= Biztanleria aktiboa / 16 urte eta gehiagoko biztanleak *100

³ Okupazio tasa= Okupatuak / 16 urte eta gehiagoko biztanleak *100

⁴ Langabezia-tasa= Langabeak / aktiboak * 100

⁵ LANE: Lanaren Nazioarteko Erakundea

%57,3 izan zen bataz bestez, aurreko urtean baino %0,6 gehiago. Okupazio-tasa, 16 urte eta gehiagoko biztanleen kopuruaren gainean landunek duten ehunekoa %48,1 izan zen, aurreko urteko berdina bataz bestez.

2015.urtean okupatuak 892.900 izan ziren bataz bestez, 2014an baino 12.300 gehiago. Eustat-en datuen arabera, Langabezia-tasa %15,3koa izan zen, aurreko urtean baino 0,8 puntu gutxiago. Landunen eta langabeen bilakaeren ondorioz, jarduera-tasa %57,6 izan zen, aurreko urtean baino %0,3 gehiago. Okupazio-tasa, 16 urte eta gehiagoko biztanleriaren gainean landunek duten ehunekoa, %48,7 izan zen, aurrekoan baino 0,6 puntu gehiago. Langabeak, 161.900 izan ziren bataz bestez, aurrekoan baino 7.100 gutxiago.

Ondorioz, langabezia-tasa 2011tik 2014ra urtetik urtera hazten joan da, baina 2015ean beherakada jasan du. Langabeen kopurua murriztu den neurrian, landunen kopurua handitu egin da. Beraz, esango genuke egoera hobetzen ari dela.

3.2 Zerbitzuen gaineko koiuntura indizea

4.Taula: EAEko Zerbitzuen Gaineko Koiuntura Indizea ⁶ . Indizea eta urte arteko aldakuntza-tasa. Datu desestazionalizatuak

UNEKO PREZIOAK							
	2012	2013	△%	2014	△%	2015	△%
EAE							
Merkataritza	96,9	94,7	-2,2	96,2	1,6	97,1	1
Bestelako zerbitzuak	93,5	88,3	-5,2	89,6	1,5	93	3,8
ARABA							
Merkataritza	99,3	98,3	-1	97,7	-0,6	99,9	2,3
Bestelako zerbitzuak	89,6	84,7	-4,9	86,9	2,6	89,7	3,3
BIZKAIA							
Merkataritza	95,9	93,7	-2,2	94,7	1,1	95,4	0,7
Bestelako zerbitzuak	93,2	85,8	-7,4	86,2	0,5	89,7	4,1
GIPUZKOA							
Merkataritza	97,5	94,6	-2,9	97,9	3,4	98,7	0,9
Bestelako zerbitzuak	96,0	95,1	-0,9	97,7	2,8	101,2	3,6
ENPLEGU INDIZEA							
EAE	94,5	89,5	-5,0	87,8	-2,0	88,9	1,2

Iturria:(EUSTAT, Zerbitzuen koiuntura-indizea (ZKI), 2016)

EUSTAT-ek aipatzen duenez, "Zerbitzuen Koiunturako Indizea (ZKI) eragiketak Euskal AEko zerbitzuen sektoreko salmenten eta langile okupatuen bilakaerari buruzko

⁶ ZKI ondorengo azpi-sektoreek osatzen dute (JESN-2009): Merkataritza Handizkako merkataritza (46 dibisioa); Txikizkako (47);Ibilgailu eta motozikleten salmenta eta konponketa (45). Beste zerbitzuak: Garraio eta Biltegiaritza, Ostalaritza, Informazioa eta Komunikazioak, Jarduera Profesional, Zientifiko eta Teknikoak, Jarduera Administratibo eta Laguntza-zerbitzuak.

koiuntura-izaerako adierazle-multzoa eskaintzen du, bai termino nominaletan, bai errealetan” (EUSTAT, Zerbitzuen koiuntura-indizea (ZKI), 2016)

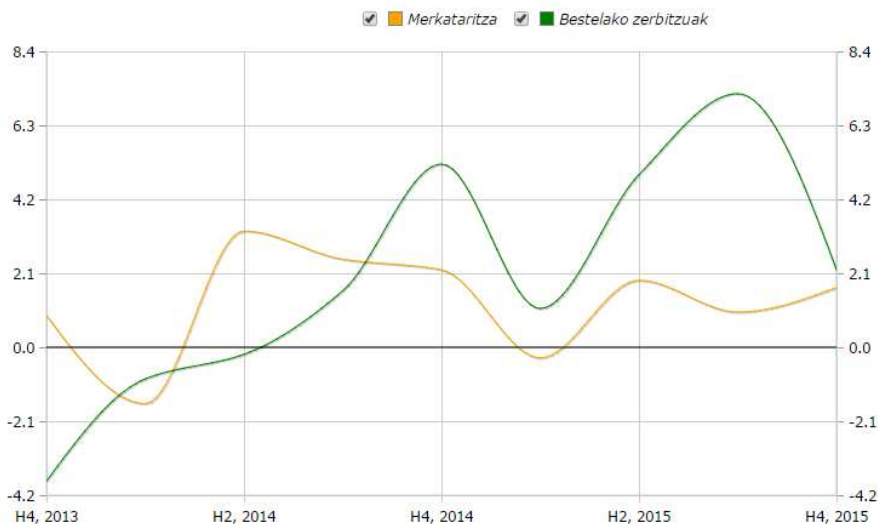
Zerbitzuen sektorea, bi azpisektoretan banatuko dugu, merkataritza alde batetik, eta bestelako zerbitzuak bestetik. 2013.urtean, EAEn, merkataritzak %2,2 egin zuen behera. Lurraldeka aztertzen badugu, beherakada handiena Gipuzkoan eman zen, aurreko urtearekin konparatuz, %2,9ko jaitsiera jasan ondoren. Bigarrena, Bizkaian izan zen, eta azkenik, Araban %1 murriztuz. Bestelako zerbitzuak, %5,2 murriztu ziren EAEn, beherakada handiena Bizkaian izan zuten %7,4ko jaitsierarekin. 2013an zerbitzu-sektoreko enplegu-mailak 5 puntu egin zuen behera.

2014an, bai merkataritza eta bestelako zerbitzuen salmentek gora egin zuten. Merkataritzak, iguera nabarmena izan zuen Gipuzkoan, Araban %0,6 murriztu egin zen bitartean. Aurreko urtearen aldean, bestelako zerbitzuak ere Gipuzkoan izan zuten iguera handiena, %2,8 haziz. Hala ere, enplegua %2 murriztu zen aurreko urteko batez bestekoaren aldean.

2015. urtean, bestelako zerbitzuek, merkataritzak baino iguera handiagoa izan zuten, %3,8 igo zirenez gero, aurreko urtearekin konparatuz. Iguera handiena, Bizkaian eman zen, %4,1 handituz, eta merkataritzaren igoerarik handiena Araban gertatu zen, %2,3 haziz. Zerbitzuen enplegu-indizea, zenbait urtez tasa negatiboak izan ondoren, 1,2 puntutan igo zen.

Ondorioz, 2013tik 2015ra, zerbitzuen sektoreko salmentek bilakaera positiboa izan dute. Enpleguari dagokionez, zenbait urtez enplegu-indizearen tasak negatiboak izan ondoren, 2015.urtean indize hori positibo bihurtu da.

4. Irudia: EAEko Zerbitzuen Koiuntura Indizearen urte arteko aldakuntza tasa (%). Uneko prezioak



Iturria:(EUSTAT, Zerbitzuen koiuntura-indizea (ZKI), 2016)

3.3 Elikagai, edari eta tabakoaren handizkako merkataritza

EAEko ekonomiaren egoera eta zerbitzuen sektorea aztertu ondoren, elikagai, edari eta tabakoaren sektorean zentratuko gara. Zehatzago esanda, Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazionala (JESN-2009) jarraituz, 4639 taldea: Elikagaien, edarien eta tabakoaren handizkako merkataritza ez-espezializatua eta 4634 taldea:

Edarien handizkako merkataritza hartuko ditugu kontuan. Pagola, ez da azkeneko talde honen barnean sartzen, baina epigrafe hau duten enpresak Pagolaren inguruaren barne sartzen direnez, kontuan hartuko ditugu.

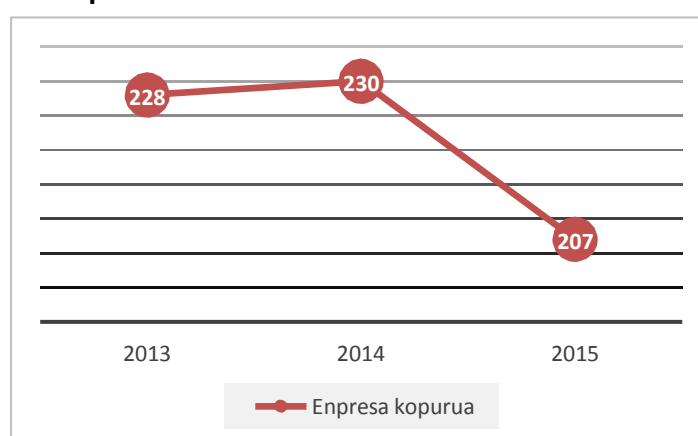
Ondorengo taulan, Gipuzkoan sektore honetan jarduten duten enpresa kopurua biltzen da:

5.Taula: Enpresa kopurua Gipuzkoan

	2013	2014	2015
Edarien handizkako merkataritza	121	129	124
Elikagaien, edarien eta tabakoaren espezializatu gabeko handizkako merkataritza	107	101	83
GUZTIRA	228	230	207

Iturria: (EUSTAT, Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda, 2016)

1. Grafikoa: Enpresa kopurua



Iturria: norberak egina, (EUSTAT, Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda, 2016) datuetan oinarrituz

Taulan ikus daitekeen moduan, 2013tik 2014ra bi enpresa gehiago ireki ziren, baina 2014tik 2015era 230 enpresa izatetik 207 izatera jaitsi da. Enpresa kopurua nabarmen jaitsi da 2014tik 2015era, bereziki, elikagaien handizkako merkataritzan.

“Ingurunea enpresatik kanpo dagoen guztia da baina bere helburu eta emaitzetan eragiten duena edo hauek baldintzatzen dituen” (Albizu eta Landeta, 2011).

Sektore honen barnean, Gipuzkoan jarduten duten Enpresa Txiki eta Ertainak hartu ditugu kontuan, hauek direlako, gure enpresara gehien gerturatzen direnak. Segmentazio honen helburua, gure enpresaren egoera bere inguruko enpresen egoerarekin alderatzea da. Horretarako, Gipuzkoan Edarien Handizkako Merkataritzan eta Elikagaien, Edarien eta Tabakoaren handizkako merkataritza ez-espezializatuan jarduten duten enpresak hartu ditugu kontuan. Enpresa hauetatik, ETEak direnak soilik hartu ditugu, gure enpresaren egoera eta enpresa handi batek bizi duen egoera alderaezina delako.

6.Taula: Konparaziozko Segmentua

	2013	2014	2015
Enpresa kopurua	32	32	30
Langile kopurua	362	387	389
Enpresa bakoitzeko langile kopurua batz bestez	12	12	13

Iturria: (SABI, SABI datu basea, 2016)

Segmentazio honen ondoren, ikus dezakegu, enpresa kopurua hiru urteetan ia konstante mantendu dela. Langile kopuruari dagokionez, berriz, urtetik urtera hazi egin da, 2013tik 2014ra, bereziki, igoera nabarmena izan du. Enpresa bakoitzeko batz besteko langile kopurua, ia konstante mantendu da.

7.Taula: Sektoreko Balantzea

BALANTZEA								
MIL EUR	2015	%	ZI	2014	%	ZI	2013	%
AKTIBOA								
AKTIBO EZ-KORRONTEA	11.191	21,94%	105,83	10.576	20,94%	101,77	10.391	22,29%
AKTIBO KORRONTEA	39.820	78,06%	99,75	39.919	79,06%	110,20	36.225	77,71%
Izakinak	15.164	29,73%	99,20	15.287	30,27%	107,21	14.259	30,59%
Bezeroak	14.609	28,64%	96,65	15.116	29,94%	108,99	13.869	29,75%
AKTIBOA GUZTIRA	51.011	100,00%	101,02	50.495	100,00%	108,32	46.616	100,00%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA								
ONDARE GARBIA	20.012	39,23%	109,09	18.344	36,33%	107,35	17.088	36,66%
PASIBO EZ-KORRONTEA	4.953	9,71%	95,51	5.186	10,27%	101,81	5.094	10,93%
PASIBO KORRONTEA	26.046	51,06%	96,59	26.965	53,40%	110,36	24.434	52,42%
Hornitzaileak	19.541	38,31%	97,64	20.013	39,63%	103,64	19.311	41,43%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	51.011	100,00%	101,02	50.495	100,00%	108,32	46.616	100,00%

Iturria:(SABI, SABI datu-basea, 2016)

Sektoreko balantzea komentatzeko, ondare-masa bakoitzaren barnean, partida esanguratsuenak soilik hartu ditut kontuan. Balantzeari erreparatu, Aktibo eta Pasibo totalaren zenbatekoa, 2013tik 2015era, %9,43 handitu da. Partida guztiek gora egin dute, Hornitzaileak izan ezik. Gehien handitu den ondare-masa, Ondare Garbia izan da, 2013tik 2015era %17,11ko igoera izan ondoren. Gutxien hazi dena, aldiz, Hornitzaileen partida izan da.

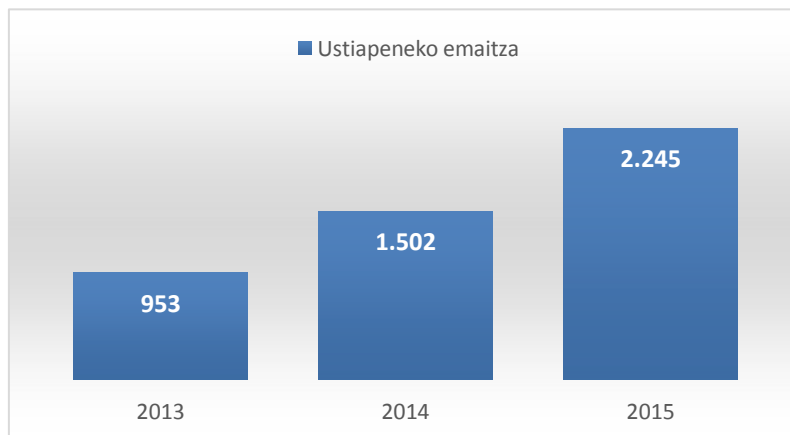
8.Taula: Sektoreko Galdu-Irabazi kontua

GALDU-IRABAZI KONTUA			
MIL EUR	2015	2014	2013
Negoio-zifraren zenbateko garbia	108.759	106.243	103.229
USTIAPENENKO EMAITZA	2.245	1.502	953
EKITALDIKO EMAITZA	1.525	860	136

Iturria: (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Galdu-irabazi kontuari dagokionez, salmentak hazi egin dira urtez urte. 2013tik 2014ra 3.014mila m.u-tan eta 2014tik 2015era 2.516mila m.u-tan. Bilakaera berdina izan dute bai Ustiapeneko emaitzak eta baita Ekitaldiko Emaitzak ere, azken hau positiboa izan baita hiru urteetan. 2014tik 2015era, %77,3 hazi da.

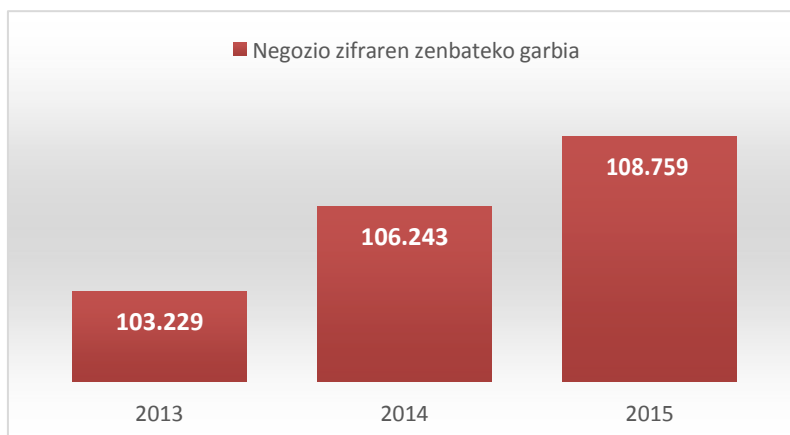
2.Grafikoa: Sektoreko Ustiapeneko emaitzaren bilakaera (mila €)



Iturria: (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Grafiko honetan, sektoreko Ustiapeneko Emaitzaren bilakaera ikus dezakegu. Hiru urteetan emaitza positiboa da eta, gainera, 2013tik 2015era, 1.292 mila m.u.-tan handitu da. Ondorioz, sektoreko enpresak batz bestez, beren aktibitatearekin, baliabideak sortzeko gai dira.

3.Grafikoa: Sektoreko Negozio Zifraren bilakaera (mila €)



Iturria: (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Grafiko honetan, sektorearen Negozio Zifraren Zenbateko Garbiaren bilakaera ikus dezakegu. Ikus daitekeen bezala, bilakaera positiboa izan du, Negozio Zifra nabarmen handitu da, urtetik urtera, 2013tik 2015era 5.530 mila m.u.-tan handitu da.

4. PAGOLAREN LEHIAKIDE NAGUSIAK

Gipuzkoan, Elikagai, Edari eta Tabakoaren sektorean jarduten duten hainbat enpresa daude. Baina enpresa hauek guztiak, ez dira Pagolarekin konparagarriak. Pagola baino enpresa handiagoak, bere mailako enpresekin lehiatzen dira eta txikiagoekin ere berdina gertatzen da.

Horregatik, analisia burutzeko, enpresa hauen segmentazio bat burutu dut, eta hauetatik Enpresa Txiki eta Ertainak direnak soilik hartu ditut kontuan. Enpresa hauen egoera gure enpresarenera gehien gerturatzen delako. Horrela, gure enpresaren lehiakide nagusiak identifikatuko ditugu.

Gure segmentuaren datuak:

Sektorea	Elikagaien handizkako merkataritza
JESN 2009	4639: Elikagaien, edarien eta tabakoaren handizkako merkataritza ez-espezializatua 4634: Edarien handizkako merkataritza
Eremu geografikoa	Gipuzkoa
Tamaina	Enpresa Txiki eta Ertainak
Enpresaren egoera	Aktiboa

Nahiz eta Pagola, Edarien Handizkako Merkataritzan soilik ez jardun, honetan soilik jarduten duten enpresak ere kontuan hartu ditut, gure enpresaren ingurunearen barne daudelako. Bilaketa egin ondoren, hauek dira Pagolaren ingurunea osatzen duten enpresak:

9.Taula: Pagolaren ingurunea osatzen duten enpresak

	IZENA	NIF KODEA
1.	BARBERENA&MAHEDERO&VILLANUEVA SL	B75125690
2.	BEBIDAS UGALDE S.L.	B20897104
3.	DISTRIBUCIONES VILLAVERDE SL	B20064663
4.	IPARDIS SL	B20556908
5.	LOGISTIKA BANAKETA SL	B20693370
6.	COMERCIAL PULET SL	B20085254
7.	BIZI LUR SL	B20780177
8.	TXOMIN ZUBELDIA SA	A20098117
9.	CONGELADOS GAROA SL	B20063962
10.	IGARA HOSTELERIA SL	B20647210
11.	BALMASEDA BANAKETAK SL	B20939617
12.	CASA AYESTARAN I SL.	B75042549
13.	ZABADIS SL	B20720330
14.	ARTUKOLUKE SL	B20557039
15.	VINICOLA GUIPUZCOANA SA	A20037503
16.	DISTRIBUCIONES URRUTXI SL	B75058099
17.	CASH LEKU BERRI SL	B20577490
18.	BIZKAI IZARRA ZERBITZUAK SA.	A95214920
19.	EXCLUSIVAS MARDU SL	B20730479
20.	VINOS ATXEGA SL	B20511457
21.	DISTRIBUCIONES DONODIS SA	A20689840
22.	EXCLUSIVAS ARRIAGA SL	B20626677
23.	VINOS GAZTELUMENDI SL	B20081584
24.	ODRIOZOLA ARDOAK SL	B20782421
25.	DISTRIBUCIONES OTORDU SL	B20188066
26.	ZIPRI OINORDEKOAK SL.	B75104265
27.	BEERLAGUN SL	B20968731
28.	TRIBAL TRADING S.COOP.PEQUEÑA	F75035659
29.	VINOS SATRUSTEGUI SL	B20905485

30.	ONBI SA	A20067450
31.	VEZALUR SL	B20712642
32.	CUPRI SDAD COOPERATIVA	F20559530
33.	LURASUI SL	B20846002
34.	VINOTECA ARDOTEGIA MENDIBIL SL	B20733473

Iturria: (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Taulan ikus daitekeen bezala, Pagolaren ingurunea 34 enpresek osatzen dute.

Lehiari dagokionez, segmentu honen barnean enpresa bakoitza, kokatuta dagoen esparru geografikoaren arabera lehiatzen da. Hau da, geografikoki gertukoak diren enpresak lehiakideak dira, eremu berdinean banatzen dutelako. Hala ere, hauen barnean badira enpresa batzuk osagarriak direnak. Esaterako, Onbi SA enpresak Pagolari erosten dio eta alderantziz, ondorioz, ez dira lehiakide zuzenak. Gainera, enpresa batzuk marken eskusibotasuna dute, hau da, enpresa horrek soilik sal dezake marka hori. Pagolak esaterako, *Möet* txanpainaren eta *Pilsner Urquell* garagardoaren eskusibotasuna du, gure enpresak soilik saltzen ditu marka hauek. Exclusivas Arriaga enpresak, *Beroniaren* eskusibotasuna du.

Beraz, enpresa bakoitzak kokapenaren arabera, esparru horretan dauden enpresekin lehiatzen da. Pagola, esaterako, Solano Ardoak SA enpresarekin zuzenean lehiatzen da, biak Hernanin kokatuta daudelako eta esparru berdinean banatzen dutelako.

Ingurune geografikoa kontutan hartzen badugu, Pagolarentzat gertukoak diren enpresak hauek dira:

10.Taula: Pagolaren gertuko enpresak

IZENA	
1.	DISTRIBUCIONES VILLVERDE SL
2.	COMERCIAL PULET SL
3.	VINICOLA GUIPUZCOANA SA
4.	EXCLUSIVAS ARRIAGA SL
5.	ONBI SA

Iturria: (SABI, SABI datu basea, 2016)

Lau enpresa hauek, Hernanin dute egoitza nagusia, eta Donostialdean banatzen dute.

Jarduera kontutan hartzen badugu, Pagolak elikagai eta edarien merkataritzan aritzeaz gain, Gabonetako saskiak ere prestatzen ditu. Hau kontuan hartuz, enpresarik berdintsuenak Epelde Banaketak SL eta Comercial Urraki izango lirateke, bi hauek edari eta elikagaien handizkako merkataritzan ere jarduten dutelako eta gainera, Gabonetako saskiak prestatzen dituztelako. Hala ere, bi hauek ez lirateke lehiakide zuzenak izango, aldergarriak izango lirateke jarduera berdinak dituztelako.

Kompetentzia zuzena kontutan hartzen badugu, Solano Ardoak SA izango litzateke lehiakide nagusia. Solano Ardoak SAk edariekin soilik jarduten du, hau da, Pagolaren jardueraren zati batekin soilik lehiatzen da. Baina edarien bitartekaritza lana denez Pagolari diru sarrera gehien ematen dizkiona, Solano Ardoak SA izango litzateke

kompetentzia zuzenena Pagolarentzat. Esan beharra dago, Onbi SA-rekin ere lehiatzen dela, baina maila baxuagoan, hau da, enpresa honi produktuak erosten dizkio eta honek ere Pagolari produktuak erosten dizkionez, ez litzateke lehiakide zuzen bat izango, osagarria baizik. Pagolak marka batzuen eskusibotasuna du eta marka hauekin ez du lehiarik egiten.

Bebidas Ugaldede, Vinos Atxega eta Exclusivas Arriaga enpresak, bilakaera positiboa izan duten enpresak dira. Pagolaren egoera urtetik urtera kaskartzen joan den bitartean, enpresa hauen egoera hobetzen joan da.

Egindako bilaketaren ondoren hauek dira konparaketarako erabiliko ditugun enpresak:

- 🇪🇺 **Solano Ardoak SA:** Lehiakide zuzena da. Donostialdean banatzen du eta likore eta ardoekin lehiatzen da Pagolarekin. Donostialdean, hainbat bezero kendu dizkio Pagolari, bai likore eta baita ardoei dagokienez.
- 🇪🇺 **Epelde Banaketak SL:** Ez da lehiakide zuzena, enpresa bakoitzak zona batean banatzen duenez gero. Hala ere, Pagolaren jardura bera duen enpresa da. Likoreen banaketaz gain, elikagai eta Gabonetako saskien banaketan ere jarduten du.

Hasieran komentatu dugun bezala, enpresen pribatutasuna mantentze arren, bi enpresa hauen izenak aldatu ditugu. Jarraian, bi enpresa hauek sakonago ezagutuko ditugu.

4.1 Solano Ardoak SA

Solano Ardoak SA, 1972.urtean sortu zen. Edarien merkataritzan jarduten du, Donostialdean batez ere. Lehiakide zuzena da Pagolarentzat, biek Hernanin dute egoitza nagusia eta eremu berdinean banatzen dute. Nahiz eta Solanok edarien handizkako merkataritzan soilik jardun, Pagolaren jardura bolumen handiena edarien banaketatik dator eta ondorioz, lehia zuzena dago bi enpresa hauen artean.

Likore eta ardoekin lehiatzen da Pagolarekin, eta ez hori bakarrik, jakin dugunez, enpresa honek hainbat bezero ere kendu dizkio gure enpresari.

11. Taula: Solano Ardoak SAren langile kopurua

	2015	2014	2013
Langile kopurua	12	12	9

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016)

Langile kopuruari dagokionez, Pagolarekin konparatuz, langile gutxiagok egiten dute lan enpresa honetan. Kontuan hartu behar dugu, Pagolan urtean zehar 25 langilek egiten dutela lan batzuetan, Gabonetako-Kanpainan, 35-40 langile izatera iristen direlako.

Edonola ere, bi enpresak Enpresa Txiki eta Ertainen baldintzak betetzen dituzte. Solanok, Sozietate Anonimoa izanik, 92.586€-ko kapital eskrituratua du, bestalde, Pagola Sozietate mugatua izanik 15.030€-ko kapital eskrituratua du.

Pagolak, akziodun bakarra du, enpresaren akzioen %100a duena. Solanok, aldiz, 3 akziodun ditu, bik %33a dute eta besteak %1a.

4.2 Epelde Banaketak SL

Epelde Banaketak SL enpresa, 1992.urtean Seguran sortu zen eta mota guztietako produktuen salmenta eta banaketan jarduten du. Ardo eta caven banaketan aritzeaz gain, produktu-sorta handia du aukeratzeko. Hauen barnean, Ezkur-urdaiazpikoa, hestebete iberikoak, ardoak, cavak, olio eta ozpinak, ahate-produktuak, gaztak, etab.

Pagolarekin konparatzen badugu, oso enpresa antzekoa da, edarien banaketan aritzeaz gain, gama altuko produktuak saldu eta Gabonetako saskien banaketan ere aritzen delako.

12.Taula: Epelde Banaketak SL-ren langile kopurua

	2015	2014	2013
Langile kopurua	12	12	15

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016)

Pagolarekin konparatuz, langile gutxiagok egiten dute lan enpresa honetan. Edonola ere, biak ETEak dira eta gainera, Sozietate Mugatuak biak.

Nahiz eta Sozietate Mugatuak izan, Epelde Banaketak SL-k, 203.046€-ko kapital eskrituratua du, Pagolak 15.030€-koa duen bitartean.

Pagolak, lehen aipatu dugun bezala, akziodun bakarra du, enpresaren akzio guztien jabe dena. Epelde Banaketak SL-k, 4 akziodun ditu, bakoitzak akzioen %25a duelarik.

Epelde Banaketak SL, era egokian definitutako lau departamentuz osatua dago:

1. Interneteko departamentua: Interneteko web orri eta posta elektronikoez arduratzen da.
2. Biltegi eta logistika departamentua: enpresaren produktuak eta bezeroen eskaerak ikuskatzeaz arduratzen da.
3. Gerentzia departamentua: enpresaren funtzionamendua ikuskatzen du.
4. Departamentu komertziala: produktuen eskaintza aktualizatzetik eta zabalitzeaz arduratzen da, horretarako feria espezializatuak eta ekoizpen lekuak bisitatuz.

Pagolarekin alderatuz, Pagolari falta zaion departamentu bakarra, Interneteko departamentua da, gainerakoak Pagolak ere baditu. Esan beharra dago, bi enpresei marketin departamentua falta zaiela. Baliteke, beste departamentu baten barne egotea.

5. PAGOLA ETA BERE INGURUNEAREN ANALISI EKONOMIKO-FINANTZARIOA

Sektorea eta lehiakideak aztertu ondoren, Pagolaren analisi ekonomiko-finantzarioa eta sektorearekiko, Solano Ardoak SA eta Epelde Banaketak SL-rekiko konparaketa burutuko dugu.

5.1 Balantzearen analisisa

Enpresaren ekitaldi ekonomikoa, urte bakoitzeko Apirilaren 1ean hasten da eta hurrengo urteko Martxoaren 31n ixten da.

Ondorengo taulan, ondare masa bakoitzaren zenbatekoa eta totalarekiko duen proportzioa ikus dezakegu.

13.Taula: Pagolaren Balantzea

	2016/3/31	%	ZI	2015/3/31	%	ZI	2014/3/31	%
AKTIBOA								
AKTIBO EZ-KORRONTEA	289.582,56	23,88%	88,73	326.378,22	26,13%	91,14	358.115,99	25,10%
AKTIBO KORRONTEA	922.947,16	76,12%	100,05	922.495,27	73,87%	86,33	1.068.572,66	74,90%
AKTIBOA GUZTIRA	1.212.529,72	100,00%	97,09	1.248.873,49	100,00%	87,54	1.426.688,65	100,00%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA								
ONDARE GARBIA	324.899,69	26,80%	77,14	421.168,04	33,72%	53,25	790.990,83	55,44%
PASIBO EZ-KORRONTEA	0,00	0,00%		0,00	0,00%		0,00	0,00%
PASIBO KORRONTEA	887.630,03	73,20%	107,24	827.705,45	66,28%	130,20	635.697,82	44,56%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	1.212.529,72	100,00%	97,09	1.248.873,49	100,00%	87,54	1.426.688,65	100,00%

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

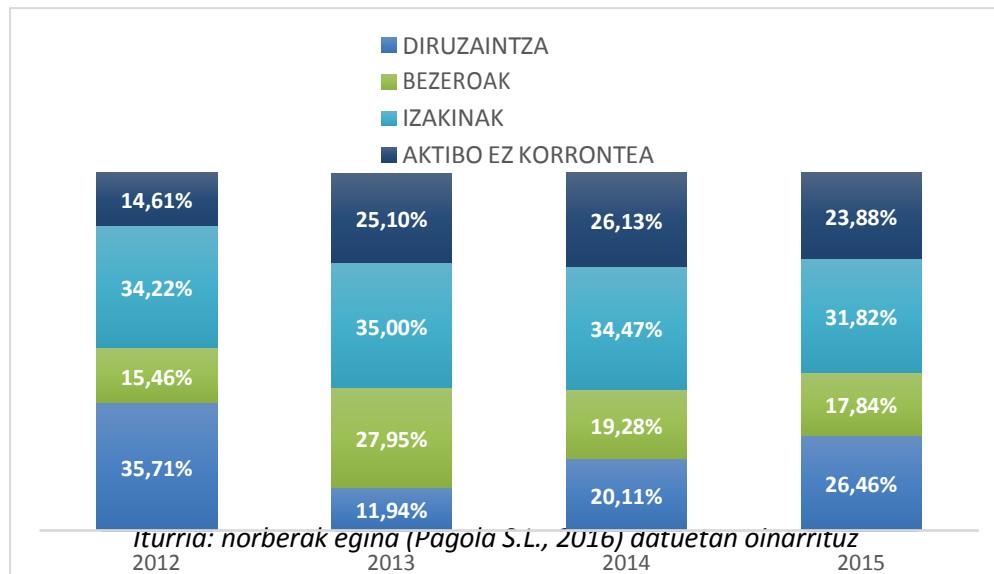
Lehenik eta behin, 2013ko ekitaldian Pagolaren balantzea nola osatua dagoen aztertuko dugu, partidarik inportanteenak azpimarratuz, ondoren, partida hauen bilakaera aztertuko dugularik.

Aktiboari dagokionez, 2013 ekitaldian, Pagolaren balantzean, Aktibo Korronteak, Aktibo ez-korronteak baino garrantzia handiagoa du. Aktibo ez-korrontearen barruan, libilgetu materiala da pisu handiena duena, Epe luzeko finantza inbertsioak ere baditu, baina zenbateko txikiagoan.

Aktibo Korrontearen barnean, partidarik garrantzitsuena Izakinak dira, totalarekiko %35a suposatzen dute, enpresa komertziala izanik, izakinen salerosketan jarduten baitu. Ondoren, enpresa honetan pisurik handiena duena, bezeroen partida da, %27,95arekin, eta azkenik, diruzaintza da ekitaldi honetan garrantzi gutxien duen partida, totalarekiko %11,94eko garrantziarekin.

Ondorengo grafikoan, aktiboaren barruan masa bakoitzak duen totalarekiko pisua eta izan duen bilakaera ikus dezakegu.

4. Grafikoa: Aktiboaren osaketa



Grafikoan ikus daitekeen bezala, hiru urteetan pisu handiena, Izakinek dute. Bilakaera aztertuz, Aktibo Totala 2013tik 2014 ekitaldira %12,46 txikitu da, gehien murriztu dena, Aktibo Korrontea izanik. Honen barnean, gehien murriztutako partida bezeroak izan dira. Izakinek totalarekiko duten proportzioa ez da gehiegi aldatu, eta diruzaintza %47,4 handitu da.

2014 eta 2015 ekitaldien artean, Aktibo totala %2,91 jaitsi da. Jaitsiera handiena, Aktibo ez Korrontea izan du, %11,27ko gutxitzearekin, Ibilgetu Materialaren gutxitzearen ondorioz. Aktibo Korronteari dagokionez, Izakinak %10,4 gutxitu dira zenbateko absolutuan, eta diruzaintza %27,7an handitu da.

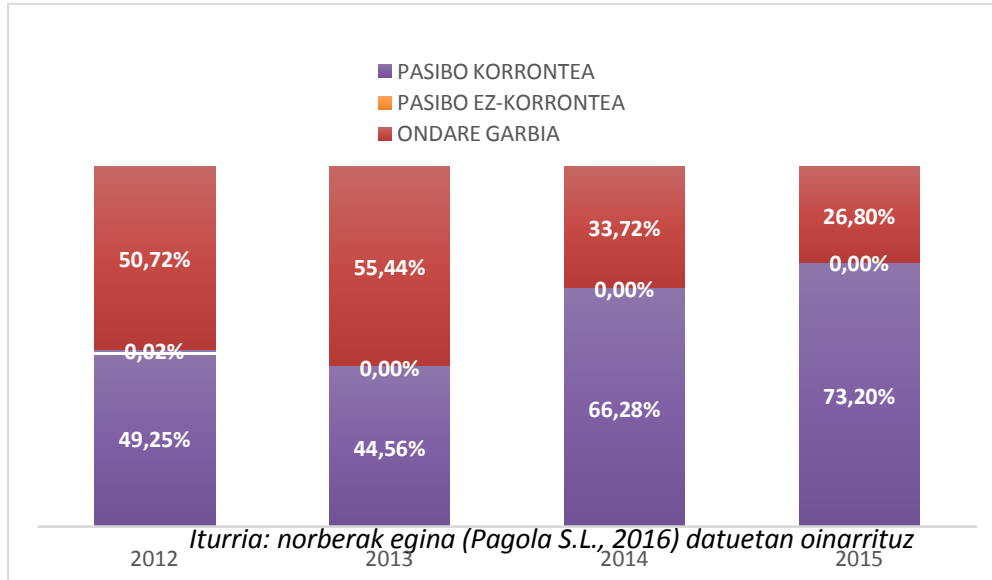
Aldaketa gehien jasan dituen partida diruzaintza da. Grafikoan ikus daitekeen moduan, 2012an totalarekiko %35,71ko proportzioa zuen, 2013an jaitsiera nabarmena izan du, ondorengo urteetan totalarekiko duen pisua handituz.

Pasibo eta Ondare Garbiari dagokionez, 2013 ekitaldian, Ondare Garbiak du pisurik handiena, totalarekiko %55,44a suposatzen duelarik, Pasibo Korrontea ondoren, eta azkenik, Pasibo ez-korrontea. Enpresak, bere aktiboak finantzatzeko, epe laburreko inbertsioak eta baliabide propioak erabiltzen ditu.

Ondare Garbian, Aurreko ekitaldietako emaitzak partida da pisu handiena duena, %69,15eko pisuarekin. Bestalde, Urteko Kontuetan ez dago epigrafe honetan barneratuta dagoen zenbatekoari buruzko argibiderik.

Pasibo Korrontearen barnean, Hornitzaileak dira pisu handiena dutena, totalarekiko %43,68a suposatuz. Ekitaldi honetan, ez du epe laburreko finantzaketa erabiltzen, ezta epe luzeko finantzaketa ere, hau da, ez du Pasibo ez-korronterik.

5. Grafikoa: Ondare Garbia eta Pasiboaren osaketa eta bilakaera



Bilakaera aztertuz, grafikoa ikus daitekeen bezala, Ondare Garbiak totalarekiko duen portzentaia, urtetik urtera, txikituz doa, Pasibo Korronteak duen pisua handitzen doan bitartean. Pasibo Ez-korrontea ez du erabiltzen.

2013tik 2014ra, Ondare Garbian %46,75eko jaitsiera eman da, Pasibo Korrontean %30,20eko hazkuntza eman delarik. Ondare Garbiaren jaitsiera hau, Aurreko ekitaldietako emaitzak partidaren emandako beherakada nabarmenarengatik izan da, %69,15eko pisua izatetik, %33,33ko garrantzia izatera pasa da, ekitaldiko emaitza negatiboaren ondorioz. Pasibo korrontearen hazkuntza, Epe laburreko zorrak partidaren hazkuntzarengatik izan da, totalarekiko %17,49ko proportzioan, bereziki, kreditu-erakunde bati eskatutako mailegu batengatik.

2014tik 2015era, Ondare Garbia %22,86 murriztu da, Pasibo Korrontea %7,24an haziz. Ondare Garbiaren murrizketa, lehen aipatu dugun Aurreko ekitaldietako emaitzak partidaren murrizketaren ondorioz gertatu da, ekitaldi honetan totalarekiko %3,83a suposatzen du, murrizketa hau, ekitaldiko emaitza negatiboaren eraginez gertatu da. Ondorioz, Ondare Garbia, 2013an %55,44 izatetik %26,80 izatera pasa da, Aurreko ekitaldiko emaitzak partidaren murrizketarengatik bereziki, ekitaldiko emaitza negatiboak izan dituelako.

Jarraian, gure enpresaren balantzea, sektorearekin, Solano eta Epelderekin alderatuko dugu.

5.1.1 **Sektorearekiko konparaketa****14.Taula: Pagola eta bere sektorearen balantzearen datuak**

	Pagola 2015	Sektorea 2015	Pagola 2014	Sektorea 2014	Pagola 2013	Sektorea 2013
AKTIBOA						
AKTIBO EZ-KORRONTEA	23,88%	21,94%	26,13%	20,94%	25,10%	22,29%
AKTIBO KORRONTEA	76,12%	78,06%	73,87%	79,06%	74,90%	77,71%
AKTIBOA GUZTIRA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
PASIBOA						
ONDARE GARBIA	26,80%	39,23%	33,72%	36,33%	55,44%	36,66%
PASIBO EZ-KORRONTEA	0,00%	9,71%	0,00%	10,27%	0,00%	10,93%
PASIBO KORRONTEA	73,20%	51,06%	66,28%	53,40%	44,56%	52,42%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

2013ko ekitaldian, Aktiboari dagokionez, bai enpresa eta sektorean pisu gehien duen ondare masa Aktibo Korrontea da. Aktibo korrontearen barruan, portzentai bertikalei erreparatuz, Pagolaren partidarik garrantzitsuena Izakinak dira, totalarekiko %35a suposatuz, eta bigarren partidarik garrantzitsuena Bezeroak dira, totalarekiko %27,95eko pisua dutelarik. Sektoreari erreparatuz, Izakinak eta Bezeroak totalarekiko proportzio antzekoa dute, lehenak %30,59 eta bigarrenak, %29,75. Hau da, aktiboko masa bakoitzak Aktibo Totalarekiko duen proportzioa berdintsua da.

Pasibo eta Ondare Garbiari erreparatuz, aldiz, gure enpresan pisu handiena Ondare Garbiak du, sektorean Pasibo Korrontea duen bitartean. Lehen aipatu dugun bezala, gure enpresak Aurreko Ekitaldiko Emaizak partidaren zenbateko oso altua du, totalarekiko %69,15a suposatzen dute 2013 ekitaldian. Pagolak ez du epe luzeko finantzaziorik erabiltzen, sektorean Pasibo guztiaren %10,93ko proportzioa suposatzen duelarik. Pasibo korrontea, Pagolan %44,56ko pisua du, sektorean %52,42ko proportzioa duen bitartean. Honen barnean, bietan partidarik garrantzitsuena Hornitzaileak dira, sektorean %41,43a eta Pagolan %47,62a suposatzen dute.

Bilakaera aztertuz, 2014ko ekitaldian, Aktibo Totala %12,46 txikitu da Pagolan eta sektorean %8,32 handitu da. Pagolan, gehien murriztu dena, Aktibo Korrontea izan da, honen barnean, gehien murriztutako partida bezeroak izan direlarik. Sektoreko hazkuntza, Izakinak eta Bezeroak handitu direlako eman da bereziki.

Pasibo eta Ondare Garbiari erreparatuz gero, enpresak Ondare Garbian %46,75ko jaitsiera jasan du, ekitaldiko emaitzak Aurreko Ekitaldiko Emaizak partidari izan duen eraginagatik. Beraz, ekitaldi honetan, pisu handiena duen ondare masa Pasibo Korrontea da, aurreko ekitaldiarekin alderatuz, igoera nabarmena izan du, mailegu berriak eskatu dituelako. Sektoreko datuak, aurreko ekitaldiarekin konparatuz ez dira gehiegi aldatu, pisu handiena Pasibo Korrontea izaten jarraitzen du, totalarekiko, %53,40a suposatuz.

2014tik 2015era, Aktibo totala %2,91 txikitu da Pagolan eta sektorean %1,02 handitu da. Pagolan, jaitsiera handiena, Aktibo ez Korrontea izan du, %11,27ko gutxitzearekin, Ibilgetu Materialaren gutxitzearen ondorioz. Sektorearen hazkuntza, Aktibo ez-korrontearengatik eman da bereziki, %5,83 handitu delarik.

Pasibo eta Ondare Garbiari erreparatuz gero, enpresaren Ondare Garbiak, %22,86ko gutxikuntza izan du, Pasibo Korrontea %7,24 handitu den bitartean. Ondare Garbiaren murrizketa, ekitaldiko emaitza negatiboaren eraginez eman da. Pasibo Korrontearen hazkuntza, aldiz, Hornitzaileen partidaren %12,44ko handitzearengatik eman delarik. Sektoreko datuak aztertuz, aurreko ekitaldiarekin konparatuz, Ondare Garbia %9,09 handitu da, Pasibo ez-korrontea %4,5 eta Pasibo korrontea %3,4 txikitu egin diren bitartean.

Ondorioz, sektoreko enpresei dagokionez, Balantzeko magnitude nagusien pisua ez da gehiegi aldatu hiru ekitaldi hauetan. Gure enpresan, aldiz, Ondare Garbiak jaitsiera nabarmena izan du 2013tik 2015era.

5.1.2 Solano Ardoak SAREN balantzea

Ondoren, Solano Ardoak SAREN balantzea gure enpresarenarekin konparatuko dugu.

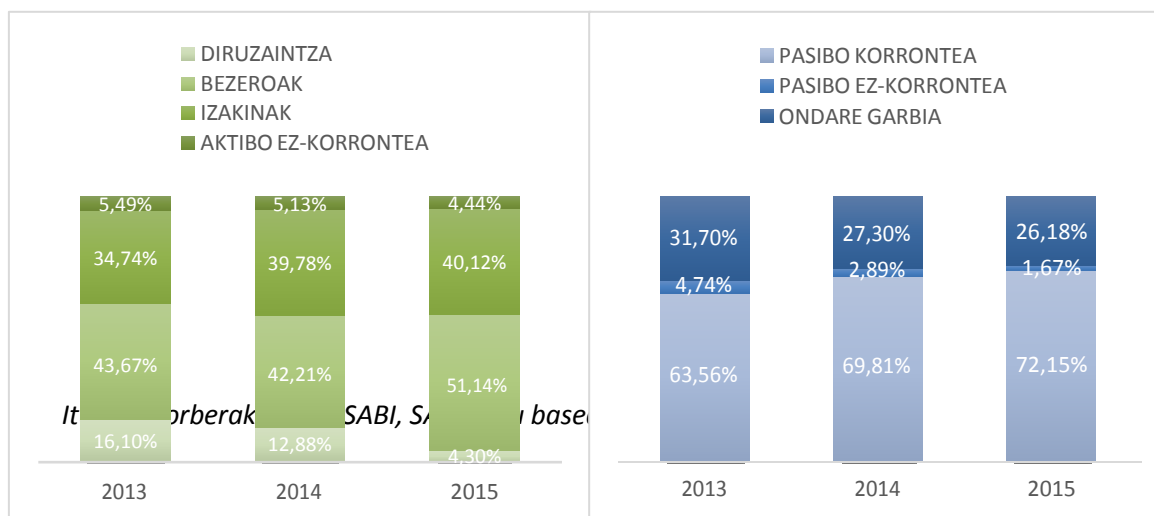
15.Taula: Solano Ardoak SAREN Balantzea

	2015/12/31	%	2014/12/31	%	2013/12/31	%
AKTIBOA						
AKTIBO EZ-KORRONTEA	53.143	4,44%	62.774	5,13%	64.821	5,49%
AKTIBO KORRONTEA	1.145.118	95,56%	1.162.039	94,87%	1.115.999	94,51%
AKTIBOA GUZTIRA	1.198.261	100,00%	1.224.813	100,00%	1.180.820	100,00%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA						
ONDARE GARBIA	313.748	26,18%	334.400	27,30%	374.337	31,70%
PASIBO EZ-KORRONTEA	20.000	1,67%	35.409	2,89%	55.947	4,74%
PASIBO KORRONTEA	864.513	72,15%	855.004	69,81%	750.536	63,56%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	1.198.261	100,00%	1.224.813	100,00%	1.180.820	100,00%

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016)

Bi balantzeak erreparatuz, ikusten dugu, Aktibo eta Pasibo totalak bietan nahiko antzekoak direla. Hala eta guztiz ere, magnitude bakoitzak totalarekiko duen proportzioa, oso desberdina dela konturatzen gara, batean eta bestean.

6. Grafikoa: Solano Ardoak SAREN Balantzea



Aktiboari dagokionez, Solano Ardoak SAren Aktibo ez-korrontea oso baxua da, Pagolarekin konparatuz. Solano Ardoak SAk azkeneko ekitaldian Ibilgetu Materialean egindako inbertsioa, 47.019€-koa den bitartean, Pagolak 235.578€ inbertitu ditu ibilgetu materialean. Diferentzia, beraz, nabarmena da.

2015eko ekitaldian, Solano Ardoak SAren aktibo korronteak aktibo osoaren %95,56a suposatzen duen bitartean, Pagolaren aktibo korronteak, %76,12a suposatzen du. Aktibo korrontearen barruan, azkeneko ekitaldian, Solanoren partidarik garrantzitsuena, Bezeroak dira, guztizkoarekiko %51,14ko pisuarekin, Pagolan, partidarik inportanteena, Izakinak diren bitartean, %31,82rekin. Bigarren partidarik inportanteena, Izakinak dira Solanoren balantzean, Pagolan diruzaintza delarik, %26,46ko pisuarekin. Solanoren balantzean diruzaintzak %4,30a suposatzen du.

Beraz, bi enpresen artean diferentzia nabarmena dago, aktiboko masa bakoitzak totalarekiko duen garrantziari erreparatuz. Solanok diruzaintzaren zenbateko oso baxua du Pagolarekin alderatuz, eta aktibo ez-korrontea ere. Izakinen eta bezeroen zenbatekoa oso altua da Pagolarekin alderatuz.

Pasibo eta Ondare Garbiari erreparatuz, azkeneko ekitaldian, Solanoren balantzean Ondare Garbiak %26,18a suposatzen du, Pagolan %26,80a suposatzen duelarik. Beraz, Ondare Garbiaren portzentaia antzekoa dute biek.

Bilakaera aztertuz, ikusten dugu bi enpresetan Ondare Garbiaren zenbatekoa gutxituz joan dela. 2013 ekitaldian, Pagolaren balantzean, Pasibo totalaren %55,44a suposatzen du, Solano Ardoak SA %31,70a suposatzen duen bitartean. 2015ean ordea, diferentzia hori txikitu da, %0,62 gehiago soilik suposatzen du Pagolaren balantzean, Solanorekin konparatuz. Pagolaren Ondare Garbiak, jaitsiera nabarmena izan du 2013tik 2015era, Solano Ardoak SArena nahiko konstante mantendu den bitartean. Solano Ardoak SAk, 2014 eta 2015ean ekitaldiko emaitza negatiboa izan duenez, hau izan daiteke Ondare Garbiaren jaitsieraren arrazoietakoa bat. Aldi berean, kontuan izan behar dugu, Solano Ardoak SAk 92.586€-ko kapital eskrituratua duela, Pagolak 15.030€-koa duen bitartean. Nahiz eta proportzio antzekoa izan, OGren barneko partidek duten pisua desberdina da, batean eta bestean.

Pagolak, Pasibo ez-korronterik ez duen bitartean, Solanoren balantzean Pasibo totalarekiko %1,67a suposatzen du, azkeneko ekitaldian, hala ere, ez da zenbateko oso nabarmena.

Pasibo Korrontearekin jarraituz, Solanoren balantzean totalarekiko %72,15a suposatzen duen bitartean, Pagolan, %73,20a suposatzen du, zenbateko oso antzekoak beraz. Honen barnean, bi enpresetan partidarik garrantzitsuena hornitzaileak dira. Solanon totalarekiko %71,73a eta Pagolan %54,71 suposatuz. Solanoren balantzean beraz, pisu handiagoa dute. Pagolak epe laburreko zorrak ditu, %18,50arekin, Solanok %0,42ko proportzioan.

5.1.3 Epelde Banaketak SL-ren Balantzea

Jarraian, Epelde Banaketak SL-ren balantzea Pagolarenarekin alderatuko dugu.

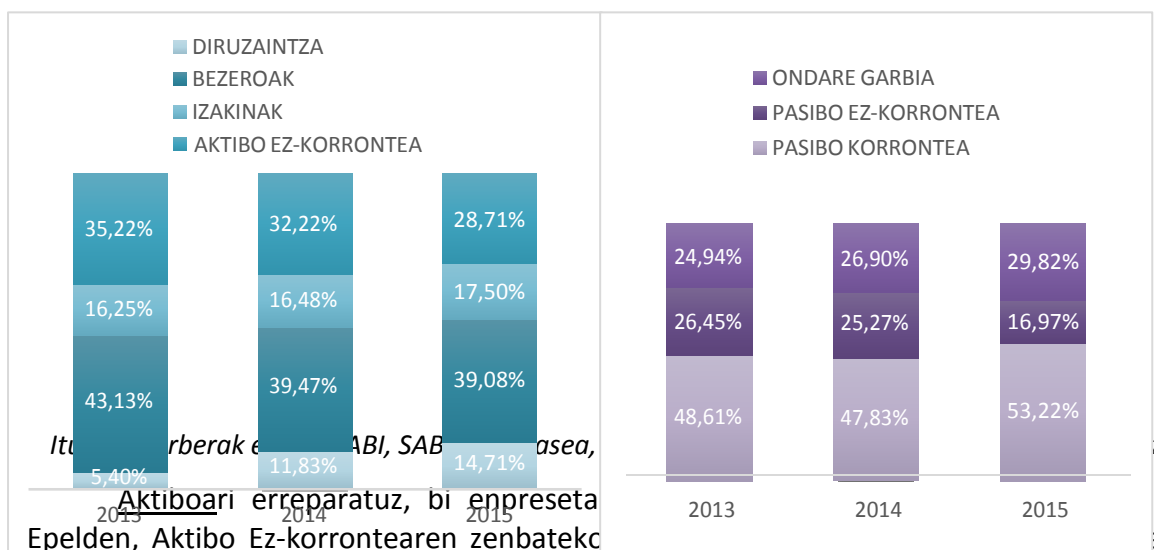
16.Taula: Epelde Banaketak SL-ren Balantzea

	2015/12/31	%	2014/12/31	%	2013/12/31	%
AKTIBOA						
AKTIBO EZ-KORRONTEA	351.083	28,71%	386.561	32,22%	422.517	35,22%
AKTIBO KORRONTEA	871.576	71,29%	813.094	67,78%	777.020	64,78%
AKTIBOA GUZTIRA	1.222.659	100,00%	1.199.655	100,00%	1.199.537	100,00%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA						
ONDARE GARBIA	364.536	29,82%	322.703	26,90%	299.174	24,94%
PASIBO EZ-KORRONTEA	207.433	16,97%	303.152	25,27%	317.311	26,45%
PASIBO KORRONTEA	650.690	53,22%	573.800	47,83%	583.052	48,61%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	1.222.659	100,00%	1.199.655	100,00%	1.199.537	100,00%

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016)

Bi balantzeak konparatuz, ikusten dugu Aktibo eta Pasibo Totalen zenbatekoa oso antzekoa dela bi enpresetan. Hala ere, Epelde Banaketak SLn, urtetik urtera totalaren zenbatekoa handitu den bitartean, Pagolaren balantzean, totalak jaisten joan dira.

7. Grafikoa: Epelde Banaketak SL-ren Balantzea



da, hau da, 351.083€, Pagolaren inbertsioa 235.578€-koa den bitartean.

Aktibo korrontearekin jarraituz, azken ekitaldian, Epelderren balantzean %71,29 suposatzen du, Pagolaren balantzean %76,12ko proportzioa suposatzen duelarik. Honen barnean, Epelderren partidarik esanguratsuena, Bezeroak dira %39,08ko pisuarekin, Pagolan Izakinak diren bitartean, %31,82ko pisuarekin. Epelderren balantzean Izakinek

%17,50a suposatzen dute soilik, eta Diruzaintzak %14,71a, Pagolan %26,46a suposatzen duen bitartean.

Beraz, nahiz eta Aktibo Korronteak bi enpresetan totalarekiko pisua antzekoa izan, honen barnean dauden partiden garrantzia oso desberdina da, batean eta bestean.

Pasibo eta Ondare Garbiarekin jarraituz, bi enpresen banaketa oso desberdina dela ikusten dugu. Epelden, Ondare Garbiak totalarekiko %29,82a suposatzen du, Pagolan %26,80a suposatzen duelarik.

Pasibo ez-korronteak, Epelderen balantzean, totalarekiko %16,97ko pisua du, Pagolak epe luzeko finantzaketarik erabiltzen ez duen bitartean.

Pasibo Korronteak, aldiz, Epelden %53,22ko garrantzia du, Pagolan, %73,20koa duen bitartean. Honen barnean, bi enpresetan partidarik garrantzitsuena Hornitzaileak dira, Epelden totalarekiko %53,22a suposatuz eta Pagolan %54,71a izanik. Beraz, Hornitzaileek garrantzi antzekoa dute bi enpresetan.

Esan beharra dago, Pagolak gorabehera nabarmenak jasan dituela urtetik urtera, Ondare Garbia 2013an totalarekiko %55,44 izatetik %26,80 izatera pasa dela 2015ean eta Pasibo Korrontea %44,56 izatetik %73,20 izatera pasa dela. Epeldek, aldiz, izan dituen gorabeherak ez dira oso nabarmenak izan, nahiko konstante mantendu da.

5.2 Galdu-Irabazi kontuaren analisisia

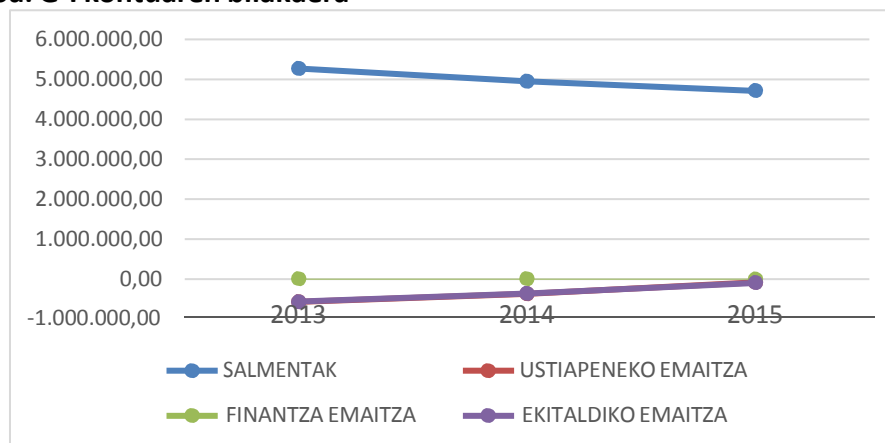
Ondoren, Pagolaren Galdu-Irabazia aztertuko dugu. Horretarako, hurrengo taulan aldagairik esanguratsuenak bildu ditut:

17. Taula: Pagolaren G-laren analisisia

	2016/3/31	Salmenten g %	2015/3/31	Salmenten g %	2014/3/31	Salmenten g%
Salmentak	4.714.644,51		4.950.682,60		5.273.369,75	
Ustiapeneko Emaidza	-88.172,10	-1,87%	-375.457,65	-7,58%	-571.782,62	-10,84%
Finantza emaitza	-8.096,25	-0,17%	5.634,86	0,11%	1.422,11	0,03%
EKITALDIKO EMAITZA	-96.268,35	-2,04%	-369.822,79	-7,47%	-570.360,51	-10,82%

Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Galdu-Irabazien kontua aztertuz, ikusten dugu, 2013 ekitaldian, ekitaldiko emaitza negatiboa izan duela, eta baita Ustiapeneko Emaidza negatiboa ere. Ustiapeneko Emaidza negatiboa izatearen arrazoia, Ustiapeneko gastuak, sarrerak baino altuagoak izan direla da. Gastu hauen barnean, esanguratsuenak Hornikuntzak, Pertsonal-gastuak eta Ustiapeneko bestelako gastuak dira. Hornikuntzek, salmentekiko %85a suposatzen dute, Ustiapeneko bestelako gastuek %13a eta Pertsonal gastuek %10a. Dituen ustiapeneko sarrerak ez dira nahikoak dituen gastuak estaltzeko, beraz, Ustiapeneko emaitza negatiboa du, bere ustiapenarekin soilik, ez da gai baliabideak sortzeko. Finantza-emaitza positiboa du, baina ez da nahikoa Ustiapeneko emaitza negatiboa estaltzeko, beraz, ekitaldiko emaitza negatiboa da.

8.Grafikoa: G-I kontuaren bilakaera

Iturria: norberak egina (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Bilakaera aztertuz, 2013 eta 2014 ekitaldien artean, Negozio Zifra %6,12 gutxitu da. Ustiapeneko Emaizta, aldiz, %34,34 hazi da, hornikuntzen jaitziera eta bestelako emaitzen handitzearengatik batez ere. Hornikuntzek, 2013an salmentekiko %85a suposatzen dute, 2014an, aldiz, %80a eta jarduera kanpoko bestelako emaitzak -90.062,71€-tik 5.054,88€-tara pasa dira. Hala ere, negatiboa denez, enpresa bere aktibitatearekin ez da gai baliabideak sortzeko. Ekitaldiko emaitza %35,16 hazi egin da 2014 ekitaldian, baina, negatiboa izaten jarraitzen du.

2014tik 2015era, Negozio Zifraren Zenbateko Garbia, %4,77 murriztu da. Ustiapeneko Emaizta, %76,52 hazi da, baina negatiboa denez, enpresak bere aktibitatearekin ez du baliabiderik sortzen. Hazkuntza honen eragile nagusiak, Ustiapeneko bestelako gastuak eta hornikuntzak izan dira. Lehenak, salmentekiko proportzioan %11tik %8 izatera pasa dira eta hornikuntzak %80tik %78ra jaitzi dira. Ekitaldiko emaitza ere, hazi egin da, %73,97ko hazkuntza suposatuz, negatiboa izaten jarraitzen badu ere, hazkuntza hau, ustiapeneko emaitzak izan duen hazkuntzarengatik eman da.

Ondoren, gure enpresaren Galdu-Irabazi kontua, sektore eta beste bi enpresekin konparatuko dugu.

5.2.1 Sektorearekiko konparaketa**18.Taula: Enpresa eta bere sektorearen G-I kontuaren datuak**

	Pagola 2015	Sektoreko bb 2015	Pagola 2014	Sektoreko bb 2014	Pagola 2013	Sektoreko bb 2013
Salmentak	4.714.644,51	3.625.000	4.950.682,60	3.320.000	5.273.369,75	3.226.000
Ustiapeneko Emaizta	-88.172,10	75.000	-375.457,65	47.000	-571.782,62	30.000
EKITALDIKO EMAITZA	-96.268,35	51.000	-369.822,79	27.000	-570.360,51	4.000

Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

2013 ekitaldian, enpresaren salmentak sektoreko batz bestekoaren gainetik daude. Hala ere, enpresak Ustiapeneko Emaizta negatiboa du, sektoreko enpresek batz bestez, emaitza positiboa duten bitartean. Enpresak bere jarduerarekin sortzen dituen baliabideak negatiboak dira, enpresak ez du gaitasunik baliabideak sortzeko. Azkenik, sektoreko enpresen ekitaldiko emaitza batz bestez positiboa den bitartean, enpresaren emaitza oso negatiboa da.

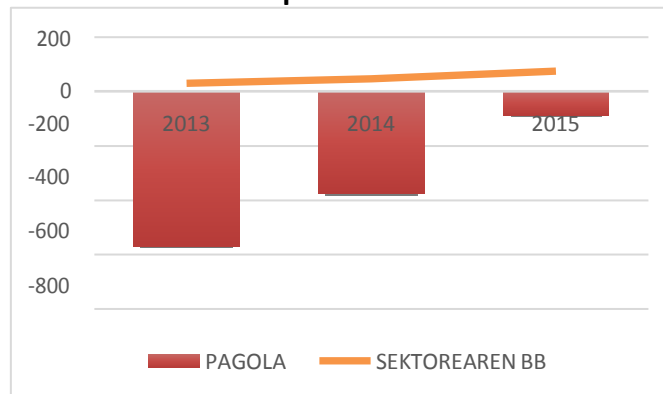
2014 ekitaldian ere, enpresaren salmentak, sektoreko batz bestekoaren gainetik daude. Bestalde, enpresa ez da gai bere aktibitatearekin baliabideak sortzeko, sektoreko enpresen ustiapeneko emaitza positiboa den bitartean, eta aurreko ekitaldiarekin alderatuz, hazi egin da. Sektoreko enpresen ekitaldiko emaitza positiboa da, eta aurreko ekitaldikoa baino handiagoa. Gure enpresan, aldiz, negatiboa izaten jarraitzen du, aurreko ekitaldiarekin alderatuz hazi egin bada ere.

2015 ekitaldian ere, gure enpresaren Negozio Zifra, sektorekoaren batz bestekoaren gainetik dago. Ustiapeneko emaitza hazi egin bada ere, negatiboa izaten jarraitzen du, sektorekoa positiboa den bitartean. Ekitaldiko emaitza, aurreko urtekoarekin konparatuz hazi egin bada ere, negatiboa izaten jarraitzen du, sektorekoa positiboa den bitartean, eta aurreko urtekoa baino positiboagoa.

Ondorioz, hiru ekitaldietan gure enpresaren salmentak sektoreko batz bestekoaren gainetik daude. Dena dela, beste bi aldagaietan, sektoreko batz bestekoaren azpitik dago.

Ondorengo grafikoetan, enpresa eta sektorearen arteko diferentziak hobeto antzeman daitezke:

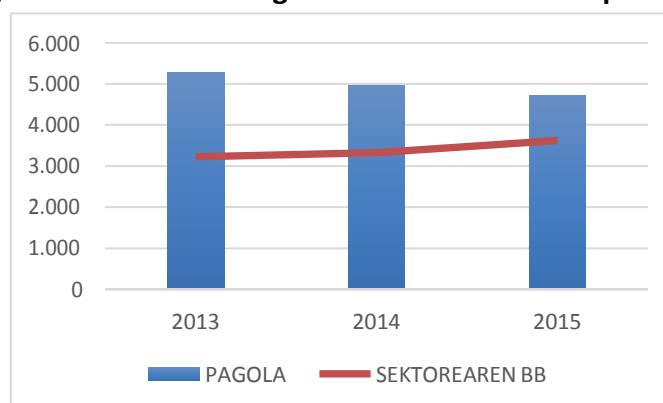
9.Grafikoa: Pagola eta sektoreko ustiapeneko emaitzaren arteko konparaketa



Iturria: norberak egina (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016) datuetan oinarrituz

Grafikoari erreparatuz, ikus daiteke, hiru urteetan, gure enpresa, sektoreko batz bestekoaren azpitik dagoela. Edonola ere, ikus daiteke enpresaren ustiapeneko emaitza handitu egiten dela urtez urte, eta diferentzia hori gutxituz doala.

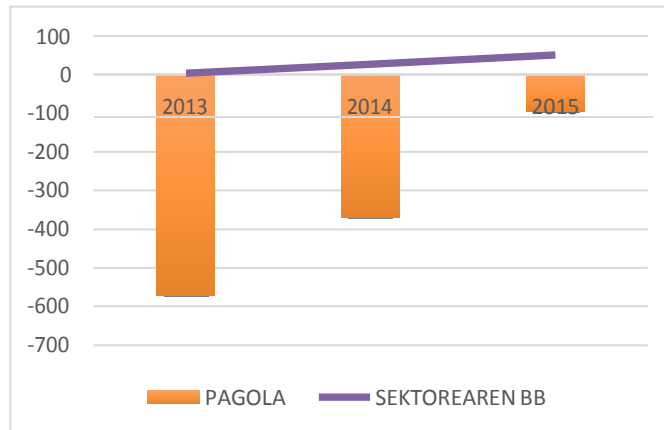
10.Grafikoa: Pagola eta sektoreko Negozio Zifraren arteko konparaketa



Iturria: norberak egina (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016) datuetan oinarrituz

Grafikoari erreparatzen badiogu, ikus dezakegu, Pagola sektoreko batz bestekoaren gaintik dagoela hiru ekitaldietan. Hala ere, sektoreko batz besteko salmentak gora doazen neurrian, enpresaren salmentak behera doaz.

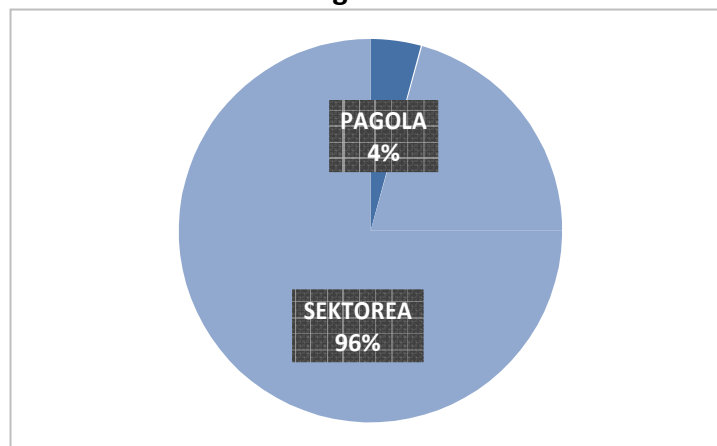
11.Grafikoa: Enpresa eta bere sektoreko Ekitaldiko Emaitzaren arteko konparaketa



Iturria: norberak egina (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016) datuetan oinarrituz

Ekitaldiko emaitza erreparatuz, hiru urteetan, enpresaren ekitaldiko emaitza sektoreko batz bestekoaren azpitik dago. Gainera, enpresaren ekitaldiko emaitza negatiboa da hiru urteetan, sektorekoa positiboa den bitartean. Hala ere, enpresaren ekitaldiko emaitza negatiboa bada ere, urtetik urtera handitu egin da.

12.Grafikoa: Enpresaren Merkatu Kuota Negozio Zifran oinarrituz



Iturria: norberak egina (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016) datuetan oinarrituz

Enpresak, Negozio Zifraren Zenbateko Garbia kontutan hartuz, merkatuaren %4a hartzen du bere gain.

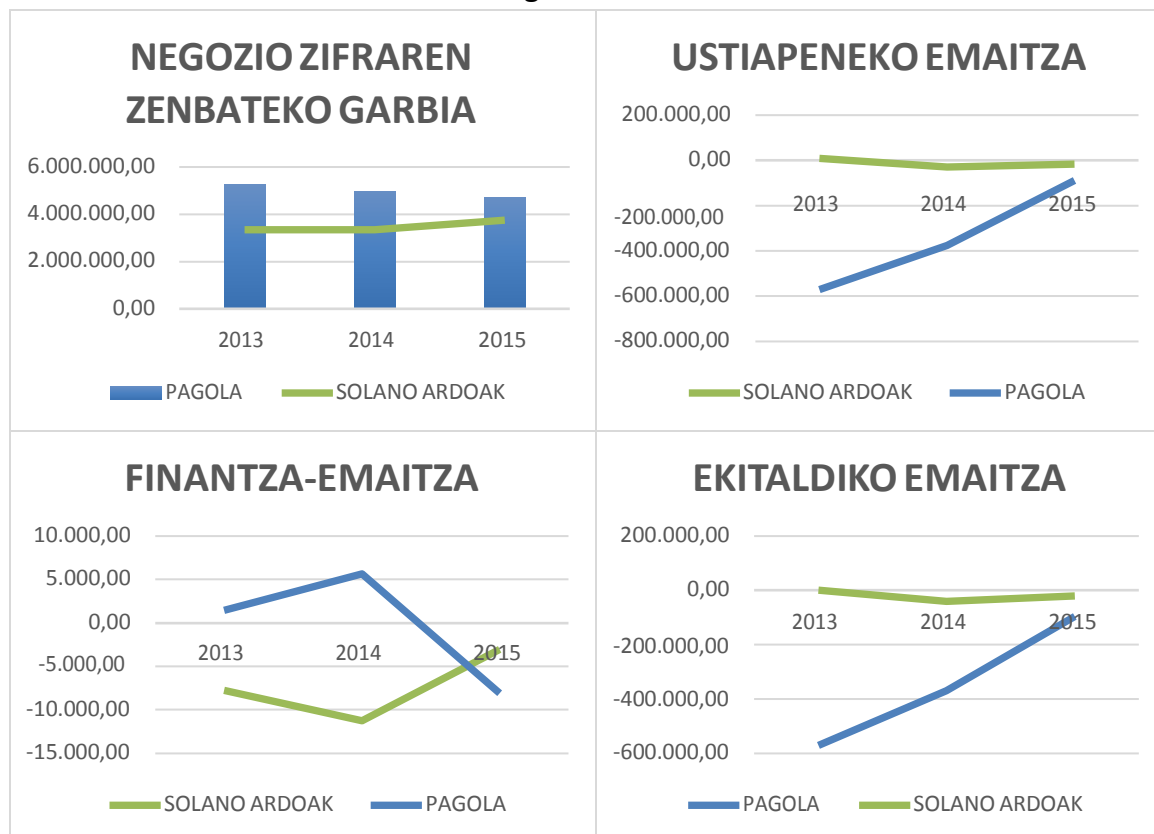
5.2.2 Solano Ardoak SAREN G-I kontua

Ondoren, Pagolaren eta Solano Ardoak SAREN Galdu-Irabazi kontuak konparatuko ditugu. Konparaketarako erabili ditudan aldagaiak, salmentak, ustiapeneko emaitza, finantza-emaitza eta ekitaldiko emaitza izan dira.

19.Taula: Solano Ardoak Saren G-I kontua

	2015/12/31	Salmenten g%	2014/12/31	Salmenten g%	2013/12/31	Salmenten g%
Salmentak	3.749.999,00		3.344.792,00		3.353.626,00	
Ustiapeneko Emaidza	-16.907,00	-0,45%	-28.695,00	-0,86%	8.644,00	0,26%
Finantza-emaizta	-3.040,00	-0,08%	-11.241,00	-0,34%	-7.719,00	-0,23%
EKITALDIKO EMAITZA	-19.947,00	-0,53%	-39.936,00	-1,19%	703,00	0,02%

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016)

13.Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren G-I

Iturria: norberak egin (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Bi enpresek, azkeneko ekitaldian ekitaldiko emaitza negatiboa izan dute. Ondoren, emaitza hau negatiboa izatearen arrazoiak aztertuko ditugu.

Lehenik, Nezozio Zifraren zenbateko garbiarekin hasiko gara. Grafikoa ikus daitekeen bezala, Pagolak hiru urteetan, Solano Ardoak SAK baino salmenta altuagoak izan ditu. Hala ere, 2015 ekitaldian, Pagolaren salmentak %4,77an gutxitu diren bitartean, Solano Ardoak Saren salmentak, %12,11 handitu egin dira.

Ustiapeneko emaitzari erreparatu, ikusten dugu Solano Ardoak SA Pagolaren gainetik dagoela hiru ekitaldietan, nahiz eta 2014 eta 2015ean negatiboa izan. Gastuek salmentekiko duten proportzioari erreparatu gero, ikusten dugu Solano Ardoak Saren Hornikuntzek, hiru ekitaldietan Pagolarenak baino pisu handiagoa suposatzen dutela. 2015ean, esaterako, Solano Ardoak SAn Hornikuntzek %87a eta Pagolaren G-lan %78a suposatzen dute salmentekiko. Pertsonal gastuek, aldiz, Solano Ardoak SAn %10a suposatzen dute Pagolan %15a suposatzen duten bitartean. Bien arteko diferentzia

nabarmenena, Ustiapeneko bestelako gastuetan dago, Solano Ardoak SAn %3a suposatzen dute azken ekitaldian, Pagolan %8a suposatzen duten bitartean.

Dena dela, grafikoan ikus daitekeen bezala, Pagolak bilakaera positiboa du. Solano Ardoak SAn kasuan, 2013 ekitaldian bere jarduerarekin soilik baliabideak sortzeko gai da, emaitza positiboa izan du. Baina 2014 eta 2015 ekitaldietan emaitza negatiboa du, 2015ean emaitzak gora egin badu ere, bere ustiapenarekin soilik, ez du baliabiderik sortzen.

Finantza-emaitzari erreparaturaz, 2013 eta 2014an, Pagolak Solanok baino emaitza altuagoa du. Solano Ardoak SAK, hiru ekitaldietan, Finantza-gastuak soilik ditu, ez du finantza-sarrerarik, eta gastu hauek, Pagolak izan dituenak baino altuagoak dira. 2015ean, aldiz, Pagolaren Finantza-gastuak nabari handitu dira, Solano Ardoak SAnenak murriztu egin diren bitartean.

Azkenik, Ekitaldiko emaitza aztertuz, 2013 ekitaldian Solano Ardoak SAK emaitza positiboa izan badu ere, hurrengo ekitaldietan emaitza negatiboa du, Pagolak hiru ekitaldietan negatiboa izan duen bitartean. Hala ere, 2015 ekitaldian, bi enpresen ekitaldiko emaitzak gora egin du, Pagolan %73,97 hazi egin da, Solanon %50,05 hazi egin den bitartean.

5.2.3 Epelde Banaketak SL-ren G-I kontua

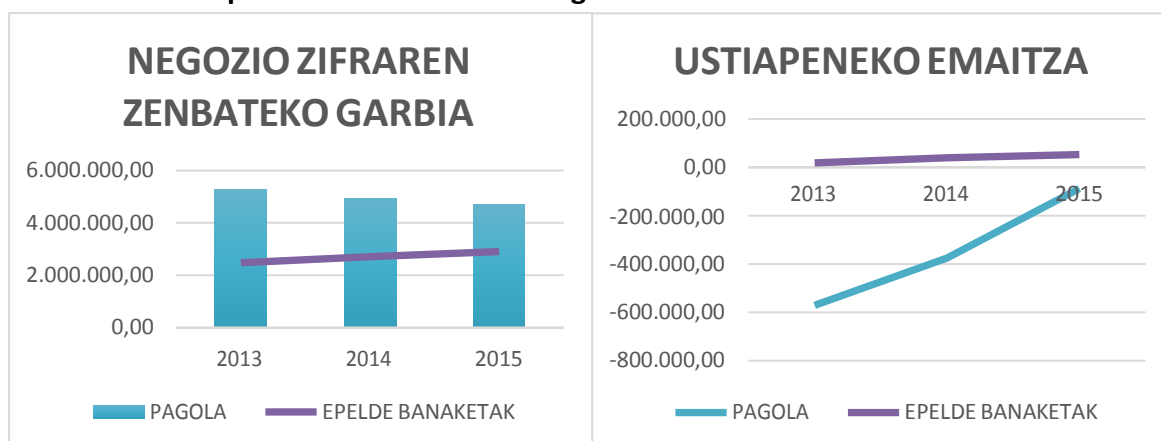
Jarraian, Pagolaren eta Epelderren G-I kontuaren arteko konparaketa burutuko dugu. Horretarako erabiliko diren aldagaiak, ondorengo taulan bildu dira:

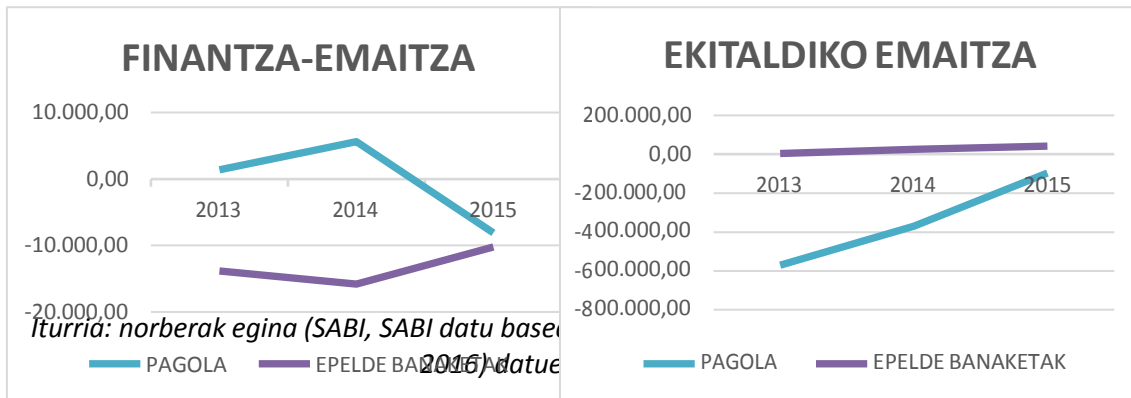
20.Taula: Epelde Banaketak SL-ren G-I kontua

	2015/12/31	Salmenten g%	2014/12/31	Salmenten g%	2013/12/31	Salmenten g%
Salmentak	2.901.328,00		2.705.730,00		2.477.368,00	
Ustiapeneko Emaidza	52.024,00	1,79%	39.345,00	1,45%	17.863,00	0,72%
Finantza-emaitza	-10.191,00	-0,35%	-15.806,00	-0,58%	-13.788,00	-0,56%
EKITALDIKO EMAITZA	41.833,00	1,44%	23.539,00	0,87%	4.075,00	0,16%

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016)

14. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren G-I





Epeldek, Ekitaldiko Emaitza positiboa izan du hiru ekitaldietan, Pagolak negatiboa izan duen bitartean. Ondoren, bi enpresen Galdu-Irabazien kontuko diferentziak aztertuko ditugu.

Negoio zifraren zenbateko garbiari erreparatuz, ikusten dugu hiru urteetan Pagolak Epeldek baino salmenta altuagoak izan dituela. Nolanahi ere, Pagolaren salmentak %4,77 gutxitu diren bitartean, Epelderenak %7,23an hazi egin dira, 2015eko ekitaldian.

Ustiapeneko emaitzarekin jarraituz, grafikoan ikus daitekeen moduan, Epelde Pagolaren gaintik dago hiru ekitaldietan. Ez hori bakarrik, Epeldek Ustiapeneko emaitza positiboa du hiru urteetan, hau da, bere ustiapenarekin soilik baliabideak sortzeko gai da. Pagolak, berriz, emaitza negatiboa duenez, bere jarduerarekin soilik ez ditu baliabideak sortzen. Azkeneko ekitaldian, gastuek salmenten gain duten proportzioari erreparatuz, ikusten dugu bi enpresek proportzio antzekoak dituztela, Hornikuntzek %77a suposatzen dute Epelden eta Pagolan %78a, eta pertsonal-gastuek %15a bi enpresetan. Hala ere, bi enpresen arteko diferentzia ezartzen duen kontua, Ustiapeneko bestelako gastuak dira, Pagolaren G-lan, %8a suposatzen dute eta Epelden %4a. Partida hau izango litzateke Pagolak Ustiapeneko emaitza negatiboa izatera eramaten duena, Epelderekin alderatuz.

Finantza-emaitzari erreparatuz, ikusten dugu, Pagolak Epeldek baino emaitza handiagoa duela, hiru ekitaldietan. 2013 eta 2014an positiboa izanik, 2015ean negatibo bihurtzen da, finantza-gastuak igo eta sarrerak txikitu direlako, eskatutako maileguengatik. Epeldek, emaitza negatiboa du hiru ekitaldietan, finantza-gastuen zenbatekoa handia delako, eta gainera, azkeneko ekitaldian finantza-sarrerarik ez duelako.

Hala ere, nahiz eta Finantza-emaitza negatiboa izan, Epeldek Ekitaldiko Emaitza positiboa du hiru ekitaldietan, Ustiapeneko Emaitza positiboa duelako eta gainera, urtetik urtera, emaitza hori handituz joan da. Pagolak, aldiz, emaitza negatiboak ditu, Ustiapeneko Emaitza negatiboa duelako, batez ere.

5.3 Merkatal politika

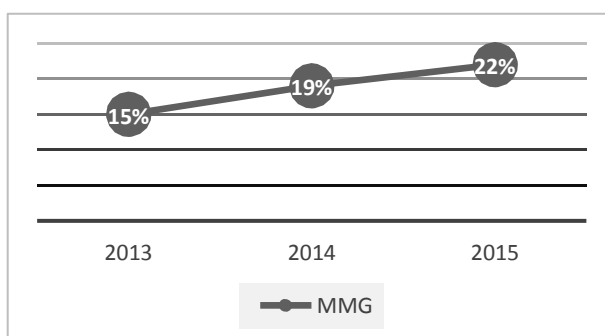
Merkatal politikak, enpresak zenbat irabazten duen aztertzen du, produktuaren edo zerbitzuaren kostua kontuan izanik.

21. Taula: Merkatal Politika

	2015	%	ZI	2014	%	ZI	2013	%	ZI
Salmenta garbiak	4.714.644,51	100%	95,2	4.950.682,60	100%	93,88	5.273.369,75	100%	100
(-)Salmenten kostua	3.699.345,43	78%	92,73	3.989.175,96	81%	88,56	4.504.296,46	85%	100
MMG	1.015.299,08	22%	105,59	961.506,64	19%	125,02	769.073,29	15%	100

Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituta

15. Grafikoa: Enpresaren MMG-ren bilakaera



Iturria: (Pagola S.L., 2016)

Urtetik urtera, Merkataritza Marjin Gordina handitzen joan da. Hazkuntza honen arrazoiak aztertzeko, salmentek izan duten aldaketa eta marjina aztertuko ditugu.

2013an enpresak saldutako unitate bakoitzeko, %15eko Merkataritza Marjin Gordina lortzen du. 2013tik 2014ra, Merkataritza Marjin Gordina, %25,02an handitu du. Hazkuntza hau zergatik gertatu den aztertzeko, salmenta eta marjinan izan diren aldaketak aztertuko ditugu:

- Salmenten aldaketa: $(4.950.682,60 - 5.273.369,75) * 0,15 = -47.061$
- Marjina aldaketa: $(0,19 - 0,15) * 4.950.682,60 = 239.494,3$

MMGren %25,02ko hazkuntza, marjinaren igoeraren ondorioz gertatu da. Salmentak jaitsi egin dira, baina marjina igo duenez, saldutako unitate bakoitzeko irabaziak handiagoak izan dira. Gutxiago saldu du, eta salmenta kostuak ere baxuagoak izan dira.

2015ean Pagolak saldutako unitate bakoitzagatik, %22ko MMG lortu du. 2014tik 2015era, MMG %5,59 hazi da. Hazkuntza hau zergatik gertatu den aztertuko dugu:

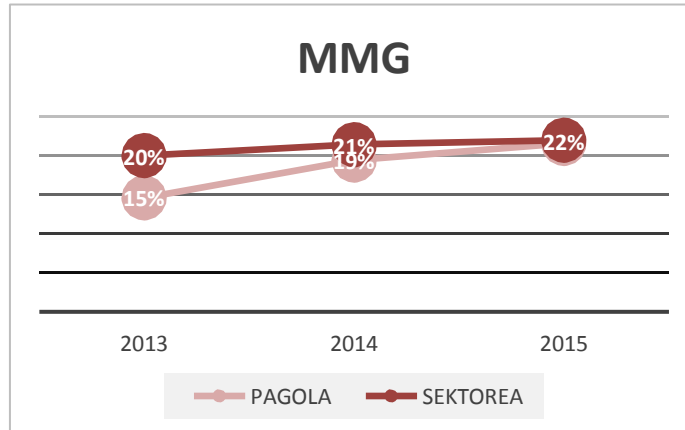
- Salmenten aldaketa: $(4.714.644,51 - 4.950.682,60) * 0,19 = -45.842,61$
- Marjina aldaketa: $(0,22 - 0,19) * 4.714.644,51 = 99.635,05$

Merkataritza Marjin Gordinaren %5,59ko hazkuntza, marjinaren igoeraren ondorioz gertatu da. Salmentak jaitsi egin dira, baina marjina igo duenez, saldutako unitate bakoitzeko irabaziak gehiago izan dira. Gutxiago saldu du, eta salmenta kostuak ere baxuagoak izan dira.

Ondorioz, aztertutako bi urteetan politika berdina jarraitu du, marjina igo du, produktu bakoitzetik irabazi handiagoak izan ditu, salmentak eta hauen kostuak urtetik urtera jaitsi egin direlarik.

5.3.1 Sektorea

16.Grafikoa: Pagola eta sektorearen MMGren arteko konparaketa



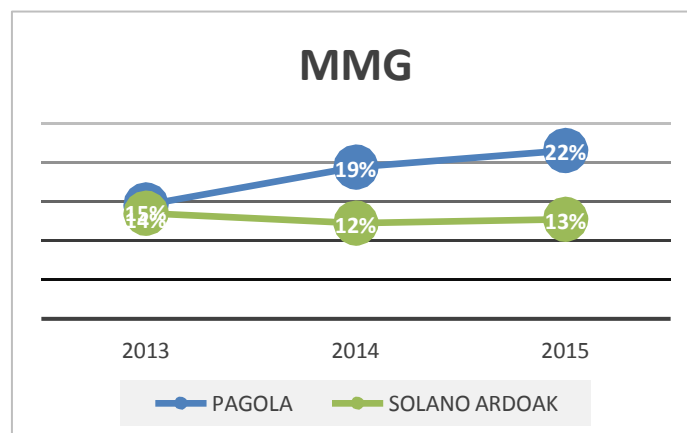
Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016) datuetan oinarrituz

Sektorearekin alderatuz, ikusten dugu Pagola, 2013 eta 2014 ekitaldian sektorearen MMGren azpitik dagoela, baina 2015ean sektorearen MMG berdineran heltzen dela. Bietan, urtetik urtera, MMG handitzen joan da, 2015ean biek %22ko marjina izan arte. Esan beharra dago, sektorearen kasuan, urtetik urtera salmentak handitu eta salmenten kostuak txikitzen doazela, Pagolaren kasuan bi hauek urtez urte txikitzen doazen neurrian.

Ondorioz, esango genuke, sektorearen egoera hobetuz doala, salmentak handitu eta kostuak txikitzen doazelako, eta honen ondorio, saldutako unitate bakoitzeko irabaziak handiagoak direlako. Pagolak, saldutako unitate bakoitzetik urtetik urtera gehiago irabazten du, baina salmentak baxuagoak dira.

5.3.2 Solano Ardoak SA

17.Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren MMG



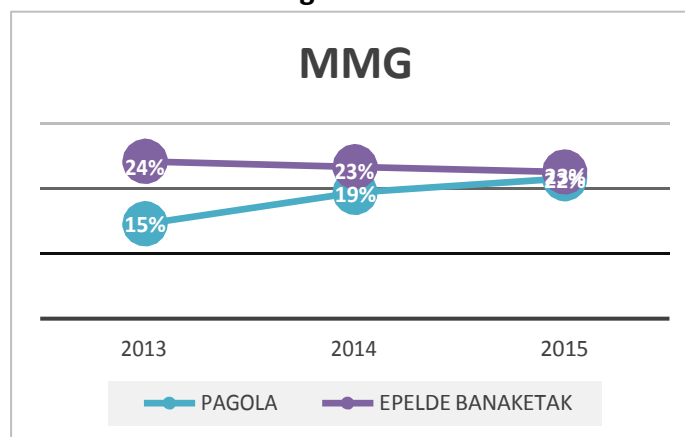
Iturria: norberak egina (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Merkataritza Marjin gordina aztertuz, Pagola, Solano Ardoak SAREN gainera dago hiru urteetan. Pagolaren kasuan, urtetik urtera MMG igotzen joan da, salmentak eta salmenten kostuak jaistearekin batera. Solanok aldiz, 2014 ekitaldian, MMG gutxitu egin du, bai marjina eta bai salmentak jaitsi egin direlako, gutxiago saldu du eta marjin txikiagoarekin. 2015ean, ordea, MMG igo egin da, marjina eta salmentak igo egin direlako. Salmenta kostuak urtetik urtera, handitu egin ditu. Gainera, Pagolarekin alderatuz, salmenten kostuek azkeneko ekitaldian %87ko proportzioa suposatzen dute salmentekiko, Pagolaren salmenten kostuek %78a suposatzen duten bitartean.

Beraz, Solanoren kasuan, urtetik urtera salmentak igo egin ditu, MMG txikituz eta salmenten kostuak handituz. Pagolak, ordea, urtetik urtera saldutako m.u. bakoitzetik gehiago irabazten du, salmenta kostuak txikituz eta salmentak ere gutxituz. Pagolak, salmenta kostu baxuagoekin, saldutako unitate bakoitzeko irabazi handiagoak lortzen ditu.

5.3.3 Epelde Banaketak SL

18. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren MMG



Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Merkataritza Marjin Gordina aztertuz, Epelde Pagolaren gainera dago hiru urteetan. Hau da, Epeldek, saltzen duen unitate bakoitzeko Pagolak baino MMG handiagoa du. Epeldek, salmentak handitu egin ditu urtetik urtera, eta baita salmenta kostuak ere, baina salmentak baino proportzio txikiagoan. Horregatik, MMG igo egin du. Gure enpresak, aldiz, salmentak gutxitzearekin batera, kostuak ere gutxitu egin ditu. Gutxiago saldu eta saldutako produktu bakoitzeko gehiago irabazi du.

Ondorioz, Epeldek, gehiago saldu du, salmenta kostu handiagoekin eta saldutako unitate bakoitzagatik irabaziak handiagoak izan dira

Pagolak, aldiz, MMG igo du, salmenta kostuak eta salmentak jaitsi direlarik. Gainera, azkeneko ekitaldian, Pagola ia Epelderen MMG bera du. Epeldek saldutako unitate bakoitzarengatik %23ko MMG lortu du, Pagolak %22koa lortu duen bitartean. Salmenta kostuei erreparatuz, ikusten dugu Epelderen G-lan salmentekiko %77a eta Pagolan %78a suposatzen dutela.

Ondorioz, ikusten dugu Epelderen maila berdinerira iritsi dela, MMG eta salmenta kostuei erreparatuz. Agian, Epeldek eskaintzen dituen produktuen kalitatera heltzea da Pagolaren helburua. Horregatik, baliteke hornitzaileez aldatu izana, edota beharbada,

lehenago ordaintzeagatik edo bezero berria izateagatik deskontuak izatea, hortik kostu baxuagoak, eta erositako izakinak gutxiago kostatu izana.

5.4 Pertsonal politika

Politika honek, pertsonalaren produktibitatea aztertzen du. Horretarako bi ratio erabiltzen dira.

22.Taula: Pertsonal Politika

	2015	%	ZI	2014	%	ZI	2013	%
Salmenta garbiak	4.714.644,51	100%	95,23	4.950.682,60	100%	93,88	5.273.369,75	100%
Pertsonal gastuak	718.994,12	15%	95,86	750.060,91	15%	109,31	686.186,56	13%
Langile kopurua	23		104,55	22		95,65	23	
Salmentak / Pertsonal gastuak	6,56			6,60			7,69	
Salmentak / Langile kopurua	204.984,54			225.031,03			229.276,95	

Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

2013an, pertsonal gastuan gastatutako euro bakoitzeko, 7,69€-ko salmentak lortu dira. 2014an 6,60 eta 2015ean 6,56. Beraz urtetik urtera txikitzen joan da, salmentak urtetik urtera txikitzen joan direlako, eta 2013tik 2014ra pertsonal gastuak handitu direlako.

2013an, langile bakoitzeko 229.276,95€-ko salmentak lortu dira. 2014an 225.031,03 eta 2015ean 204.984,54. Gutxikuntza honen arrazoia, salmenten jaitziera izan da, langile kopurua mantendu den bitartean. Langile kopuru berdinarekin, gutxiago saldu du.

Bi ratioak murriztu egin dira urtetik urtera. Ondorioz, enpresaren produktibitatea txikitu egin da.

23.Taula: Solano Ardoak Saren Pertsonal-Politika

	2015	%	ZI	2014	%	ZI	2013	%
Salmenta garbiak	3.749.999	%100	112,11	3.344.792	%100	99,74	3.353.626	%100
Pertsonal gastuak	381.868	%10	113,59	336.190	%10	101,15	332.356	%10
Langile kopurua	12		100,00	12		133,33	9	
Salmentak / Pertsonal gastuak	9,82			9,95			10,09	
Salmentak / Langile kopurua	312.499,92			278.732,67			372.625,11	

Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) datuetan oinarrituz

Hiru ekitaldietan, pertsonal gastuan gastatutako euro bakoitzeko Pagolak baino salmenta handiagoak lortu ditu, nahiz eta urtetik urtera txikitzen joan, pertsonal-gastuen handitzearen ondorioz. 2015ean esaterako, pertsonal gastuan gastatutako euro bakoitzeko, 9,82€-ko salmentak lortzen ditu, Pagolak 7,69€ lortzen dituen bitartean.

Pagolarekin alderatuz, azkeneko ekitaldian, Pagolaren pertsonal-gastuek %15eko proportzioa suposatzen dute salmentetik, Solanorenak, aldiz, %10a. Honen ondorioz, Solanok, pertsonal gastuan gastatutako euro bakoitzeko salmenta handiagoak lortzen ditu.

Langile bakoitzeko lortutako salmentak, Pagolak lortutakoak baino handiagoak dira hiru ekitaldietan. Solano Ardoak SAK, 2015ean langile bakoitzeko 312.499,92€-ko

salmentak lortzen ditu, Pagolak 204.984,54€-koak lortzen dituen bitartean. Gainera, Solano Ardoak SAk zenbateko hau handitu du aurreko ekitaldiarekin konparatuz, salmentak handitu dituelako, langile kopuru bera mantenduz. Pagolak, aldiz, langile kopuru berarekin gutxiago saldu du. Esan beharra dago, Solano enpresan Pagolarekin alderatuz, 12 langile gutxiagok egiten dutela lan batz bestez.

24.Taula: Epelderren Pertsonal Politika

	2015	%	ZI	2014	%	ZI	2013	%
Salmenta garbiak	2.901.328	%100	107,23	2.705.730	%100	109,22	2.477.368	%100
Pertsonal gastuak	439.416	%15	99,89	439.956	%16	104,09	422.657	%17
Langile kopurua	12		100,00	12		80,00	15	
Salmentak / Pertsonal gastuak	6,60			6,15			5,86	
Salmentak / Langile kopurua	241.777,33			225.477,50			165.157,87	

Iturria: norberak eginga, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) datuetan oinarrituz

Epelde Pagolarekin alderatzen badugu, konturatzen gara, Epeldek urtetik urtera, pertsonal gastuan gastatutako euro bakoitzeko, salmenta handiagoak lortzen dituela. Hala ere, 2013 eta 2014an Pagolak Epeldek baino salmenta handiagoak lortzen ditu, pertsonal gastuan gastatutako euro bakoitzeko, eta 2015ean 0,04ko diferentzia soilik dago. Honen arrazoia, bi enpresetan pertsonal-gastuek salmentekiko duten proportzioa oso antzekoa dela da. Baina, Epelden urtetik urtera handitu da, salmentak igo direlako, Pagolan txikitu egin diren bitartean.

Langile bakoitzeko lortutako salmentak ere, oso antzekoak dira bi enpresetan. Hala ere, Epelden urtetik urtera handitzen joan dira, salmentak igo dituelako, langile kopurua mantenduz, Pagolaren salmentak jaitsi egin diren bitartean. Hala ere, nahiz eta langile bakoitzeko lortutako salmentak oso antzekoak izan, Pagolan Epelden baino 10 langile gehiagok egiten dute lan batz bestez.

5.5 Batz besteko heltze-aroa

25.Taula: Batz Besteko Heltze Aroa

	2015	2014	2013
BILTEGIRATZE-SALMENTA EPEA	38	39	40
KOBRU-EPEA	14	14	22
BATAZ BESTEKO HELTZE-AROA	52	53	62
ORDAINKETA EPEA	49	40	40

Iturria: norberak eginga, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Batz besteko heltze-aroa, moneta unitate bat inbertitzen den unetik, moneta unitate hori berreskuratu arte igarotzen den denborari deritzo. Enpresa komertzialetan, 2 epe bereizten dira: biltegiratze-salmenta epea eta kobru-epea.

BILTEGIRATZE-SALMENTA EPEA

Produktu bukatua eskuratzen dugunetik, saldu arte igarotzen den denbora neurtzen du, edo produktuak saltzeko behar dituen batz besteko egun kopurua.

2013tik 2014ra 40 egunetik 39ra jaitsi da, salmenta-epea murriztu da, baina aldaketa ez da nabarmena. Erositako izakinak egun bat gutxiago egoten dira biltegian,

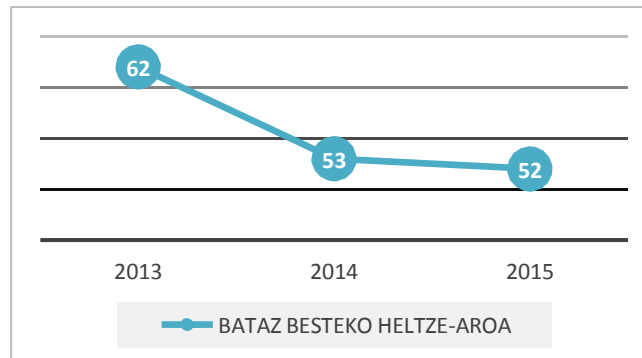
bataz bestez, beraz, enpresak azkarrago saltzen du. 2014tik 2015era, 39 egunetik 38ra jaitsi da, salmenta-epea ia berdin mantendu du.

KOBRU-EPEA

Salgaiak saltzen direnetik, kobratu arte igarotzen den denbora. Hau da, bezeroari kobratu arte, pasatzen diren bataz besteko egun kopurua. Salmenta garbiei BEZa (%21) gehitu zaie.

2013tik 2014ra, 22 egunetik 14ra nabarmen jaitsi da. Ondorioz, enpresak azkarrago kobratzen du bezeroengandik. 2014tik 2015era kobru-epea berdin mantentzen da.

19.Grafikoa: Pagolaren BbHA



Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Bataz besteko Heltze Aroa, 2013an 62 egun ziren, 2014an 53 eta 2015ean 52, hau da, urtetik urtera jaitsi egin da, enpresak gutxiago tardatzen du, inbertitutako moneta unitate bakoitza berreskuratzen. Egun gutxiago behar ditu dirua berreskuratzeko. Jaitsiera hau, kobru-epean izandako jaitsierarengatik gertatu da, bezeroen partidaren murrizketarengatik bereziki, salmentak baino zenbateko handiagoan jaitsi direlako. Bezeroek azkarrago ordaintzen dute.

ORDAINKETA-EPEA

Salgaiak erosten diren unetik, ordaindu arte igarotzen den denborari deritzo. Ordaintzeko pasatzen diren bataz besteko egun kopurua. Erosketei BEZa (%21) gehitu zaie.

26.Taula: Erosketak

	2015	2014	2013
Erosketak	3.640.722,35 €	3.933.513,87 €	3.995.329,11 €

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

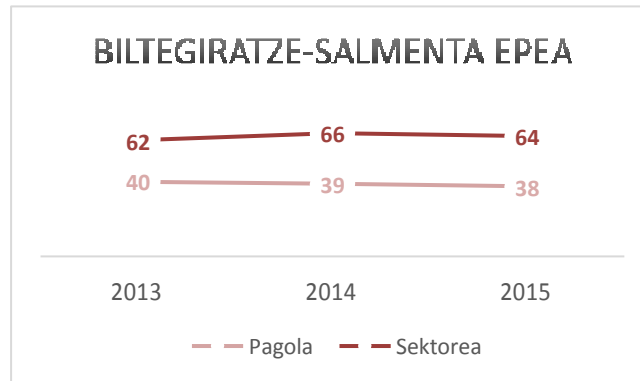
2013tik 2014ra, 40 egunetan mantendu da, enpresak egun kopuru berdina tardatzen du hornitzaileei ordaintzen. 2014tik 2015era, nabarmen handitzen da ordainketa epea 40 egunetik 49 egunera. Hau da, enpresak gehiago tardatzen du hornitzaileei ordaintzen.

Laburbilduz, Kobru-epea mantenduz, beranduago ordaintzen du.

Ondoren, politika bakoitza, sektore, Solano Ardoak SA eta Epelde Banaketak SL enpresekin alderatuko dugu:

5.5.1 Biltegitratze-salmenta epea

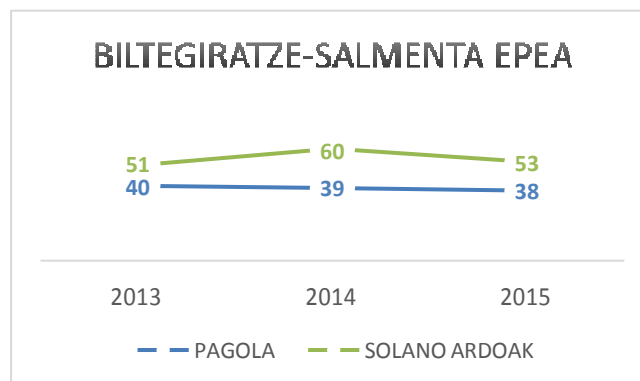
20. Grafikoa: Pagola eta bere sektorearen arteko biltegitratze-salmenta epearen konparaketa



Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

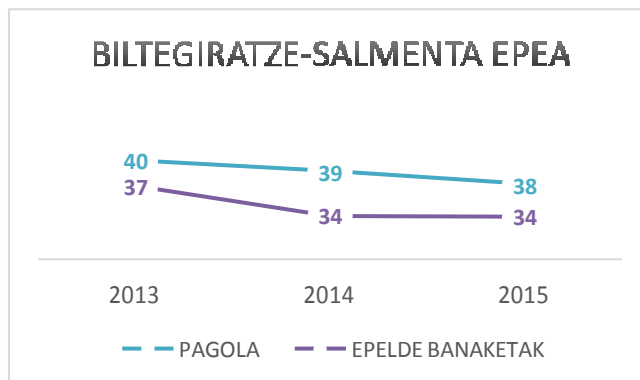
Grafikoan ikus daitekeen moduan, hiru ekitaldietan Pagolak egun gutxiago izaten ditu izakinak biltegian, sektoreko enpresek baino batz besteko egun gutxiago behar ditu izakinak saltzeko. Diferentzia nabarmena da hiru ekitaldietan, 2015ean 26 egun gutxiago behar ditu batz bestez izakinak saltzeko. Sektoreko batz bestekoak baino azkarrago saltzen du.

21. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren biltegitratze-salmenta epeak



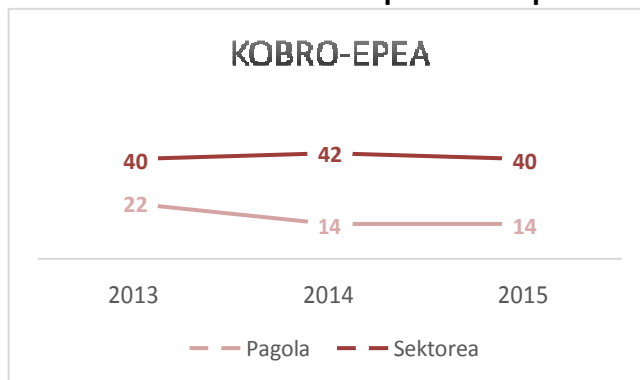
Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Solano Ardoak SAK hiru ekitaldietan, Pagolak baino egun gehiago izaten ditu batz bestez izakinak biltegian. 2015ean 15 eguneko diferentzia dago. Pagolak 15 egun gutxiago behar ditu batz bestez izakinak saltzeko.

22. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren biltegiatze-salmenta epea

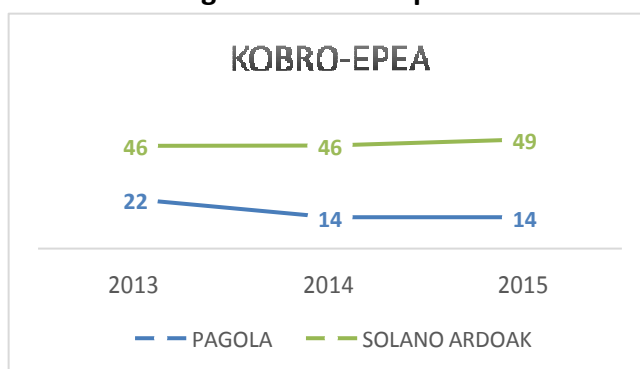
Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Epelde Banaketak SL-k, Pagolak baino egun gutxiago izaten ditu izakinak biltegian batz bestez, hau da, azkarrago saltzen du. Hala ere, diferentzia ez da oso nabarmena. 2015ean 4 egun gehiago izaten ditu izakinak Pagolak biltegian batz bestez, Epelderekin alderatuz.

5.5.2 Kobru-epea**23. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko kobru-epearen konparaketa**

Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

2013 ekitaldian, enpresak 18 egun gutxiago tardatzen du bezeroei kobratzen, sektoreko enpresen batz bestekoarekin alderatuz. 2014an 28 egun gutxiago eta 2015ean, 26 egun gutxiago. Ondorioz, grafikoan ikus daitekeen bezala, enpresak sektoreko enpresekin konparatuz, azkarrago kobratzen du. Gainera, diferentzia hori, urtetik urtera handituz joan da.

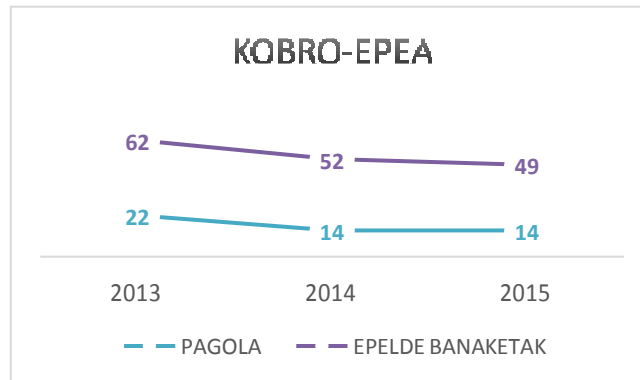
24. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren Kobru-epeak

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016)

Bi enpresen kobru-epea aztertuz, ikusten dugu hiru ekitaldian, Pagolak egun gutxiago tardatzen dituela batz bestez, bezeroei kobratzen. Gainera, ekitalditik ekitaldira, egun gutxiago tardatzen ditu. Solano Ardoak SAK, aldiz, Pagolak baino egun gehiago tardatzen ditu bezeroengandik kobratzen.

Grafikoan ikus daitekeen moduan, 2015 ekitaldian, 35 egunetako diferentzia dago. Hau da, 35 egun gehiago tardatzen ditu batz bestez Solano Ardoak SAK, produktuak bezeroei saltzen dizkionetik, diru hori kobratu arte. Pagolak Solano Ardoak SAK baino lehenago kobratzen du.

25. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren Kobru-epeak

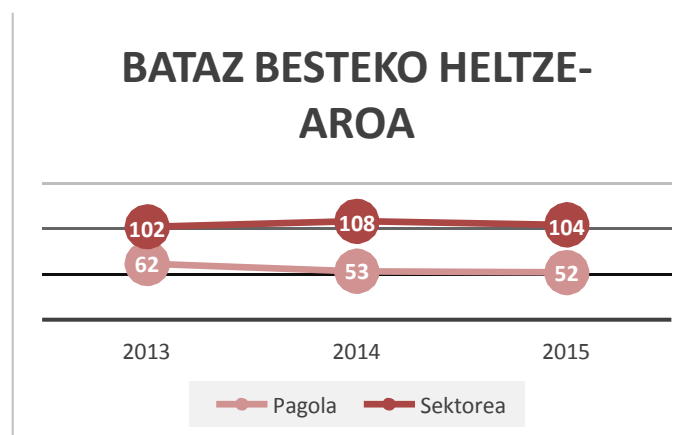


Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Bi enpresen kobru epea aztertzen badugu, hiru ekitaldian Pagolak egun gutxiagotan kobratzen duela konturatzen gara. Hau da, Epeldek baino egun gutxiago tardatzen du bezeroei kobratzen, batz bestez. Bi enpresek urtetik urtera gutxiago tardatzen dute, baina diferentzia handia da, 2015ean esaterako 35 egun gutxiago tardatzen ditu Pagolak kobratzen Epelderekin alderatuz.

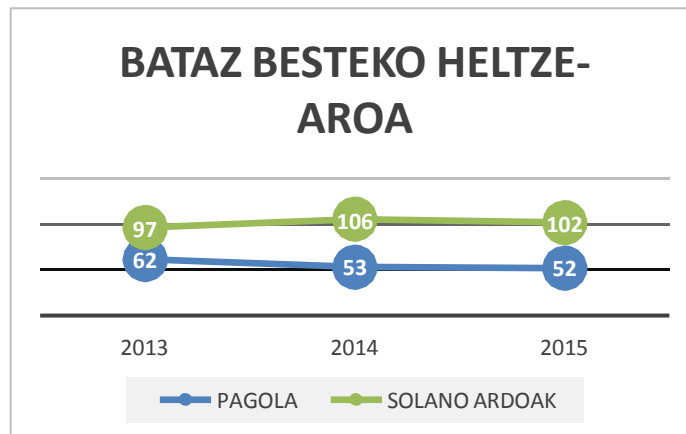
5.5.3 Batz besteko heltze-aroa

26. Grafikoa: Pagola eta sektorearen BHA-ren arteko konparaketa



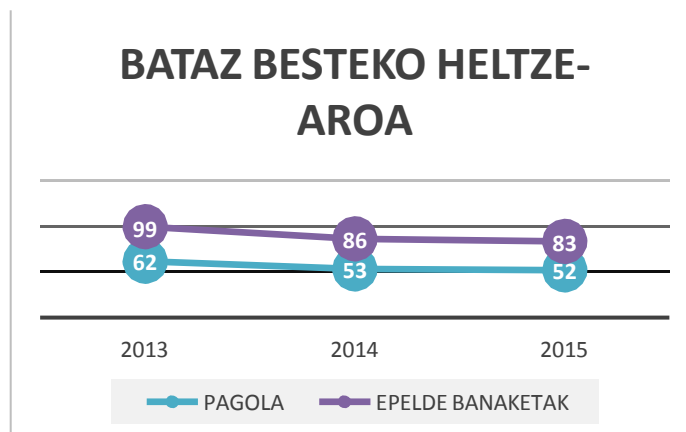
Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Grafikoari erreparatuz, ikusten dugu, Pagolaren Batz Beste Heltze-Aroa sektoreko batz bestekoa baino nabarmen txikiagoa dela. Pagolak sektoreko batz bestekoak baino egun gutxiago behar ditu inbertitutako dirua berreskuratzeko.

27. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren BHA

Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Grafikoari erreparatzen badiogu, ikusten dugu Pagolak Solano Ardoak SAK baino egun gutxiago behar dituela inbertitutako moneta unitate bakoitza berreskuratzeko. Kobru-epea murriztu duelako bereziki.

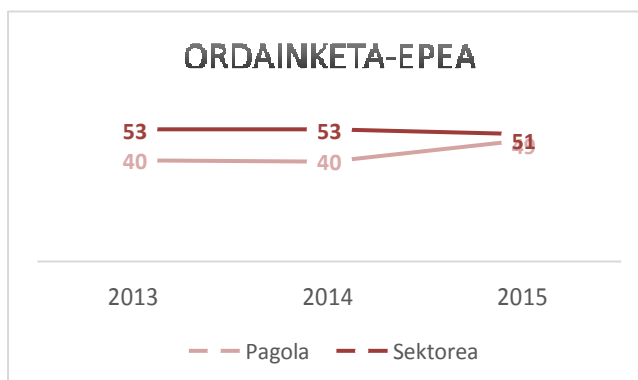
28. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren BHA

Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Grafikoari erreparatuz, ikusten dugu, Pagolaren Bataz Besteko Heltze-Aroa Epelderena baino nabarmen txikiagoa dela. Pagolak Epeldek baino egun gutxiago behar ditu inbertitutako dirua berreskuratzeko. Diferentzia nabarmena da, Epelde Banaketak SLren kobru-epea Pagolarena baino nabarmen handiagoa delako, biltegiatze-salmenta epea txikiagoa izanik.

5.5.4 Ordainketa-epea

29.Grafikoa: Pagola eta bere sektorearen arteko ordainketa-epearen konparaketa

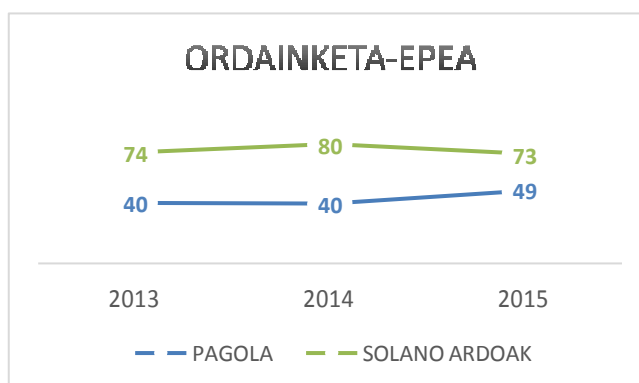


Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Gure enpresaren ordainketa-epea, sektoreko batz bestekoarekin alderatuz, 2013 ekitaldian, gure enpresak sektorearen batz bestekoak baino 13 egun gutxiago tardatzen du hornitzaileei ordaintzen. 2014 ekitaldian, bai enpresa eta sektorea konstante mantentzen dira. 2015ean, enpresak sektoreko enpresen batz bestekoa baino 2 egun gutxiago tardatzen du hornitzaileei ordaintzen.

Laburbilduz, enpresak hiru ekitaldietan sektoreko batz besteko enpresek baino egun gutxiago tardatzen du hornitzaileei ordaintzen. Edonola ere, grafikoan ikus daitekeen moduan, diferentzia hori urtetik urtera murriztuz doa. Pagolaren kasuan hornitzaileen zenbatekoa handitu eta erosketak txikitu direlako, sektorean hornitzaileak txikitu eta erosketak handitu diren bitartean.

30.Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren Ordainketa-epeak

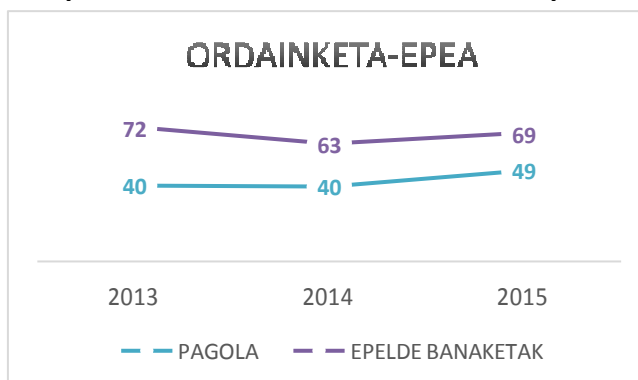


Iturria: norberak egin, (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Ordainketa-epeari erreparatuz, hiru ekitaldietan, Pagolak Solanok baino azkarrago ordaintzen die hornitzaileei. Bilakaerari erreparatuz, Pagolak urtetik urtera egun gehiago tardatzen ditu, Solanok, aldiz, 2015 ekitaldian 7 egun gutxiago tardatu ditu hornitzaileei ordaintzeko. 2015ean bi enpresen arteko diferentzia hori txikitu egin da, 24 egun gehiago tardatzen ditu Solano Ardoak SAK bere hornitzaileei ordaintzen, Pagolarekin konparatuz. Agian, baliteke, Solano bere hornitzaileekin akordio batera iritsi izana, ordainketa-epea handitzeko, edota beharbada, Pagolak lehenago ordaintzeagatik deskontuak izatea.

Beraz, Pagolak Solano Ardoak SAK baino egun gutxiago tardatzen du bezeroei kobratzen, eta baita hornitzaileei ordaintzen ere. Lehenago kobratu eta azkarrago ordaintzen du.

31. Grafikoa: Pagola eta Epelde Banaketak SL-ren ordainketa-epeak



Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Ordainketa epeari erreparatzen badiogu, nahiz eta bi enpresen arteko diferentzia txikitzen joan, hiru ekitaldietan Epeldek Pagolak baino egun gehiago tardatzen ditu hornitzaileei ordaintzen. Esan dugunez, bi enpresen arteko diferentzia txikituz doa, 2015ean 20 eguneko diferentzia izan arte. Ekitaldi honetan, Pagolak Epeldek baino 20 egun gutxiago tardatzen du hornitzaileei ordaintzen. Agian, Epelde hornitzaileekin akordio batera iritsi da, ordainketa epea handitzeko.

Esandakoaren arabera, gure enpresak Epeldek baino egun gutxiagotan kobratzen die bezeroei eta baita hornitzaileei ordaindu ere.

5.6 Errotazio-fondoa

27. Taula: Errotazio Fondoaren eta EF-ren aldaketaren kalkulua

	2015	ALDAKETA	2014	ALDAKETA	2013
Izakinak	385.840,11	-44.679,05	430.519,16	-68.892,38	499.411,54
(+)Bezeroak	216.281,97	-21.863,44	238.145,41	-148.537,06	386.682,47
Zirkulatuzailearen Finantzaketa Behar Gordina (ZFBG)	602.122,08	-66.542,49	668.664,57	-217.429,44	886.094,01
(-)Hornitzaileak (- aurrerakinak)	-594.474,51	-65.128,09	-529.346,42	14.285,71	-543.632,13
Ustiapeneko Efaren Oinarritzko Beharra (UEFOB)	7.647,57	-131.670,58	139.318,15	-203.143,73	342.461,88
(+)Ustiapeneko bestelako AK	15,05	-2.667,64	2.682,69	-9.410,52	12.093,21
(-)Ustiapeneko bestelako PK	-68.879,17	-8.265,74	-60.613,43	18.940,50	-79.553,93
Ustiapeneko EF-aren beharra (UEFB)	-61.216,55	-142.603,96	81.387,41	-193.613,75	275.001,16
(+)Bestelako Aktibo Korrontek		0,00		0	
(-)Bestelako Pasibo Korrontek	-224.276,35	13.469,25	-237.745,60	-225.233,84	-12.511,76
(+)Diruzaintza	320.810,03	69.662,02	251.148,01	80.762,57	170.385,44
ERROTATZIO FONDOA	35.317,13	-59.472,69	94.789,82	-338.085,02	432.874,84

Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Errotazio Fondoa positiboa izan da hiru urteetan. Beraz kapital iraunkorrek aktibo korrontearen zati bat finantzatzen dute. Hala ere, urtetik urtera errotazio fondoa

gutxitzen joan da. Ondoren, gutxitze honen eragileak eta urte bakoitzean izandako aldaketarik garrantzitsuenak aztertuko ditugu.

2014an, Errotazio Fondoa positiboa da, baina 338.085,02€-ko murrizketa jasan du. Murrizketa honen eragile nagusiak, izakinak, bezeroak eta bestelako pasibo korronteak izan dira.

Izakinak, 68.892,38€-tan murriztu egin dira. Murrizketa honen arrazoi nagusienak, salmenten kostuaren gutxikuntza eta biltegiratze-salmenta epearen txikitzea izan dira. Azkarrago saltzen du, eta gainera salmenta kostuak baxuagoak dira.

Bezeroak, 148.537,06€-tan murriztu dira urte batetik bestera, eta beraz, enpresaren behar finantzarioak txikitu egin dira. Bezeroen murrizketa hau, jarduera-bolumenaren gutxitze eta kobru kudeaketa politikaren gutxitzean oinarritzen da. Batez ere, kobru-epearen gutxitzean, aldaketa nabarmena jasan duenez gero, 8 egun gutxiagotan ordaintzen dute.

Zirkulatzaileren Finantzaketa Behar Gordina, txikitu egin da, izakinen eta bezero partiden murrizketagatik, baina bereziki, bezeroek jasan duten jaitsieragatik, izakinak baino zenbateko handiagoan murriztu direlako. Ondorioz, behar finantzarioa gutxitu egin da.

Hornitzaileek, 14.285,71€-tan behera egin dute, eta beraz, erabilgarritasun finantzarioa ere txikitu egin da. Murrizketa hau, erosketak murriztu direlako eman da, ordainketa-epea mantendu delarik.

Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Oinarrizko Beharra positiboa da, izakinak eta bezeroen zenbatekoa hornitzaileena baino altuagoa da. Nahiz eta positiboa izan, gutxitu egin da urte batetik bestera, hau bereziki bezeroen jaitsieragatik gertatu da, hornitzaileak baino gehiago murriztu direlako.

Ustiapeneko Errotazio-Fondoaren Beharra, murriztu egin da 193.613,75€-tan.

Bestelako Aktibo Korronteak ez dira existitzen, eta Bestelako Pasibo Korrontea, nabarmen handitu da, 225.233,84€tan, finantzazio beharra txikitu da. Hau da, kreditu-erakundeekiko epe laburreko zorrak nabarmen handitu dira. Beraz, enpresarentzat ustiapenetik kanpo lortzen duen finantzazioa nahiko garrantzitsua da.

Diruzaintza handitu egin da urte batetik bestera, ondorioz beharra handitu du.

Errotazio Fondoa positiboa da, hau da, epe luzeak epe laburra finantzatzen du. Nahiz eta positiboa izan, aurreko urtearekin konparatuz, 338.085,02€-ko beherakada jasan du. Honen murrizketa, izakinen eta bezeroen gutxitze eta epe laburreko kreditu-erakundeekiko zorren handitzearengatik izan da batik bat.

2015ean, Errotazio Fondoa, positiboa izaten jarraitzen du, baina 59.472,69€-tan murriztu da. Murrizketa honen eragileak, izakinak eta hornitzaileak izan dira, batez ere.

Izakinak, urte batetik bestera, 44.679,05€-tan murriztu dira. Aldaketa negatiboa izan dute, inbertsioa gutxitu da eta ondorioz finantzazio beharra ere gutxitu da. Gutxitze hau, jarduera-bolumenaren gutxitzearengatik eman da batez ere. Salmentak gutxitu egin dira, eta beraz, jarduera bolumen txikiagoa du enpresak. Honek beharra gutxitu egin du, gutxiago saldu eta gutxiago kontsumitzean, izakin gutxiago behar ditu enpresak.

Bezeroak, 21.863,44€-tan gutxitu egin dira. Beraz, enpresaren behar finantzarioak gutxitu egin dira, jarduera-bolumenaren gutxitzearengatik, kobru-epea 17 egunetan mantendu delarik.

Zirkulatzailerearen Finantzaketa Behar Gordina, txikitu egin da, gehienbat izakinek izan duten jaitsierarengatik.

Hornitzaileak, 65.128,09€-tan handitu egin dira, eta beraz, erabilgarritasun finantzarioa handitu egin da. Hazkuntza hau, nahiz eta jarduera-bolumena txikitu, ordainketa kudeaketa politikaren handitzean oinarritzen da bereziki.

Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Oinarrizko Beharra, txikitu egin da urte batetik bestera, hornitzaileen handitzearengatik.

Ustiapeneko bestelako Aktibo korrontea, nabarmen gutxitu egin da urte batetik bestera, hau da, inbertsioa gutxitu da. Ustiapeneko bestelako Pasibo Korrontearen kasuan, handitu egin da, hau da, finantzaketa handitu eta behar finantzarioa txikitu egin da. Alde horretatik, enpresak finantzazio gehiago lortzen du.

Ustiapeneko Errotazio Fondoaren beharra, gutxitu egin da 2014tik 2015era, negatibo izatera helduz. Hau, izakinen gutxitze eta hornitzaileen handitzearengatik gertatu da batez ere.

Bestelako aktibo korrontek ez dira existitzen eta Bestelako Pasibo Korrontearen dagokionez, hau da, kreditu erakundeekiko epe laburreko zorrak, txikitu egin dira urte batetik bestera. Finantzaketa jaitsi denez, erabilgarritasun finantzarioa ere jaitsi egin da.

Diruzaintza, handitu egin da. Inbertsioa handitu du, eta enpresaren behar finantzarioak handitu egin dira.

Errotazio-fondoa positiboa da. Hau da, epe luzeak epe laburra finantzatzen du. Errotazio-fondoa positiboa den arren, aurreko urtearekin konparatuz, 59.472,69€-tan murriztu da. Inbertsioa murriztu da eta behar finantzarioak txikitu. Aldaketa garrantzitsuenak, izakinetan eta hornitzaileetan gertatu dira.

5.6.1 Solano eta Epelderekin konparaketa

Jarraian, gure enpresaren errotazio fondoa Solano eta Epelderekin alderatuko dugu, gure enpresarekiko diferentziak aztertuz.

28.Taula: Solano Ardoak SAREN Errotazio Fondoaren aldaketa

	2015	ALDAKETA	2014	ALDAKETA	2013
Izakinak	480.736	-6.510	487.246	77.005	410.241
(+)Bezeroak	612.819	95.808	517.011	1.376	515.635
Zirkulatzailerearen Finantzaketa Behar Gordina (ZFBG)	1.093.555	89.298	1.004.257	78.381	925.876
(-)Hornitzaileak (- aurrerakinak)	-805.327	1.588	-806.915	-106.567	-700.348
Ustiapeneko Efaeren Oinarrizko Beharra (UEFOB)	288.228	90.886	197.342	-28.186	225.528
(+)Ustiapeneko bestelako AK	0	0	0	0	0
(-)Ustiapeneko bestelako PK	-54.166	-6.077	-48.089	2.099	-50.188
Ustiapeneko EF-aren beharra (UEFB)	234.062	84.809	149.253	-26.087	175.340
(+)Bestelako Aktibo Korrontek		0		0	

(-)Bestelako Pasibo Korronteak	-5.020	-5.020	0	0	0
(+)Diruzaintza	51.563	-106.219	157.782	-32.341	190.123
ERROTAZIO FONDOA	280.605	-26.430	307.035	-58.428	365.463

Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) datuetan oinarrituz

29.Taula: Epelde Banaketak SL-ren Errotazio Fondoaren aldaketa

	2015	ALDAKETA	2014	ALDAKETA	2013
Izakinak	213.950	16.211	197.739	2.873	194.866
(+)Bezeroak	477.791	4.341	473.450	-43.892	517.342
Zirkulatzailaren Finantzaketa Behar Gordina (ZFBG)	691.741	20.552	671.189	-41.019	712.208
(-)Hornitzaileak (- aurrerakinak)	-521.482	-82.997	-438.485	10.750	-449.235
Ustiapeneko Efaren Oinarrizko Beharra (UEFOB)	170.259	-62.445	232.704	-30.269	262.973
(+)Ustiapeneko bestelako AK	0	0	0	0	0
(-)Ustiapeneko bestelako PK	-129.208	6.107	-135.315	-1.498	-133.817
Ustiapeneko EF-aren beharra (UEFB)	41.051	-56.338	97.389	-31.767	129.156
(+)Bestelako Aktibo Korronteak		0		0	
(-)Bestelako Pasibo Korronteak		0	0	0	0
(+)Diruzaintza	179.835	37.930	141.905	77.093	64.812
ERROTAZIO FONDOA	220.886	-18.408	239.294	45.326	193.968

Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) datuetan oinarrituz

Hiru enpresek, Errotazio Fondo positiboa dute hiru ekitaldietan. Hala ere, Pagolak 2013tik 2015era jaitsiera nabarmena izan du. Solano Ardoak SAk ere, jaitsiera izan du, baina ez da hain nabarmena izan, eta Epeldek, 2013tik 2015era handitu egin du.

Jarraian, hiru enpresetan Errotazio Fondoaren aldaketen eragile nagusiak aztertuko ditugu.

Izakinei dagokienez, orokorrean, 2013tik 2015era, Solanok eta Epeldek izakinen zenbatekoa handitu egin dute, Pagolak, urtetik urtera txikitu duen bitartean. Hiru enpresek, urtetik urtera azkarrago saltzen dute, baina Pagolaren salmentak jaitsi egin diren bitartean, beste bi enpresen salmentek gora egin dute. Gainera, bi enpresa hauek, urtetik urtera, erosketen zenbatekoa handitu egin dute, Pagolak urtetik urtera gutxiago erosten duen bitartean.

Bezeroak aztertuz, Solano Ardoak SAN igoera nabarmena izan dute 2015eko ekitaldian bereziki. Epelden, bezeroak 2014an jaitsiera nabarmena izan bazuten ere, 2015ean handitu egin dira. Solano Ardoak SAN eman den gorakada, salmenten igoera eta kobro-epearen handitzearengatik izan da, gehiago saldu du, baina beranduago kobratzen duenez, bezeroen kontuak gora egin du. Epeldek, salmentak igo baditu ere, kobro-epea murriztu duenez, bezeroen zenbatekoa jaitsi egin da, beharrak txikitu ditu. Pagolak, bezeroen zenbatekoa murriztuz joan da urtetik urtera, gutxiago saltzen du eta azkarrago kobratzen du.

Hornitzaileei dagokienez, Pagolak 2014an txikitu zituen, gero 2015ean handitu, gutxiago erosi eta beranduago ordaintzen du. Solano Ardoak SAk, 2014an handitu eta

2015ean txikitu egin ditu, urtetik urtera gehiago erosten du, eta gainera, azken ekitaldian ordainketa-epea murriztu egin du. Epelden, 2014an txikitu eta 2015ean handitu egin dira, beharrak txikituz, erosketak handitu eta azken ekitaldian, ordainketa-epea handituz.

Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Oinarrizko Beharra, Pagolan urtetik urtera jaitsiera nabarmena izan du, bereziki bezero eta izakinen jaitsierarengatik. Solano Ardoak SAn 2013tik 2015era, hazi egin da, bezeroen hazkuntzarengatik bereziki. Epelden, beharrak txikitu dira urtez urte, bezeroen eta hornitzaileen jaitsierarengatik.

Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Beharra, Pagolan murriztu egin da, batez ere, lehen aipatutako arrazoiengatik. Solano Ardoak SAn ez du aldaketa nabarmenik izan eta Epelden urtetik urtera jaisten joan da, Ustiapeneko Bestelako Pasibo Korronteen zenbatekoarengatik, hau da, Bestelako Hartzekodunak partidaren eraginez.

Pagolan, Bestelako Pasibo Korrontek, hau da, epe laburreko zorrak, zenbateko garrantzitsua dute, eta beharrak txikitzen dituzte. Beste bi enpresek, aldiz, ez dute partida honetan zenbatekorik.

Diruzaintzari erreparatuz, Pagolan urtetik urtera handituz joan da, Solano Ardoak SAn txikitu egin da eta Epelden ere handitu egin da, baina Pagolaren zenbatekoa oso altua da beste bi enpresekin alderatuz.

Azkenik, **Errotazio Fondo** positiboa da hiru urteetan, hiru enpresetan. Hala ere, positiboa izatearen arrazoiak desberdinak dira hiru enpresentzat.

5.7 Errentagarritasun ekonomikoa

30.Taula: Errentagarritasun ekonomikoa

ERRENTAGARRITASUN EKONOMIKOA	2015	2014	2013
ROI ⁷ = BAIDI ⁸ / AKTIBOA	-8,78%	-30,29%	-39,98%
MARJINA= BAIDI / SALMENTAK	-2,26%	-7,64%	-10,82%
ERROTAZIOA = SALMENTAK / AKTIBOA	3,89	3,96	3,70

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

Errentagarritasun ekonomikoak, aktiboan inbertitutako moneta unitate bakoitzeko lortzen den errentagarritasuna neurtzen du. Errentagarritasun ekonomikoa kalkulatzeko, finantzazioa ez da kontuan hartzen.

Hiru urteetan errentagarritasun ekonomiko negatiboak izan dituenek, enpresak, aktiboan inbertitutako moneta unitate bakoitzeko, ez du errentagarritasunik lortu, galdu egiten du.

2013tik 2014ra errentagarritasun ekonomikoaren egoera zertxobait hobetu egin da, baina negatiboa denez, enpresak inbertitutako m.u. bakoitzeko ez du errentagarritasunik lortu. Deskonposaketa aztertuz, ikus daiteke bai marjina eta errotazioa handitu egin direla. Marjina, errotazioa baino zenbateko handiagoan igo egin da, hau da, saldutako moneta unitate bakoitzagatik, gehiago irabazi du. Nahiz eta gutxiago saldu, saldutako m.u. bakoitzetik, gehiago irabazi du.

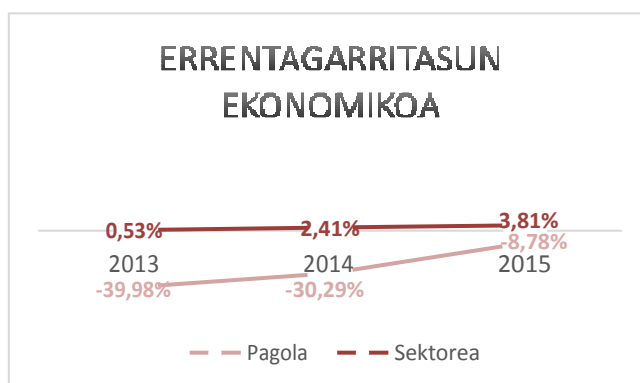
⁷ ROI (Rentabilidad Obtenida de las Inversiones): Inbertsioetatik lortutako errentagarritasuna

⁸ BAIDI (Beneficio Antes de Intereses y Despues de Impuestos): Interes Aurreko eta Zerga Ondorengo Mozkina = Ekitaldiko Emaidza + Finantza Gastuak

2014tik 2015era $-30,29\%$ izatetik $-8,78\%$ izatera pasa da, hau da, ROI hobetu egin da. Negatiboa izaten jarraitzen duen arren, hobekuntza nabarmena izan du. Honen eragile nagusia, ekitaldiko emaitzaren hazkundea izan da. Deskonposaketa aztertuz, ikus daiteke marjina handitu eta errotazioa murriztu egin dela. Hori dela eta, igoyeraren eragile nagusia, marjina izan da. Gutxiago saldu du, baina saldutako euro bakoitzeko mozkin handiagoa lortu du.

5.7.1 Sektorea

32. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko errentagarritasun ekonomikoaren konparaketa

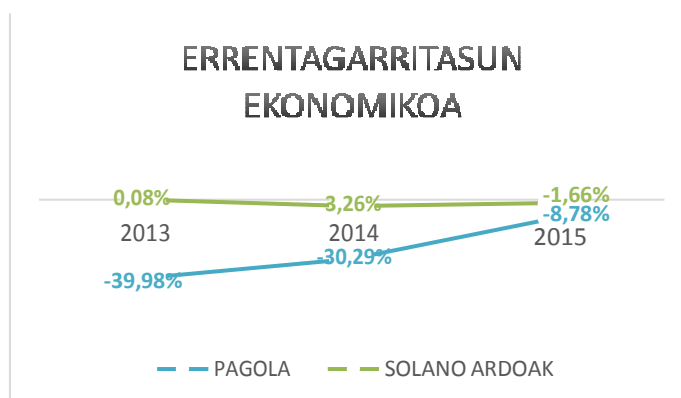


Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016) datuetan oinarrituz

Enpresaren errentagarritasun ekonomikoa, sektoreko batz bestekoarekin alderatuz gero, diferentzia nabarmena dagoela ikus dezakegu. Enpresak lortzen duen errentagarritasuna, negatiboa da hiru urteetan, sektoreko batz bestekoa positiboa den bitartean. Hala ere, diferentzia hori txikitzen doa urtez urte, enpresaren errentagarritasun ekonomikoa hobetzen doalako.

5.7.2 Solano Ardoak SA

33. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren Errentagarritasun Ekonomikoa



Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

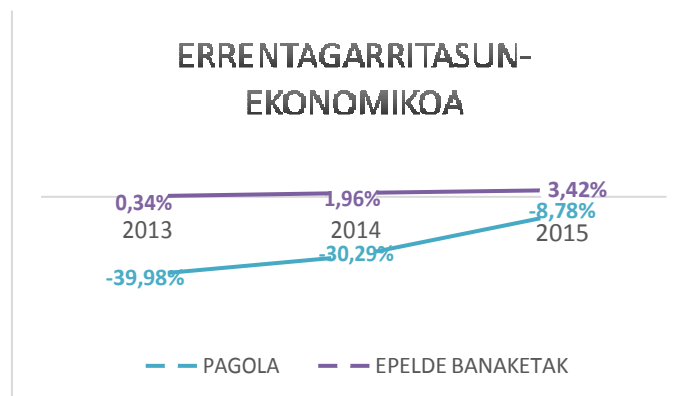
Errentagarritasun ekonomikoa aztertuz, erreparatzen dugu Solano Ardoak SA Pagolaren gainetik dagoela hiru ekitaldietan. 2013 ekitaldian positiboa zen, beraz, Solano Ardoak SAK aktiboan inbertitutako moneta unitate bakoitzeko, $0,08\%$ ko errentagarritasuna lortu zuen. 2014an negatiboa da eta 2015ean hazi egin da, salmentak

igo egin direlako. Pagolaren egoerari dagokionez, urtetik urtera hobetu egin da, 2015 ekitaldian, ekitaldiko emaitza nabarmen igo delako.

Laburbilduz, bi enpresek errentagarritasunari dagokionez duten egoera nahiko txarra da, baina esango genuke, Solano Ardoak SA Pagola baino egoera hobea bizi duela.

5.7.3 Epelde Banaketak SL

34.Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren Errentagarritasun ekonomikoa



Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Errentagarritasun ekonomikoa aztertuz, ikusten dugu, bi enpresek bilakaera positiboa izan dutela, baina Epelderren errentagarritasuna positiboa den bitartean, Pagolak inbertitutako moneta unitate bakoitzeko ez du errentagarritasunik lortzen hiru ekitaldietan. Epeldek, aktiboan inbertitutako m.u. bakoitzeko %3,42ko errentagarritasuna lortu du 2015 ekitaldian. Epelderren errentagarritasun ekonomikoa positiboa da, ekitaldiko emaitza positiboa duelako hiru ekitaldietan.

5.8 Errentagarritasun finantzarioa

Errentagarritasun finantzarioak, pasiboan inbertitutako moneta unitate bakoitzeko errentagarritasuna neurtzen du. Honen azterketarako, hiru ratio erabiltzen dira: Balio Propioen Errentagarritasuna (r_1), Zorraren kostua (r_3) eta Errentagarritasun Finantzario Globala (r_2).

31.Taula: Errentagarritasun Finantzarioa

	2015	2014	2013
r_1 = Ekitaldiko emaitza / Ondare Garbia	-29,63%	-87,81%	-72,11%
r_3 = Finantza-gastuak (1-t) / Pasiboa*	3,20%	2,51%	0
r_2 = Ekitaldiko Emaitza + Finantza gastuak (1-t) / Fondo Propioak + P*	-16,22%	-55,22%	-72,11%

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

Baliabide Propioen Errentagarritasunak (r_1), akziodunen errentagarritasuna neurtzen du, hau da, akziodunek inbertitutako moneta unitate bakoitzeko, lortzen duten mozkina edo errentagarritasuna adierazten du.

Errentagarritasun finantzarioa, negatiboa da hiru urteetan, nahiz eta 2015eko ekitaldian negatibotasun hori gutxitu, ekitaldiko emaitzaren hazkuntzaren ondorioz. Hau da, akziodunek ez dute errentagarritasunik lortzen. 2015ean egoera hobetu du,

ekitaldiko emaitza handitu delako eta Ondare Garbia txikitzen joan delako urtetik urtera, *Aurreko ekitaldietako emaitzak* kontuaren gutxitzearen eraginez.

Baliabide propioen errentagarritasuna, errentagarritasun finantzario globala (r_2) baino txikiagoa da, 2014 eta 2015 ekitaldietan. 2013an, pasibo galdagarririk ez dagoenez, bien zenbatekoa berdina da.

32. Taula: r_1 eta r_2 -ren arteko konparaketa

	2015	2014	2013
Pasiboa*	224.276,35	237.745,60	0,00
$r_1 = r_2 + (r_2 - r_3)^* \frac{\text{Pasiboa}^*}{\text{Fondo Propioak}}$	-%29,63 < 0	-%87,81 < 0	-%72,11 < 0
Apalankamentu finantzarioaren eragina: $(r_2 - r_3)^* \frac{\text{Pasiboa}^*}{\text{Fondo Propioak}}$	-%13,41% < 0	-%32,59% < 0	0
$(r_2 - r_3)$	-%19,42 < 0	-%57,73 < 0	-%72,11 < 0
Apalankamendu ratioa: $\frac{\text{Pasiboa}^*}{\text{Fondo Propioak}}$	%69,03	%56,45	0

Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Apalankamendu finantzarioaren zeinua negatiboa da hiru urteetan. Hala ere, esan beharra dago, egoera hobetu duela urtetik urtera eta negatibotasun hori txikituz doala, ekitaldiko emaitza handitu eta Ondare Garbia eta Pasibo galdagarria ere txikitu direlako. Honen aldaketaren eragileak aztertuko ditugu:

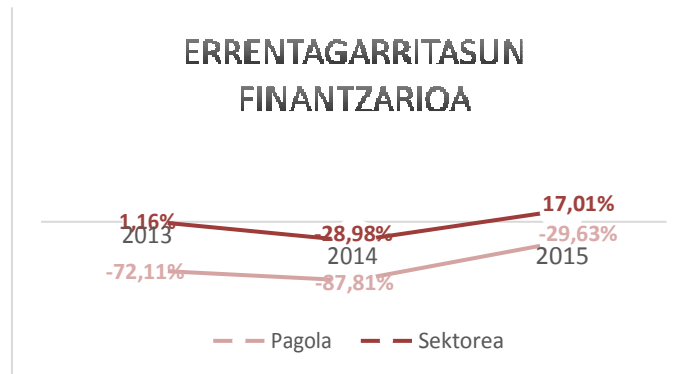
- $(r_2 - r_3)$: Errentagarritasun finantzario globala eta zorren kostuaren arteko diferentzia, negatiboa da hiru urteetan. Honek, Apalankamendu finantzarioaren zeinua negatiboa izatea inplikatzeko du. Hala ere, urtetik urtera egoera hobetu du. Ekitaldiko emaitza, negatiboa izaten jarraitzen badu ere, urtetik urtera hazi egin da, Ondare Garbiaren zenbatekoa txikitu egin da urtetik urtera, *Aurreko ekitaldietako emaitzak* partidaren eraginez eta Pasibo galdagarria ere txikitu egin da.
- Apalankamendu ratioa, urtetik urtera handitu egin da, Ondare Garbia interesak sortzen dituen Pasiboa baino proportzio handiagoan jaitsi delako.

Ondorioz, Apalankamendu finantzarioa negatiboa denez, enpresak bere errentagarritasun finantzarioaren egoera hobetzeko, interesak sortzen dituen pasiboa murriztu edo baliabide propioak handitu beharko ditu, hau da, apalankamendu finantzarioa murriztu. Beraz, enpresari baliabide propioekin finantzatzea komeni zaio, ez zaio zorpetzea komeni.

Errentagarritasunaren azterketaren ondoren, enpresak egin beharko lukeena errentagarritasun ekonomikoa handitu, marjina eta errotazioa handituz edo zorpetzea gutxitu fondo propioen finantzazioa erabiliz, edo bi politika hauek batera erabili.

5.8.1 Sektorea

35.Grafikoa: Pagola eta sektorearen Errentagarritasun Finantzarioaren konparaketa



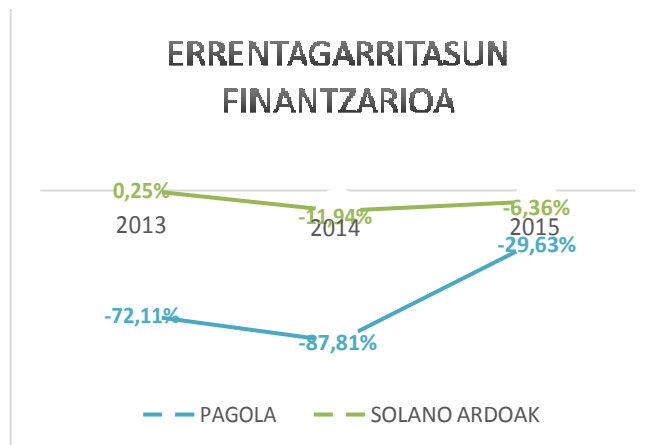
Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Grafikoan ikus daitekeen moduan, enpresaren errentagarritasun finantzarioaren eta sektoreko batz bestekoaren artean, diferentzia nabarmena dago. Hala ere, bilakaera berdina izan dute, 2013tik 2014ra nabarmen jaitsi da eta 2014tik 2015era igoera nabarmena izan du bai sektorean eta baita gure enpresan ere. Sektorean 2014an negatiboa izatera iritsi da, gure enpresan hiru urteetan negatiboa den bitartean.

Gure enpresan hiru urteetan akziodunek ez dute errentagarritasunik lortzen. Sektoreko enpresek batz bestez 2015.urtean, akziodunek inbertitutako m.u. bakoitzeko %17,01eko errentagarritasuna lortu dute.

5.8.2 Solano Ardoak SA

36.Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren Errentagarritasun Finantzarioa

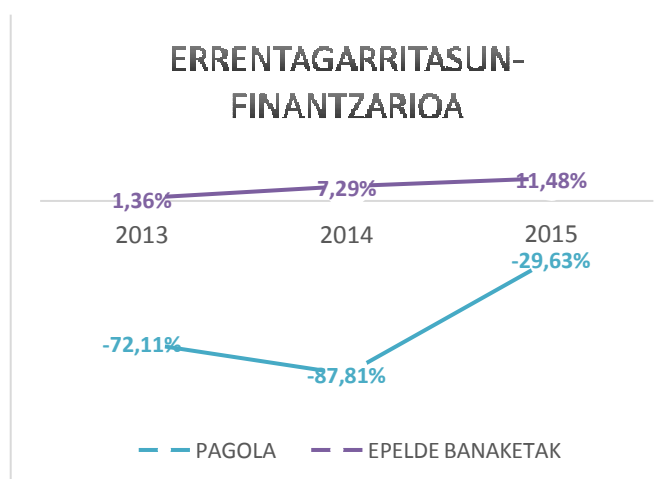


Iturria: (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) norberak egin datuetan oinarrituz

Errentagarritasun finantzarioari dagokionez, grafikoan ikus daitekeen bezala, bi enpresek bilakaera berdina izan dute. Hala ere, Solano Ardoak SA Pagolaren gainetik dago hiru ekitaldian. Solano Ardoak SAren kasuan, 2013ko ekitaldian, akziodunek inbertitutako moneta unitate bakoitzeko %0,25eko mozkina lortu zuten. Hurrengo ekitaldian, negatiboa izan da, nahiz eta 2015ean hazi egin den, ekitaldiko emaitzaren igoeraren ondorio.

5.8.3 Epelde Banaketak SL

37.Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren Errentagarritasun finantzarioa



Iturria: (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) norberak egina datuetan oinarrituz

Errentagarritasun finantzarioarekin jarraituz, Epelde Pagolaren gaintetik dago hiru ekitaldietan, eta gainera urtetik urtera hazten joan da, ekitaldiko emaitza positiboa izan duelako eta urtetik urtera positiboagoa. 2015 ekitaldian, Epelde enpresako akziodunek inbertitutako moneta unitate bakoitzeko %11,48ko mozkina lortu dute. Pagolaren kasuan hiru ekitaldietako ekitaldiko emaitza negatiboa izan denez, akziodunek ez dute errentagarritasunik lortu.

5.9 Kaudimenaren analisia

Kaudimena, enpresak zorrak epemugan itzultzeko daukan gaitasuna da, beti ere, bere ohiko funtzionamenduan arazorik sortzen ez duenean, hau da, enpresak zorrei aurre egiteko dituen ondasunak nahikoak diren aztertzen du.

Ondoren, enpresaren kaudimena aztertuko dugu. Horretarako, epe laburreko eta epe luzeko kaudimen ratioak erabiliko ditugu.

Epe laburreko kaudimena aztertzeko, lehenik aktiboaren birsailkapena burutu dut. Enpresak, epe laburreko kaudimena dauka, bere aktibo korrontea nahikoa denean, Pasibo Korronteari aurre egiteko. Epe laburreko kaudimena aztertzeko, 3 ratio erabiltzen dira: Epe laburreko kaudimen ratioa, Froga garratza ratioa eta Erabilgarritasun ratioa.

33.Taula: Enpresaren Epe laburreko Kaudimena

	2015	2014	2013
Epe laburreko kaudimen ratioa = AK / PK	1,04	1,11	1,68
Froga garratza ratioa = (Bihurgarri ziurra + Erabilgarria) / PK	0,61	0,59	0,90
Erabilgarritasun ratioa = Erabilgarria / PK	0,36	0,30	0,27

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

Epe laburreko kaudimen ratioak, epe laburreko zorraren moneta unitate bakoitzeko, aurre egiteko daukan epe laburreko ondasun eta eskubideak adierazten ditu. Kasu honetan, urtetik urtera, ratioa txikituz joan da, hiru urteetan ratioa 1 baino handiagoa izanik. Hau da, Aktibo korrontea Pasibo korrontea baino handiagoa da,

errotazio fondo positiboa du. Enpresa, epe laburrean kaudimenduna da. Epe laburrean likidezian bihurtzeko, ondasun eta eskubide gehiago ditu, zorrak baino.

Froga garratza ratioak, epe laburreko zorraren m.u. bakoitzeko, diruzaintzan berehala bihurtu daitezkeen ondasun eta eskubideak adierazten ditu. Balio optimoa 0,8-1 artean dago. 2013tik 2014ra, jaitsiera nabarmena izan du, bihurturri ziurrak, hau da, bezeroen kontuak jaitsiera nabarmena izan duelako, baina Pasibo Korrontea proportzio handiagoan handitu denez, ratioa txikitu egin da. 2015 ekitaldian, ratioaren balioa igo egin da, hala ere, ez da balio optimoaren barnean sartzen. Igoera honen arrazoia, diruzaintzak izan duen gorakada izan da.

Erabilgarritasun ratioak, epe laburreko zorraren m.u. bakoitzeko, enpresak dituen m.u. erabilgarriak adierazten ditu. Balio optimoa, 0,1 ingurukoa da, hau da, epe laburreko zorren %10a ordaintzeko gai izan beharko luke. Urtetik urtera ratioa igotzen joan da, eta 2015ean epe laburreko zorren %36a ordaintzeko gai izan beharko luke.

Laburbilduz, epe laburreko kaudimen ratioa txikitzen joan da urtetik urtera, froga garratza ratioa 2013tik 2014ra jaitsiera nabarmena izan zuen, 2015ean igo eta erabilgarritasun ratioa urtetik urtera handitzen joan da. Lehen bi ratioen aldaketa, Pasibo korrontearen hazkuntzarengatik izan da batez ere, eta honen barnean, epe laburreko zorren handitzearengatik. Azken ratioaren aldaketa, diruzaintzaren handitzearen eraginez eman da.

34. Taula: Enpresaren Epe Luzeko Kaudimena

	2015	2014	2013
EPE LUZEKO KAUDIMEN RATIOA = AKTIBOA/PASIBOA	1,37	1,51	2,24
ZORPETZEA= PK/PASIBO TOTALA	73,20%	66,28%	44,56%

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

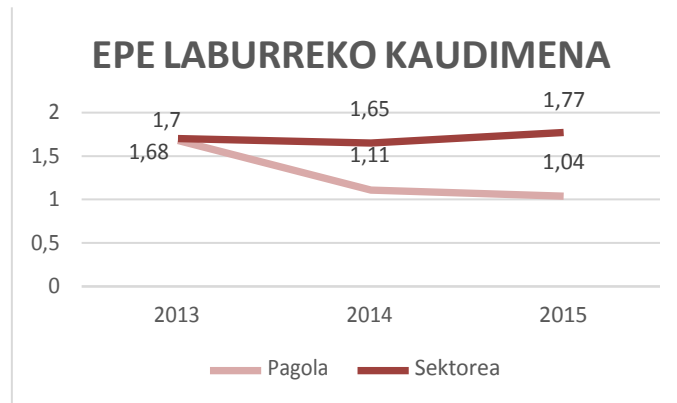
Epe luzeko kaudimenak, zor moneta unitate bakoitzeko, hauei aurre egiteko dauzkan ondasun eta eskubideak adierazten ditu.

Hiru ekitaldietan, ratioa 1 baino handiagoa denez, aktiboa pasiboa baino handiagoa da, eta honen ondorioz, enpresak kaudimena du bere aktiboarekin zorrei aurre egiteko. 2014 ekitaldian balio optimoaren barnean sartzen da (1,5-2). 2013ko ekitaldian, balio optimoaren gaineratik dago, aktiboak pasiboak baino zenbateko askoz ere handiagoa du, Ondare Garbiak pisu handia duelako. 2015ean, aldiz, nabarmen jaitsi da, Aktiboaren jaitsiera eta Pasibo galdagarriaren igoeraren ondorioz.

Zorpetze ratioaren balio optimoa, %50ekoa da. Zorpetze ratioa, urtetik urtera handitu egin da. Hau da, enpresak kanpo finantzazioa urtetik urtera gehiago erabiltzen du, nahiko zorpetuta dago.

5.9.1 Sektorea

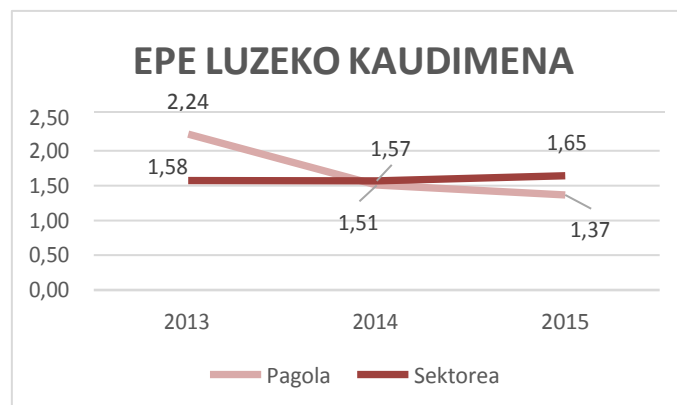
38. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko epe laburreko kaudimenaren konparaketa



Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

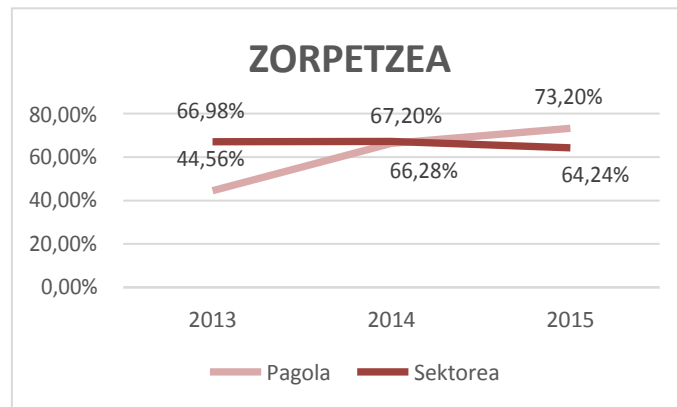
Pagolaren epe laburreko kaudimen ratioa sektorearekin konparatuz, ikusten dugu, 2013.urtean, sektorekoa eta enpresaren ratioa ia berdinak direla. 2014 eta 2015 ekitaldian, enpresaren kaudimen ratioa beherantz doa, sektorearena gorantz doan bitartean. Pagola kaudimenduna da, aktibo korrontea pasibo korrontea baino handiagoa duelako, baina urtetik urtera egoera okertu du.

39. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko epe luzeko kaudimenaren konparaketa



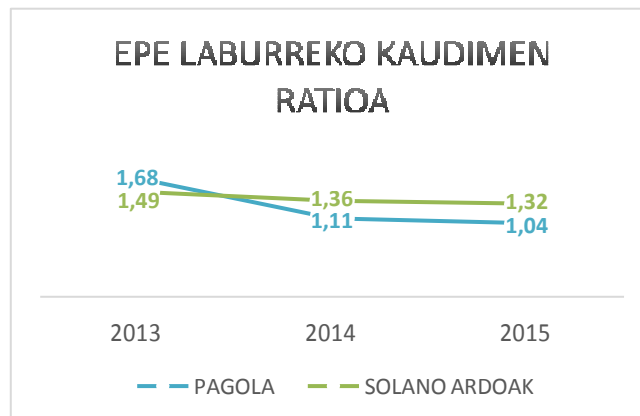
Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Pagolaren epe luzeko kaudimen ratioa sektorearekin konparatuz, ikusten dugu, 2013.urtean, sektorekoa eta enpresaren ratioaren artean diferentzia nabarmena dagoela. 2014an, diferentzia hori txikitu egiten da, eta 2015 ekitaldian, enpresaren epe luzeko kaudimen ratioa sektorearena baino baxuagoa da. Edonola ere, bai enpresa eta sektorea, kaudimendunak dira epe luzean.

40. Grafikoa: Pagola eta sektorearen arteko zorpetzearen konparaketa

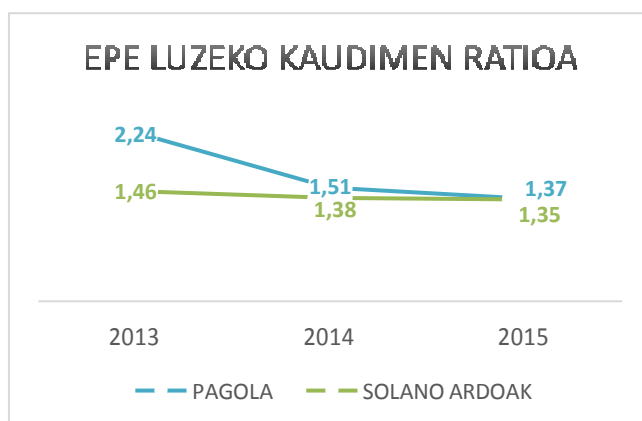
Iturria: (Pagola S.L., 2016) eta (SABI, SABI datu-basea, 2016)

Pagolaren zorpetze ratioa sektorearen zorpetze ratioarekin konparatzen badugu, ikusten dugu, enpresarena 2013tik 2015era igo egin dela, 2014. urtean sektoreko bataz bestekoarekin gurutzatu ostean. Sektoreko ratioa, nahiko konstante mantentzen da hiru ekitaldietan, baina bai Pagolak eta baita sektoreko bataz besteko enpresek zorpetze-maila altua dute.

5.9.2 Solano Ardoak SA**41. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren epe laburreko kaudimen ratioa**

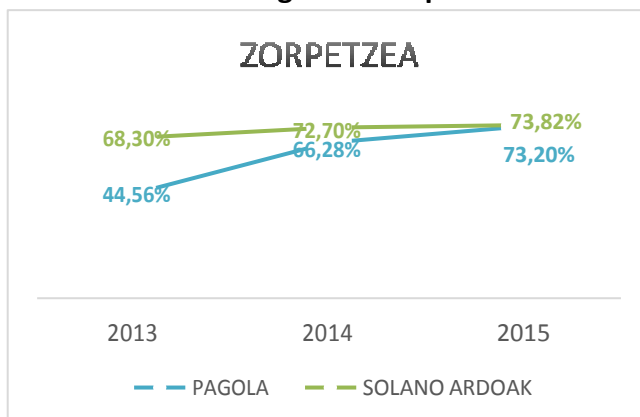
Iturria: norberak egin, (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Epe laburreko kaudimena aztertuz, ikusten dugu bi enpresak egoera berdintsuan daudela. Bi enpresak, kaudimendunak dira epe laburrean, hau da, errotazio fondo positiboa dute. Epe laburrean, zorrak baino ondasun eta eskubide gehiago dituzte, likidezian bihurtzeko. Baina, esan beharra dago, Solanoren kaudimena egoera Pagolarena baino hobea dela epe laburrean.

42. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren epe luzeko kaudimena

Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Epe luzeko kaudimenari dagokionez, bi enpresek hiru ekitaldietan, ratioa 1 baino handiagoa dutenez, bi enpresak kaudimendunak dira epe luzean. 2013 ekitaldian diferentzia handia zen arren, 2015ean ratioaren balio ia berdina da. Solano, nahiko konstante mantendu da, Pagolak epe luzeko kaudimen ratioaren beherakada nabarmena jasan duen bitartean. Honen eragilea, Ondare Garbiaren zenbatekoaren jaitziera nabarmena izan da, urtetik urtera, Pasiboa handitu duelarik.

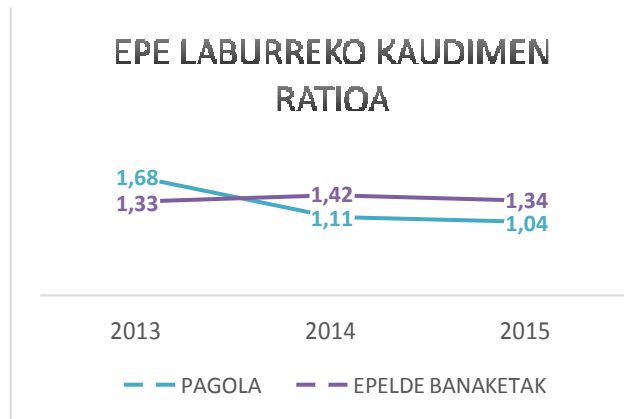
43. Grafikoa: Solano Ardoak SA eta Pagolaren zorpetzea

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) norberak egina datuetan oinarrituz

Bi enpresek zorpetzeari dagokionez bilakaera berdina izan dute. Ez hori bakarrik, 2015 ekitaldian, %0,62ko diferentzia soilik dago bi enpresen artean. Hori horrela, bi enpresek, urtetik urtera, epe laburreko kanpo finantzazio gehiago erabiltzen dute, eta urtetik urtera, zorpetuago daude.

5.9.3 Epelde Banaketak SL

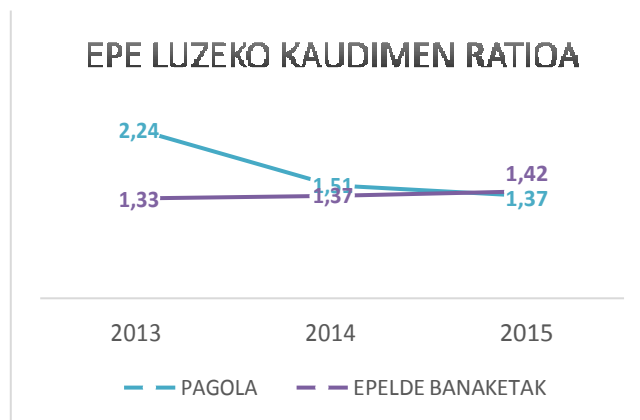
44. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren epe laburreko kaudimena



Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Epe laburreko kaudimena aztertuz, bi enpresak kaudimendunak dira epe laburrean, hau da, errotazio fondo positiboa dute. 2013an Pagola Epeldereren gainetik dago, baina 2014an gurutzatu egin dira eta Epelde Pagolaren gainetik dago hurrengo bi ekitaldietan. Epeldereren epe laburreko kaudimena egoera Pagolarena baino hobea da, nahiz eta biak kaudimendunak izan epe laburrean, Pagolaren egoera okertzen joan da.

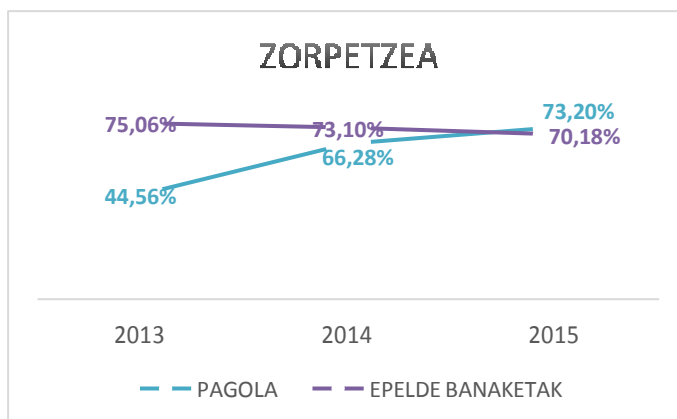
45. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren epe luzeko kaudimena



Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Epe luzeko kaudimena aztertuz, bi enpresak kaudimendunak dira epe luzean. 2013 ekitaldian bi enpresen arteko ratioaren diferentzia handia bazen ere, 2015ean, diferentzia hori ia ez da nabarmentzen. Honen eragile nagusia, Pagolaren Ondare Garbiaren zenbatekoaren jaitsiera eta Pasiboaren hazkuntza izan dira, Epelde nahiko konstante mantendu delarik.

46. Grafikoa: Epelde Banaketak SL eta Pagolaren zorpetzea



Iturria: norberak egina, (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016) eta (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Zorpetzeari dagokionez, grafikoan ikus daitekeen moduan, 2013 ekitaldian diferentzia oso nabarmena zegoen, Epeldek Pagolak baino zorpetze-maila altuagoa zuen. Dena dela, 2015ean Pagola Epelderen gainetik dago, nahiz eta bi enpresen arteko diferentzia %3,02koa izan. Hau da, Pagolak Epeldek baino epe laburreko finantzazio gehiago erabiltzen du. Hala ere, esan beharra dago, Epelderen zorpetze-maila oso altua dela hiru ekitaldietan, Pagolak 2013an egoera hobea zuen, baina urtetik urtera kanpo finantzazio gehiago erabili duenez, zorpetuago dago.

5.10 Diru-Fluxuen Egoera

35. Taula: Pagolaren Diru Fluxuen Egoera

2016EKO MARTXOAREN 31N AMAITUTAKO EKITALDIKO DIRU-FLUXUEN EGOERA-ORRIA			
	2015	2014	2013
A) USTIAPEN-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK			
1. Ekitaldiko zerga aurreko emaitza	-96.268,35	-369.822,79	-570.360,51
2. Emaitzaren doikuntzak	30.715,76	20.186,00	121.891,82
Ustiapenetik sortutako baliabideak (EBITDA) (1+2)	-65.552,59	-349.636,79	-448.468,69
3. Kapital korrontearen aldaketak	142.603,96	206.125,51	-218.633,85
Ustiapenetik sortutako diru-fluxu gordinak	77.051,37	-143.511,28	-667.102,54
4. Ustiapen-eragiketetako bestelako diru-fluxuak	-9.968,44	-5.048,62	1.422,11
A) USTIAPEN-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	67.082,93	-148.559,90	-665.680,43
B) INBERTSIO-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	-82.389,4	0	0
C) FINANTZA-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	-13.469,25	237.745,6	-33.075,8
D) Kanbio-tasen aldaketen eragina	0	0	0
E) ESKUDIRUAREN EDO BALIOKIDEEN GEHITZE/GUTXITZE GARBIA (+/-A+/-B+/-C+/-D)	69.662,02	80.762,57	-788.140,37

Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Pagolak ETEa izanik, Urteko Kontu laburtuak aurkezten dituzenez, ez dago behartuta Diru Fluxuen Egoera Orria aurkeztera. Edonola ere, diruzaintzak izan dituen gorabeherak nabarmenak izan direnez, diru-fluxuen egoera kalkulatu dut, eta izandako emaitzak interpretatu ditut.

Ustiapenetik sortutako baliabideak negatiboak dira hiru urteetan. Enpresak ez du gaitasunik baliabideak sortzeko, nahiz eta urtetik urtera egoera hobetu, ekitaldiko emaitza handitu duelako gehienbat. Ondorioz, ez du baliabideak sortzeko gaitasun potentzialik.

Ustiapenetik sortutako diru-fluxu gordinak, azkeneko ekitaldian positiboak dira, 2013 eta 2014an negatiboak diren bitartean. Urte bakoitza aztertzen badugu, 2013an ustiapenetik sortutako diru-fluxu gordinak, EBITDA baino txikiagoak dira, gutxikuntza hau, hornitzaileen murrizketarengatik gertatu da, izakinak ere gutxitu direlarik. 2014an, negatibo izaten jarraitzen dute, baina handitu egin dira, bezeroen murrizketa nabarmenarengatik batez ere, izakinak eta hornitzaileak ere murriztu egin dira baina maila baxuagoan. 2015ean, ustiapenetik sortutako diru-fluxu gordinak positiboak dira. Hornitzaileek suposatu dute hauen igoera, ordainketa-epea handitu delako batez ere.

Ustiapenetik sortutako diru-fluxuak, 2013 eta 2014 ekitaldietan negatiboak dira eta 2015ean positibo bihurtzen dira. 2013an interesen kobroa ordainketak baino handiagoak dira. 2014 eta 2015 ekitaldietan, berriz, ordainketak kobrantzak baino handiagoak dira, zorpetze-maila handia duelako.

Ondorioz, azken ekitaldiko datuei erreparatuz, enpresa Likidezia ez egonkorra egoeran dago. Enpresak ez ditu bere jarduerarekin baliabideak sortzen, baina dirua sortzeko gaitasuna dauka. Gaitasun hori, bere aktiboan desinbertsioak eginez edo bere pasiboan zorrak handituz sortuko da. Egoera honetan, ezin da epe luzean iraun, behin-behineko egoera da.

Inbertsio-eragiketetatik sortutako diru-fluxuak, 2013 eta 2014ean ez dira existitzen, enpresak ez du ez inbertsio ezta desinbertsiorik egiten. 2015ean, aldiz, negatiboa da, ibilgetu materialean egindako inbertsioarengatik. Inbertsio honek, likideziaren irteera suposatu du.

36. Taula: Arrisku finantzarioa

	2015	2014	2013
B) INBERTSIO-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	-82.389,40	0,00	0,00
A) USTIAPEN-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	67.082,93	-148.559,90	-665.680,43
Inbertsioen eraginez sortutako Arrisku Finantzarioa	-15.306,47	-148.559,90	-665.680,43
C) FINANTZA-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	-37.745,60		-33.075,80
ARRISKU FINANTZARIOA GUZTIRA	-53.052,07	-148.559,90	-698.756,23
Zorren jaulkipena	24.276,35	237.745,60	

Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

Hala ere, ustiapenean lortutako likidezia ez da nahikoa enpresak egindako inbertsioak estaltzeko. Beraz, inbertsioen aldetik, arrisku finantzarioa dauka. Gainera, 2013 eta 2015ean, zorren itzulketagatik, arrisku finantzarioa handitzen zaio. 2014an, daukan arrisku finantzarioa estaltzen da, eskatutako mailegu batengatik. Enpresak kanpo finantzazioaren bidez estaltzen du daukan arrisku finantzarioa. 2015ean, ordea, ez du arrisku finantzario hori estaltzen. Inbertsio eragiketen desoreka egoeran dago.

Zorrak itzultzeko gaitasuna kalkulatzeko, hurrengo ratioa erabiliko dugu: $\frac{P^*}{UDF}$. Enpresak, Ustiapeneko Diru-Fluxuak konstante mantentzen baditu, 3,34 urte beharko ditu, dituen zorrak itzultzeko.

6. ANALISIAREN ONDORIOAK

Enpresaren analisia burutu eta Solano eta Epelderekin alderatu ondoren, enpresak dituen ezaugarriak identifikatu ditugu eta horietatik hainbat ondoriotara iritsi gara.

Hiru enpresen emaitzak aztertu ondoren, konturatzen gara hiruek bizi duten egoera oso desberdina dela. Dena dela, Pagolaren egoera, Solanorenera gehiago hurbiltzen da, Epelderenera baino. Epeldereren egoera Pagolarena baino hobea da. Epeldek urtez urte ez du gorabehera nabarmenik jasan, nahiko konstante mantendu da, eta izan dituen emaitzak positiboak izateaz gain, urtetik urtera emaitza hauek handituz joan da. Pagolak, aldiz, gorabehera nabarmenak eta emaitza oso negatiboak izan ditu, nahiz eta urtetik urtera egoera hau hobetuz joan den.

Emaitzak aztertuz, Solanok, Ekitaldiko eta Ustiapeneko emaitza negatiboak izan ditu azkeneko bi ekitaldietan 2013an positiboak izan baziren ere. Negatiboak badira ere, Pagolaren emaitzekin alderatzen baditugu, Pagolaren gaineratik dago hiru ekitaldietan. Epeldek, Ustiapeneko eta Ekitaldiko emaitza positiboak izan ditu hiru ekitaldietan, eta gainera, urtetik urtera handitu egin ditu. Pagolarenak, aldiz, hiru ekitaldietan negatiboak izan dira, nahiz eta urtetik urtera hobetu.

Merkatal politikarekin jarraituz, Solanok marjina igotzearekin batera, salmentak ere igo egin ditu, Pagolak, marjina igotzean salmentak txikitu dituen bitartean. Pertsonalari dagokionez, Solanok langile kopurua handitzean salmentak handitu ditu, Pagolak, ordea, langile kopurua mantenduz, salmentak txikitu ditu. Epeldek marjina txikituz salmenta handiagoak lortzen ditu eta gainera, langile kopurua txikitzean, salmentak igo ditu. Azken ekitaldian, Pagola, Epeldereren MMG ia berdina du, maila berdinerira iritsi da, beharbada, Epeldek saltzen dituen *delicatessen* produktuen segmentura iristea du helburu. Hala ere, salmenten kostuak txikitu egin ditu. Hori dela eta, baliteke hornitzaileez aldatu izana, edota beharbada, lehenago ordaintzeagatik deskontuak izatea, hortik erositako izakinak gutxiago kostatu izana.

Aztertutako hiru ekitaldietan, Pagolak biltegiatze- eta kobru-politiken kudeaketari dagokionez, Solano Ardoak SAk baino azkarrago saltzen ditu izakinak eta bi enpresa hauek baino azkarrago kobratzen die bezeroei. Gainera, bi enpresa hauek baino egun gutxiagotan ordaintzen die bere hornitzaileei, agian, baliteke Pagolak lehenago ordaintzeagatik deskontuak izatea.

Errentagarritasunari dagokionez, Solano eta Pagolaren egoera errentagarritasun ekonomikoa eta finantzarioa aztertu ondoren, nahiko kaxkarra da. Hala ere, Solano Pagolaren gaineratik dago hiru ekitaldietan. Bi enpresek, azkeneko ekitaldian ez dute ez aktiboan inbertitutako m.u. bakoitzeko ezta akziodunek inbertitutako moneta unitate bakoitzeko errentagarritasunik lortzen. Epeldek urtetik urtera errentagarritasun gehiago lortzen duen bitartean, Pagolak urtetik urtera egoera hobetzen badu ere, ez du errentagarritasunik lortzen. Epeldek, azkeneko ekitaldian, aktiboan inbertitutako m.u. bakoitzeko %3,42ko errentagarritasuna lortu du, eta enpresako akziodunek inbertitutako moneta unitate bakoitzeko %11,48ko mozkina lortu dute.

Kaudimenari dagokionez, hiru enpresak epe laburrean eta luzean kaudimendunak dira, eta bi ratioen arteko diferentzia oso baxua da. Dena dela, urtetik urtera Pagolaren egoera okertzen doa, Pasibo Korrontearen hazkuntzaren ondorioz.

Zorpetzeari dagokionez, azkeneko ekitaldian hiruen arteko diferentzia oso txikia da, hiruek, urtetik urtera epe laburreko finantzazio gehiago erabiltzen dute, eta azkeneko ekitaldian hiru enpresek zorpetze-maila altua dute.

Diru-fluxuen egoerari dagokionez, azkeneko ekitaldian Pagolak ustiapen-eragiketetako diru-fluxu positiboak izan ditu, ustiapenarekin likidezia sortu du, batez ere, zerga aurreko ekitaldiko emaitza nabarmen handitu delako.

7. AMIAREN DIAGNOSTIKOA

Ondoren, gure sektorearen aukera eta mehatxuak eta gure enpresa gainerako enpresetatik gehien bereizten duten indargune eta ahuleziak identifikatu ditut.

37.Taula: Sektorearen aukerak eta mehatxuak

SEKTOREA	
AUKERAK	MEHATXUAK
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Enpresa kopurua gutxitu. ➤ Zerbitzuen Koiuntura eta Enplegu-tasa Indize tasa positiboak 2015ean. Langabezia-tasa murriztu ➤ Merkataritza-sektorearen egoeraren hobetzea ➤ Sektoreko salmenten gorakada. ➤ Emaitza positiboak 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Likoreen kontsumoa gutxitu. ➤ Krisi ekonomikoaren ondorioz, ohituren aldaketak: enpresa eta partikularrek Gabonetako-saskien erosketa aurreztea.

Iturria: norberak egina

Sektorearen **aukerak** aztertuz, urtez urte, sektorean dauden enpresa kopurua gutxitu izana, gure enpresarentzat aukera izango litzateke, sektorearen kontzentrazio-maila handiagoa den neurrian, lehiakideen arteko norgehiagoka txikiagoa izango delako.

Zerbitzuen Koiuntura Indizea eta Enplegu-tasa indize positiboak izan dira 2015ean, hau da, zerbitzuen eta merkataritza sektoreko salmentek gora egin dute, eta enpleguari dagokionez, langabezia-tasa murriztu egin da.

Gainera, sektorearen emaitzak positiboak izan dira, salmentak urtetik urtera handitu egin dira, eta baita, ekitaldiko emaitza ere.

Mehatxuei dagokienez, tabernetan likoreen kontsumoa gutxitu egin da, gaur egun, gehien kontsumitzen den edaria garagardoa da, honek duen prezio baxuarengatik. Gainera, krisi ekonomikoaren ondorioz, Gabonetako-saski gutxiago banatzen dira, enpresa eta partikularrek saskien erosketa aurrezten dute.

38.Taula: Pagolaren indargune eta ahuleziak

PAGOLA	
PUNTU SENDOAK	PUNTU AHULAK
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marken eskusibotasuna. ➤ Bezeroen fidelotasuna. ➤ Betiko langileak: urte askotako esperientzia. ➤ Gabonetako-kanpaina: Gipuzkoatik haratago, ordezkariak Estatuko puntu desberdinetan. ➤ Gipuzkoatik kanpo enpresaren ezagupena. ➤ Kokapen geografiko estrategikoa ➤ Sektore eta beste bi enpresak baino salmenta altuagoak. ➤ Biltegi- eta Kobru-politiken kudeaketa. Azkarrago saldu eta kobratzen du. ➤ Ordainketa politikaren kudeaketa. Sektoreko bb eta beste bi enpresek baino azkarrago ordaintzen du. ➤ Merkatal politikaren kudeaketa. MMGren hazkundera, kostu baxuagoak. ➤ Ustiapeneko diru-fluxu positiboak azken ekitaldian: ustiapenarekin likidezia sortu du. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Beste enpresekiko desberdintze-maila baxua. ➤ Publizitate falta (web orria) ➤ Marketin departamenturik ez. ➤ Salmenten jaitsiera ➤ Ustiapeneko emaitza negatiboa: ez da gai baliabideak sortzeko. ➤ Ekitaldiko emaitza negatiboak ➤ Pertsonal politikaren kudeaketa: langile kopuru berdinarekin, gutxiago saldu du. ➤ Ez du errentagarritasun ekonomiko ez finantzariorik lortzen. ➤ Kaudimenaren egoeraren okertzea. ➤ Zorpetze-maila altua

Iturria: norberak egina

Pagolaren **puntu sendoen** barruan, marken eskusibotasuna indargune garrantzitsua da. Gipuzkoan Pagolak soilik du marka horien eskusibotasuna eta beste enpresek Pagolari erosten diote.

Urte askotako esperientziaren ondorioz, Pagolak bezero fidelak ditu, eta baita, Pagolan lanean daramaten urte askotako langileak. Langile hauek, urte asko daramatzate enpresan lanean, eta esperientzia handia dute.

Gabonetako-kanpainan, Gipuzkoatik kanpo ere saskiak banatzen dituzte, eta horregatik, Gipuzkoatik kanpo ere enpresa hau ezagutzen dute. Gainera, geografikoki ondo kokatua dago, Donostialdean banaketa lanak egiteko.

Emaitzei dagokienez, sektore eta alderatutako beste bi enpresek baino salmenta altuagoak ditu. Gainera, biltegi- eta kobru-politikei erreparaturik, sektoreko enpresak baino azkarrago saldu eta bi enpresa hauek baino azkarrago kobratzen du. Baita, hornitzaileei azkarrago ordaindu ere.

Merkataritza Marjin Gordina urtetik urtera handitzen joan da, sektoreko batz bestekora eta alderatutako bi enpresen MMG-era heldu delarik. Urtetik urtera, salmenta kostu baxuagoak izan ditu.

Azkeneko ekitaldian, bere ustiapenarekin soilik, likidezia sortu du, hau da, ustiapeneko diru-fluxu positiboak izan ditu.

Puntu ahulei dagokienez, nahiz eta marka batzuen eksklusibotasuna izan, beste enpresekiko desberdintze-maila baxua du. Web-orri egoki baten falta izateak, bezeroarekin komunikazio-iturri zuzen hori izatea galarazten dio. Honen falta izateak ere, publizitate falta inplikatzeko du.

Era berean, nahiz eta sektorearen batz bestekoa eta beste bi enpresak baino salmenta altuagoak izan, urtetik urtera salmentak jaitsi egin ditu, baita, salmenta kostuak jaitsi ere. Beharbada, kostu baxuagoak izatearen arrazoiak, hornitzaileez aldatu izana edota hornitzaileek lehenago ordaintzeagatik deskontuak egitea izan daiteke, ordaintze-epea murriztu duenez gero. Bestetik, ustiapeneko emaitza negatiboa du hiru ekitaldietan eta baita, ekitaldiko emaitza ere.

Gainera, pertsonal politikari dagokionez, langile kopuru berdinarekin gutxiago saldu du.

Bestalde, ez du ez errentagarritasun ekonomiko ezta finantzariorik lortzen hiru ekitaldietan, nahiz eta urtetik urtera egoera hobetu. Are gehiago, kaudimenaren egoera okertzen joan da urtetik urtera, Pasibo Korrontearen hazkundearen ondorioz. Honen ondorio, zorpetze-maila altua du, eta gainera, urtetik urtera handitu egin du.

8. ERABAKI ESTRATEGIKOAK

Enpresaren ezaugarri edo arazoak identifikatu eta hauetatik ondorioak atera ondoren, enpresaren egoera hobetzeko erabaki estrategikoak proposatu ditut. Egindako analisi ekonomiko finantzarioaren ondoren, Pagolaren egoera nahiko kaxkarra dela esango genuke, baina urtetik urtera egoera hau hobetuz joan dela. Sektoreak ere, urte kaxkarrak bizi izan ditu krisi ekonomikoaren ondorioz, baina azkeneko urteetan egoera hobetu du. Nahiz eta egoera kaxkarra bizi duen, erabaki egokiak hartuz gero, enpresak bere egoera hobetuko luke.

Pagolaren egoera hobetzeko, lehenik Ekitaldiko Emaitza positiboa izatea lortu beharko luke. Horretarako, Ustiapeneko Emaitza positiboa izan beharko luke, horrela, bere aktibitatearekin soilik baliabideak sortzeko gai izango litzateke. Ustiapeneko emaitza handitzeko, salmentak handitu, salmenta kostuak gutxitu, pertsonal-gastuak edo ustiapeneko bestelako gastuak murriztu beharko lituzke, edo guztiak batera aplikatu. Ondoren, erabaki hauen aplikazioa nola egin dezakeen azaltzen da:

- Salmenten igoera, beste enpresekiko desberdintze-maila handituz, publizitatea eginez, web orri egoki bat sortuz, eta, orokorrean, bezeroaren atentzia sortuz lortuko luke.
- Salmenta kostuen jaitziera, agian, produktuaren kalitatean eragingo luke, eta ondorioz, bezeroaren erosketetan. Gainera, urtetik urtera, kostuak jaitsi egin ditu, eta ez dugu oso argi zergatik izan den. Agian, goiz ordaintzeagatik deskontuak izan ditu.
- Pertsonal-gastuen murriztea. Agian, Pagolak langile kopuruaren murriztea planteatu beharko luke. Langile kopuru berdinarekin, urtetik urtera gutxiago saltzen duelako.

- Ustiapeneko bestelako gastuen murrizketa. Hauen barnean, kanpo-zerbitzuak, kudeaketa arrunteko bestelako galerak eta merkataritza-hartzeko kobraezinen galerak sartzen dira. Pagolaren G-I-an zenbateko handiena kanpo-zerbitzuek dute, bertan, errentamenduak, aseguruak, publizitatea... sartzen dira.

Ustiapeneko emaitza positiboa izanik, Finantza-Emaitza handitu beharko luke, finantza-gastuak murriztuz, hau da, mailegu gutxiago eskatuz. Hala ere, inguru ere kontutan hartu behar dugu, Pagolak politika hauek aplikatzen baditu ere, ez du bermatzen ekitaldiko emaitza positiboa lortuko duenik, inguruak ere zerikusi handia baitu.

Ekitaldiko emaitza positiboa izanik, errentagarritasun ekonomiko eta finantzarioaren egoera hobetuko luke eta Ondare Garbiaren handitzea ere izango luke. Ondare Garbia urtetik urtera asko murriztu du Pagolak, izan dituen emaitza negatiboen ondorioz. Gutxitze hau, *Aurreko ekitaldiko emaitzak* kontuaren zenbatekoaren murrizketagatik eman da, ekitaldiko emaitza negatiboak kontu honetan izan duen eraginagatik. Hala ere, Urteko Kontuetan ez dago kontu honi buruzko argibiderik. Baina, azken ekitaldian kontu honen zenbatekoa oso baxua da, eta emaitza negatiboak izaten jarraitzen baditu, partida hau negatibo bihurtuko da. Honek, Ondare Garbiaren murrizketa ekarriko luke. Horregatik, enpresak Kapital Zabalkuntza bat egitea proposatuko nuke.

Honetaz gain, Pagolak lortzen duen errentagarritasunaren egoera aztertu beharko luke. Errentagarritasun ekonomiko eta finantzarioari dagokionez, sektorearen batz bestekora gerturatzea lortu beharko luke.

Errentagarritasun Ekonomikoaren egoeraren hobetzea, ekitaldiko emaitza positiboa izateak eta, aldi berean, finantza-gastuen murrizketak ekarriko luke.

Errentagarritasun Finantzarioari dagokionez, (r_2-r_3) negatiboa den bitartean, apalankamendu finantzarioaren eragina negatiboa izango da. (r_2-r_3) positibo izateko, ekitaldiko emaitza positiboa izan beharko litzateke. Baina, (r_2-r_3) negatiboa den bitartean, apalankamendu ratioa jaitsi beharko luke, horretarako, pasibo galdagarria txikitu edota Ondare Garbia handituz, ekitaldiko emaitza handituz edota lehen aipatu dugun bezala, kapital zabalkuntza bat eginez.

Kaudimenari dagokionez, enpresa kaudimenduna da epe labur eta luzean, baina urtetik urtera enpresaren egoera okertzen joan da, pasibo korrontearen hazkuntzaren eraginez, eskatutako mailegu berrien ondorioz bereziki. Aipatu bezala, zorpetze-maila altua du, urtetik urtera, epe laburreko kanpo finantzazio gehiago erabiltzen duelako. Gainera, Apalankamendu finantzarioa negatiboa duenez, enpresari baliabide propioekin finantzatzea komeni zaio, ez zaio zorpetzea komeni. Horregatik, aipatu bezala, kapital zabalkuntza egitea proposatuko nuke.

Diru-Fluxuen Egoerari dagokionez, azken ekitaldian, ustiapeneko diru-fluxu positiboak izan ditu, ustiapenarekin soilik likidezia lortu du. Egoera hau mantendu edo fluxu hauek igo beharko litzuzke, horretarako, ekitaldiko emaitza handituz.

Bestelako erabaki bat, jarduera batean soilik espezializatzea litzateke. Adibidez, banaketan eta Gabonetako Kanpainan soilik jardutea, hauek baitira salmenta bolumen gehien ematen dutenak. Esaterako, dendak itxiko balitu, hauen alokairu eta mantentze-lanak aurreztuko litzuzke, bertan lan egiten duten bi langileak enpresara ekarri,

kaleratzerik gerta ez zedin. Honetaz gain, Pagolaren egoera nahiko kaxkarra denez, zuzendaritzatik langileen motibazioa ere landu beharko lukete.

Beste enpresekiko desberdintze-maila ere landu beharko luke, horrela bezeroek enpresa hobeto identifikatuko lukete. Esan beharra dago, sektore honetako enpresen artean oso desberdintze-maila baxua dagoela, horregatik Pagolak merkatuan duen irudi bakarra landuko balu, bezeroek enpresa hobeto identifikatuko lukete. Adibidez, likoreen salmentek beherakada nabarmena jasan dutenez eta garagardoaren kontsumoa hazi egin denez, agian garagardoan espezializatzea aukera ona izango litzateke.

Azkenik, Pagolak web orri baten falta duela nabarmendu nahiko nuke. Gaur egun, bezeroarekin zuzenean komunikatzeko informazio-iturria da. Bertan, Pagolak saltzen dituen produktuak eta hauen ezaugarriak, eta enpresari buruzko informazioa agertu beharko luke, horrela, bezeroak momentuan jakingo luke enpresa honek saltzen duena eta honi buruzko informazioa. Web orriaz gain, sare sozialak edota edozein motatako publizitateak enpresa ezagutzera eramango luke.

Jakin dugunez, Martxoaren 31n Donostiako denda itxi dute. Bertan bi langilek egiten zuten lan. Batak lana aurkitu du eta besteak Hernaniko dendan jardungo du. Honek ustiapeneko bestelako gastuak gutxitu eta pertsonal gastuak ere murriztuko ditu. Beraz, hurrengo ekitaldiko emaitza positiboa izatea lagunduko du.

9. BIBLIOGRAFIA

- Albizu, E. eta Landeta, J. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos: teoría y práctica*. Madrid: Piramide.
- Azkue, I., Cerezo, A., Erkizia, A. eta Ibarloza, E. (2011). *Kontabilitatea: Teoria eta Praktika*. Donostia: Elhuyar Edizioak.
- Barón, A. (2013). *Manual del Financial Business Plan*. Barcelona: Profit editorial.
- CNAE. (2017). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. <http://www.cnae.com.es/> helbidetik eskuratua
- Durbán, S., Irimia, A.I., Oliver, M.D. eta Palacín, M.J. (2009). *Planificación financiera en la práctica empresarial*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Epelde Banaketak, S. (2016). <http://www.epelde.com/> helbidetik eskuratua
- EUSTAT. (2016). *Biztanleria jardueraren arabera sailkatzeko inkesta*. http://eu.eustat.eus/estadisticas/tema_4/opt_Cy/tipo_6/ti_Biztanleria_jardueraren_arabera/temas.html helbidetik eskuratua
- EUSTAT. (2016). *Hiruhileroko Kontuak*. http://eu.eustat.eus/estad/clave_16/fech_2016_11_23/ti_Hiruhileroko_kontuak/coyunturas.html helbidetik eskuratua
- EUSTAT. (2016). *Industriaren estatistika*. http://eu.eustat.eus/estadisticas/tema_56/opt_0/tipo_6/ti_Industria/temas.html helbidetik eskuratua
- EUSTAT. (2016). *Jarduera Ekonomikoen Gidazerrenda*. http://eu.eustat.eus/estadisticas/tema_473/opt_0/ti_Jarduera_Ekonomikoen_Gidazerrenda_eta_Enpresa-demografia/temas.html helbidetik eskuratua
- EUSTAT. (2016). *Merkataritzaren eta Konponketaren Kontuak*. http://eu.eustat.eus/bancopx/euskara/id_2283/indiceRR.html helbidetik eskuratua
- EUSTAT. (2016). *Zerbitzuen koiuntura-indizea (ZKI)*. http://eu.eustat.eus/estadisticas/tema_386/opt_0/tipo_6/ti_Zerbitzuen_koiuntura-indizea_ZKI/temas.html helbidetik eskuratua
- Finantza Ekonomia I Saila. (d.g.). *Kontabilitate Analisari Sarrera*. Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Finantza Ekonomia I Saila; Ekonomisten Euskal Elkargoa. (2010). *Enpresa Txiki eta Ertainen Kontabilitate Plan Orokorra*. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.
- Gonzalez, F.J. eta Ganaza, J.D. (2015). *Fundamentos de economía de la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- INE. (2014). *Encuesta Industrial de Empresas*.
- Ministerio de Industria, Energía y Turismo. (2015.eko Apirilak). *Presentaciones sectoriales: Alimentación, bebidas y tabaco*. <http://www.minetur.gob.es/es->

ES/IndicadoresyEstadisticas/Presentaciones%20sectoriales/Alimentaci%C3%B3n.pdf helbidetik eskuratua

Mitxeo, J. (2014). *Zuzendaritza Estrategikoa: Enpresaren Politika, Finantza Ekonomia II Saila*. Donostia: Euskal Herriko Unibertsitatea.

Muñoz C. eta Sosvilla S. (2014). *Informe Económico 2013*. Madrid: FIAB.

Pagola S.L. (2015). *2014ko Urteko Kontuak*. Donostia.

Pagola S.L. (2016). *2015eko Urteko Kontuak*. Donostia.

Palomares, J. eta Peset, M.J. (2015). *Estados Financieros: Interpretación y análisis*. Madrid: Pirámide.

PWC. (2013). *Claves de la competitividad de la industria española*. <http://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/informe-competitividad-industria-esp.pdf> helbidetik eskuratua

SABI. (2016). *SABI datu basea*. https://sabi.bvdinfo.com/version-20171118/List.serv?_CID=236&context=2WLRCD7VBK8RVQ&FromALoadStrategy=FromALoadStrategy helbidetik eskuratua

SABI. (2016). *SABI datu basea*. Konparaziozko Segmentua: https://sabi.bvdinfo.com/version-20172113/List.serv?_CID=38&context=3SO0CDA7V43V4BD&FromALoadStrategy=FromALoadStrategy helbidetik eskuratua

SABI. (2016). *SABI datu basea, Epelde Banaketak SL*. https://sabi.bvdinfo.com/version-20171118/Report.serv?_CID=394&context=2WLRCD7VBK8RVQ&SeqNr=2&HideTab=true&CJD_OpenedLevelsInput=&CJD_DefaultOpenedLevelsInput=CJD_D0L0&CMA_OpenedLevelsInput=&CMA_DefaultOpenedLevelsInput= helbidetik eskuratua

SABI. (2016). *SABI datu basea, Solano Ardoak SA*. https://sabi.bvdinfo.com/version-20171118/Report.serv?_CID=394&context=2WLRCD7VBK8RVQ&SeqNr=2&HideTab=true&CJD_OpenedLevelsInput=&CJD_DefaultOpenedLevelsInput=CJD_D0L0&CMA_OpenedLevelsInput=&CMA_DefaultOpenedLevelsInput= helbidetik eskuratua

Solano Ardoak, S. (2016). <http://www.solanosa.es/> helbidetik eskuratua

10. ERANSKINAK

PAGOLA SL-REN BALANTZEA				
AKTIBOA	2016/3/31	2015/3/31	2014/3/31	2013/3/31
A) AKTIBO EZ-KORRONTEA	289.582,56	326.378,22	358.115,99	392.045,78
I. Ibilgetu ukiezina				
II. Ibilgetu materiala	235.577,50	270.773,16	302.510,93	336.440,72
III. Ondasun higiezineta inbertsioak				
IV. Taldeko enpresetan eta enpresa elkartuetan egindako epe luzeko inbertsioak				
V. Epe luzeko finantza inbertsioak	54.005,06	55.605,06	55.605,06	55.605,06
VI. Zerga geroratuen aktiboak				
B) AKTIBO KORRONTEA	922.947,16	922.495,27	1.068.572,66	2.291.840,19
I. Izakinak	385.840,11	430.519,16	499.411,54	918.294,07
II. Zordun komertzialak eta kobratzeko bestelako kontuak	216.297,02	240.828,10	398.775,68	415.020,31
1. Bezeroak, salmenta eta zerbitzu-emateengatik	216.281,97	238.145,41	386.682,47	392.749,76
2. Akziodunak (bazkideak) galdatutako ordainketak				
3. Bestelako zordunak	15,05	2.682,69	12.093,21	22.270,55
III. Taldeko enpresetan eta enpresa elkartuetan egindako epe laburreko inbertsioak				
IV. Epe laburreko finantza-inbertsioak				
V. Epe laburreko periodifikazioak				
VI. Eskudirua eta bestelako aktibo likido baliokideak	320.810,03	251.148,01	170.385,44	958.525,81
AKTIBOA GUZTIRA (A + B)	1.212.529,72	1.248.873,49	1.426.688,65	2.683.885,97

ONDARE GARBIA ETA PASIBOA	2016/3/31	2015/3/31	2014/3/31	2013/3/31
A) ONDARE GARBIA	324.899,69	421.168,04	790.990,83	1.361.351,34
A1) Fondo propioak	324.899,69	421.168,04	790.990,83	1.361.351,34
I. Kapitala	15.030,00	15.030,00	15.030,00	15.030,00
1. Kapital eskrituratua	15.030,00	15.030,00	15.030,00	15.030,00
2. (Kapital galdatu gabea)				
II. Jaulkipen-prima				
III. Erreserbak	359.752,60	359.752,60	359.752,60	359.752,60
IV. (Akzio eta ondare-partaidetza propioak)				
V. Aurreko ekitaldietako emaitzak	46.385,44	416.208,23	986.568,74	1.244.134,73
VI. Bazkideen bestelako ekarpenak				
VII. Ekitaldiko emaitza	-96.268,35	-369.822,79	-570.360,51	-257.565,99
VIII. (Konturako dibidendua)				
A2) Balio-aldaketen doikuntzak				
B) PASIBO EZ-KORRONTEA	0,00	0,00	0,00	613,16
I. Epe luzeko hornidurak				
II. Epe luzeko zorrak	0,00	0,00	0,00	613,16
1. Kreditu-erakundeekiko zorrak				
2. Finantza-errentamenduengatiko hartzekodunak				
3. Epe-luzeko bestelako zorrak				613,16
III. Taldeko enpresekiko eta enpresa elkartuekiko epe luzeko zorrak				
IV. Zerga geroratuen pasiboak				
V. Epe luzeko periodifikazioak				
C) PASIBO KORRONTEA	887.630,03	827.705,45	635.697,82	1.321.921,47
I. Epe laburreko hornidurak				
II. Epe laburreko zorrak	224.276,35	218.420,72	0,00	32.462,64
1. Kreditu-erakundeekiko zorrak	224.276,35	200.000,00		
2. Finantza-errentamenduengatiko hartzekodunak				
3. Epe laburreko bestelako zorrak		18.420,72		32.462,64
III. Taldeko enpresekiko eta enpresa elkartuekiko epe laburreko zorrak				
V. Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko bestelako kontuak	663.353,68	589.959,85	623.186,06	1.277.937,15
1. Hornitzaileak	594.474,51	529.346,42	543.632,13	1.226.020,70
2. Bestelako hartzekodunak	68.879,17	60.613,43	79.553,93	51.916,45
V. Epe laburreko periodifikazioak			12.511,76	11.521,68
VI. Ezaugarri bereziko epe laburreko zorrak		19.324,88		
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA (A + B + C)	1.212.529,72	1.248.873,49	1.426.688,65	2.683.885,97

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

PAGOLA SL-REN GALDU-IRABAZIEN KONTUA

(ZOR) / HARTZEKO	2016/3/31	2015/3/31	2014/3/31	2013/3/31
1. Negozio-zifraren zenbateko garbia	4.714.644,51	4.950.682,60	5.273.369,75	5.681.556,69
2. Produktu bukatuen eta fabrikazio-bideko produktuen izakinen aldaketa				
3. Enpresak bere aktiborako egindako lanak				
4. Hornikuntzak	-3.699.345,43	-3.989.175,96	-4.504.296,46	-4.523.888,56
5. Ustiapeneko bestelako sarrerak	17,62		12.685,93	12.317,29
6. Pertsonal-gastuak	-718.994,12	-750.060,91	-686.186,56	-709.403,73
7. Ustiapeneko bestelako gastuak	-361.875,17	-561.082,52	-544.041,35	-695.505,30
8. Ibilgetuaren amortizazioa	-28.770,85	-31.725,34	-33.942,22	-36.297,11
9. Ibilgetu ez-finantziarioko diru-laguntzen eta bestelakoen egozpena				
10. Hornidura-soberakinak				
11. Ibilgetuaren narriadura eta besterentzearen emaitza	1.435,38	849,60	691,00	2.000,00
12. Bestelako emaitzak	4.715,96	5.054,88	-90.062,71	13.748,82
A) USTIAPENEO EMAITZA (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	-88.172,10	-375.457,65	-571.782,62	-255.471,90
13. Finantza-sarrerak	272,18	3.472,40	1.422,11	2.073,54
<i>a) Diru-laguntza, dohaintza eta legatuen egozpen finantzarioa</i>				
<i>b) Bestelako finantza-sarrerak</i>	272,18	3.472,40	1.422,11	2.073,54
14. Finantza-gastuak	-10.240,62	-8.521,02		-4.167,63
15. Finantza-tresnen arazoizko balioaren aldaketa				
16. Kanbio-diferentziak				
17. Finantza-tresnen narriadura eta besterentzearen emaitzak				
18. Bestelako finantza gastu eta sarrerak	1.872,19	10.683,48	0,00	0,00
B) FINANTZA-EMAITZA (13+14+15+16+17+18)	-8.096,25	5.634,86	1.422,11	-2.094,09
C) ZERGA AURREKO EMAITZA (A+B)	-96.268,35	-369.822,79	-570.360,51	-257.565,99
19. Mozkinen gaineko zergak				
D) EKITALDIKO EMAITZA (C +19)	-96.268,35	-369.822,79	-570.360,51	-257.565,99

Iturria: (Pagola S.L., 2016)

DIRU-FLUXUEN EGOERA-ORRIA			
	2015	2014	2013
A) USTIAPEN-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	67.082,93	-148.559,90	-665.680,43
1. Ekitaldiko zerga aurreko emaitza	-96.268,35	-369.822,79	-570.360,51
2. Emaitzaren doikuntzak	30.715,76	20.186,00	121.891,82
a) Ibilgetuaren amortizazioa (+)	28.770,85	31.725,34	33.942,22
b) Ibilgetuaren narriadurak (+/-)			
c) Hornidura-aldaketak (+/-)			
d) Diru-laguntzen egozpena (-)			
e) Ibilgetuaren bajen eta besterentzeen emaitzak (+/-)	-1.435,38	-849,60	-691,00
f) Finantza-tresnen bajen eta besterentzeen emaitzak (+/-)			
g) Finantza-sarrerak (-)	-272,18	-3.472,40	-1.422,11
h) Finantza-gastuak (+)	10.240,62	8.521,02	0,00
i) Kanbio-diferentziak (+/-)			
j) Finantza-tresnen arrazoiko balioaren aldaketa (+/-)			
k) Bestelako sarrerak eta gastuak (-/+)	-6.588,15	-15.738,36	90.062,71
3. Kapital korrontearen aldaketak	142.603,96	206.125,51	-218.633,85
a) Izakinak (+/-)	44.679,05	68.892,38	418.882,53
b) Zordun komertzialak eta kobratzeko bestelako kontuak (+/-)	24.531,08	157.947,58	16.244,63
c) Bestelako aktibo korronteak (+/-)			
d) Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko bestelako kontuak (+/-)	73.393,83	-33.226,21	-654.751,09
e) Bestelako pasibo korronteak (+/-)		12.511,76	990,08
f) Bestelako aktibo eta pasibo ez-korronteak (+/-)			
4. Ustiapen-eragiketetako bestelako diru-fluxuak	-9.968,44	-5.048,62	1.422,11
a) Interesen ordainketak (-)	-10.240,62	-8.521,02	0,00
b) Dibidenduen kobrantzak (+)			
c) Interesen kobrantzak (+)	272,18	3.472,40	1.422,11
d) Mozkinen gaineko ordainketak (kobrantzak) (-/+)			
5. Ustiapen-eragiketetako diru-fluxuak (+/-1+/-2+/-3+/-4)	67.082,93	-148.559,90	-665.680,43
B) INBERTSIO-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	-82389,4	0	0
6. Inbertsioen ordainketak (-)	82389,4	0	0
7. Desinbertsioen kobrantzak (+)	0	0	0
8. Inbertsio-eragiketetako diru-fluxuak (7-6)	-82389,4	0	0
C) FINANTZA-ERAGIKETETAKO DIRU-FLUXUAK	-13.469,25	237.745,60	-33.075,80
9. Ondare-tresnen kobrantzak eta ordainketak	0	0	0
10. Finantza-pasiboko tresnen kobrantzak eta ordainketak	-13.469,25	237.745,60	-33.075,80
a) Jaulkipena	24.276,35	237.745,60	
b) Itzulketak eta amortizazioa	-37.745,60		-33.075,80
11. Bestelako ondare-tresnen ordainsariak eta dibidenduen ordainketak			
12. Finantzaketa-eragiketetako diru-fluxuak (+/-9+/-10-11)	-13.469,25	237.745,60	-33.075,80
D) Kanbio-tasen aldaketen eragina	0	0	0
E) ESKUDIRUAREN EDO BALIOKIDEEN GEHITZE/GUTXITZE GARBIA (+/-A+/-B+/-C+/-D)	69.662,02	80.762,57	-788.140,37
Ekitaldi-hasierako eskudirua edo baliokideak	251.148,01	170.385,44	958.525,81
Ekitaldi-bukaerako eskudirua edo baliokideak	320.810,03	251.148,01	170.385,44

Iturria: norberak egina, (Pagola S.L., 2016) datuetan oinarrituz

SOLANO ARDOAK SAREN BALANTZEA						
	31/12/2015	%	31/12/2014	%	31/12/2013	%
AKTIBOA						
AKTIBO EZ-KORRONTEA	53.143	4,44%	62.774	5,13%	64.821	5,49%
Ibilgetu ukiezina	2.278	0,19%	3.036	0,25%	3.795	0,32%
Ibilgetu materiala	47.019	3,92%	55.892	4,56%	57.180	4,84%
Epe luzeko finantza-inbertsioak	3.846	0,32%	3.846	0,31%	3.846	0,33%
AKTIBO KORRONTEA	1.145.118	95,56%	1.162.039	94,87%	1.115.999	94,51%
Izakinak	480.736	40,12%	487.246	39,78%	410.241	34,74%
Zordun komertzialak eta kobratzeko bestelako kontuak	612.819	51,14%	517.011	42,21%	515.635	43,67%
Eskudirua eta bestelako aktibo likido baliokideak	51.563	4,30%	157.782	12,88%	190.123	16,10%
AKTIBOA GUZTIRA	1.198.261	100,00%	1.224.813	100,00%	1.180.820	100,00%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA						
ONDARE GARBIA	313.748	26,18%	334.400	27,30%	374.337	31,70%
Kapital eskrituratuak	92.586	7,73%	92.586	7,56%	92.586	7,84%
Bestelako fondo propioak	221.162	18,46%	241.814	19,74%	281.751	23,86%
PASIBO EZ-KORRONTEA	20.000	1,67%	35.409	2,89%	55.947	4,74%
Epe luzeko zorrak	20.000	1,67%	35.409	2,89%	55.947	4,74%
PASIBO KORRONTEA	864.513	72,15%	855.004	69,81%	750.536	63,56%
Epe laburreko zorrak	5.020	0,42%	0	0,00%	0	0,00%
Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko bestelako kontuak	859.493	71,73%	855.004	69,81%	750.536	63,56%
1. Hornitzaileak	805.327	67,21%	806.915	65,88%	700.348	59,31%
2. Bestelako hartzekodunak	54.166	4,52%	48.089	3,93%	50.188	4,25%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	1.198.261	100,00%	1.224.813	100,00%	1.180.820	100,00%

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016)

SOLANO ARDOAK SAREN GALDU-IRABAZIEN KONTUA			
(ZOR) / HARTZEKO	2015/12/31	2014/12/31	2013/12/31
1. Negozio-zifraren zenbateko garbia	3.749.999,00	3.344.792,00	3.353.626,00
4. Hornikuntzak	-3.273.409,00	-2.935.833,00	-2.900.368,00
5. Ustiapeneko bestelako sarrerak			
6. Pertsonal-gastuak	-381.868,00	-336.190,00	-332.356,00
7. Ustiapeneko bestelako gastuak	-101.997,00	-91.832,00	-102.416,00
8. Ibilgetuaren amortizazioa	-9.632,00	-9.632,00	-9.842,00
A) USTIAPENeko EMAITZA (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	-16.907,00	-28.695,00	8.644,00
13. Finantza-sarrerak	0,00	0,00	0,00
14. Finantza-gastuak	-3.040,00	-11.241,00	-7.719,00
B) FINANTZA-EMAITZA (13+14+15+16+17+18)	-3.040,00	-11.241,00	-7.719,00
C) ZERGA AURREKO EMAITZA (A+B)	-19.947,00	-39.936,00	925,00
19. Mozkinen gaineko zergak			222,00
D) EKITALDIKO EMAITZA (C +19)	-19.947,00	-39.936,00	703,00

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Solano Ardoak SA, 2016)

EPELDE BANAKETAK SL-REN GALDU-IRABAZIEN KONTUA			
(ZOR) / HARTZEKO	2015/12/31	2014/12/31	2013/12/31
1. Negozio-zifraren zenbateko garbia	2.901.328,00	2.705.730,00	2.477.368,00
4. Hornikuntzak	-2.247.463,00	-2.074.278,00	-1.878.879,00
5. Ustiapeneko bestelako sarrerak	2.157,00	5.409,00	
6. Pertsonal-gastuak	-439.416,00	-439.956,00	-422.657,00
7. Ustiapeneko bestelako gastuak	-129.104,00	-121.604,00	-119.732,00
8. Ibilgetuaren amortizazioa	-35.478,00	-35.956,00	-38.237,00
A) USTIAPENeko EMAITZA (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)	52.024,00	39.345,00	17.863,00
13. Finantza-sarrerak	0,00	6,00	2.481,00
14. Finantza-gastuak	-10.191,00	-15.812,00	-16.269,00
B) FINANTZA-EMAITZA (13+14+15+16+17+18)	-10.191,00	-15.806,00	-13.788,00
C) ZERGA AURREKO EMAITZA (A+B)	41.833,00	23.539,00	4.075,00
19. Mozkinen gaineko zergak			
D) EKITALDIKO EMAITZA (C +19)	41.833,00	23.539,00	4.075,00

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016)

EPELDE BANAKETAK SL-REN BALANTZEA						
	31/12/2015	%	31/12/2014	%	31/12/2013	%
AKTIBOA						
AKTIBO EZ-KORRONTEA	351.083	28,71%	386.561	32,22%	422.517	35,22%
Ibilgetu ukiezina	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ibiltetu materiala	351.083	28,71%	386.561	32,22%	422.517	35,22%
AKTIBO KORRONTEA	871.576	71,29%	813.094	67,78%	777.020	64,78%
Izakinak	213.950	17,50%	197.739	16,48%	194.866	16,25%
Zordun komertzialak eta kobratzeko bestelako kontuak	477.791	39,08%	473.450	39,47%	517.342	43,13%
Eskudirua eta bestelako aktibo likido baliokideak	179.835	14,71%	141.905	11,83%	64.812	5,40%
AKTIBOA GUZTIRA	1.222.659	100,00%	1.199.655	100,00%	1.199.537	100,00%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA						
ONDARE GARBIA	364.536	29,82%	322.703	26,90%	299.174	24,94%
Kapital eskrituratu	203.046	16,61%	203.046	16,93%	203.056	16,93%
Bestelako fondo propioak	161.490	13,21%	119.657	9,97%	96.118	8,01%
PASIBO EZ-KORRONTEA	207.433	16,97%	303.152	25,27%	317.311	26,45%
Epe luzeko zorrak	207.433	16,97%	303.152	25,27%	317.311	26,45%
PASIBO KORRONTEA	650.690	53,22%	573.800	47,83%	583.052	48,61%
Epe laburreko zorrak	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko bestelako kontuak	650.690	53,22%	573.800	47,83%	583.052	48,61%
1. Hornitzaileak	521.482	42,65%	438.485	36,55%	449.235	37,45%
2. Bestelako hartzekodunak	129.208	10,57%	135.315	11,28%	133.817	11,16%
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA	1.222.659	100,00%	1.199.655	100,00%	1.199.537	100,00%

Iturria: (SABI, SABI datu basea, Epelde Banaketak SL, 2016)