



Gradu-amaierako lana:

# **IPARLAT TALDEAREN ANALISI EKONOMIKO-FINANTZARIOA (2014- 2015-2016) ETA LEHIAKIDEEKIKO KONPARAKETA.**

**Ekonomia eta Enpresa Fakultatea (Gipuzkoako atala)  
Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako Gradua  
2018/2019 Ikasturtea**

**Egilea: Ane Geresta Azurmendi**

**Zuzendaria: Edurne Aldazabal Etxeberria**

Donostian, 2019ko uztailaren 3an.

## **AURKIBIDE OROKORRA**

1. SARRERA.....	5
2. ENPRESA-TALDE HAU AUKERATZEKO ARRAZOIAK .....	5
3. SEKTORE EDO MERKATUAREN AZTERKETA.....	6
4. IPARLAT TALDEAREN AURKEZPENA .....	12
4.1.    Enpresa menperatzailearen filosofia.....	13
4.2.    Baterakuntzaren beharra eta Iparlat Taldea osatzen duten sozietateak. ....	14
4.3.    Bazkideak edo akziodunak.....	15
5. KONPARAKETARAKO AUKERATUTAKO LEHIAKIDEAK .....	18
5.1.    Corporación Empresarial Pascual, S.L.....	18
5.2.    Industrias Lácteas Asturianas, S.A. ....	19
6. URTEKO KONTU BATERATUEN ANALISIA .....	20
6.1.    BALANTZEA: EGITURA EKONOMIKO-FINANTZARIOA: .....	20
6.1.1.    EGITURA EKONOMIKOA: AKTIBOA .....	21
6.1.1.1.    Iparlat Taldearen egitura ekonomikoa.....	22
6.1.1.2.    Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren egitura ekonomikoa .....	26
6.1.1.3.    Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren egitura ekonomikoa .....	27
6.1.1.4.    Egitura ekonomikoaren konparaketa.....	27
6.2.    EGITURA FINANTZARIOA: ONDARE GARBIA ETA PASIBOA .....	30
6.2.1.    Iparlat Taldearen egitura finantzarioa .....	31
6.2.2.    Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren egitura finantzarioa .....	34
6.2.3.    Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren egitura finantzarioa .....	34
6.2.4.    Egitura finantzarioaren konparaketa .....	35
6.3.    GALDU-IRABAZIEN KONTUA:.....	38
6.3.1.    Iparlat Taldearen galdu-irabazi kontua .....	39
6.3.2.    Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren galdu-irabazi kontua .....	41
6.3.3.    Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren galdu-irabazi kontua .....	42
6.3.4.    Galdu-irabazi kontuaren konparaketa .....	42
6.3.4.1.    Ustiapeneko emaitza eta ustiapeneko gastu garrantzitsuenak.....	43
6.3.4.2.    Emaitza finantzarioaren konparaketa .....	45
6.3.4.3.    Ekitaldiko emaitzaren konparaketa.....	46
6.4.    ENPRESAREN POLITIKAK ETA HAUEN ANALISIA:.....	47
6.4.1.    Merkatal politika.....	48
6.4.1.1.    Iparlat Taldearen merkatal politikaren azterketa .....	48

6.4.1.2.	Merkatal politikaren konparaketa .....	51
6.4.2.	Pertsonalaren politika.....	53
6.4.2.1.	Iparlat Taldearen pertsonal politikaren azterketa .....	53
6.4.2.2.	Pertsonalaren politikaren konparaketa.....	56
6.4.3.	Ustiapeneko bestelako gastuen politika .....	57
6.4.3.1.	Ustiapeneko bestelako gastuen politikaren konparaketa.....	59
6.4.4.	Politika fiskala.....	60
6.4.4.1.	Iparlat Taldearen politika fiskalaren analisia .....	60
6.4.4.2.	Politika fiskalaren konparaketa.....	62
6.5.	ERROTAZIO FONDOA ETA ERROTAZIO FONDOAREN BEHARREN AZTERKETA:.....	64
6.5.1.	Iparlat Taldearen errotazio fondoaren analisia .....	65
6.5.2.	Errotazio Fondoaren konparaketa .....	70
6.6.	EGONKORTASUN FINANTZARIOAREN AZTERKETA:.....	77
6.6.1.	Epe laburreko kaudimenaren analisia.....	77
➤	Epe laburreko kaudimen ratioa .....	77
➤	Likidezia edo Froga garratza ratioa.....	78
➤	Berehalako likidezia edo erabilgarritasun ratioa.....	78
6.6.1.1.	Epe laburreko kaudimen ratioaren konparaketa.....	79
6.6.1.2.	Likidezia ratioaren konparaketa .....	80
6.6.1.3.	Erabilgarritasun ratioaren konparaketa .....	81
6.6.2.	Epe luzeko kaudimenaren analisia.....	82
➤	Kaudimen totalaren ratioa .....	82
6.6.2.1.	Epe luzeko kaudimenaren konparaketa.....	83
6.7.	DIRUZAINZAKO FLUXUEN EGOERAREN ANALISIA: .....	84
6.7.1.	DFE-ren helburua .....	85
6.7.2.	Iparlat Taldearen Diruzaintzako Fluxuen Egoeraren analisia .....	86
6.7.2.1.	Ustiapeneko diru-fluxuen analisia.....	87
6.7.2.2.	Inbertsio-finantzaketa politikaren analisia: arrisku finantzarioa. ....	87
6.8.	ERRENTAGARRITASUN ANALISIA.....	89
6.8.1.	Errentagarritasun ekonomikoaren analisia.....	89
6.8.1.1.	Iparlat Taldearen errentagarritasun ekonomikoa.....	90
6.8.1.2.	Errentagarritasun ekonomikoaren konparaketa .....	91
6.8.2.	Errentagarritasun finantzarioaren analisia.....	92
6.8.2.1.	Iparlat Taldearen errentagarritasun finantzarioa .....	93
6.8.2.2.	Errentagarritasun finantzarioaren bilakaera eta konparaketa .....	95

7. AMIA ANALISIA .....	97
7.1. ETORKIZUNERA BEGIRADA.....	99
8. ONDORIOAK .....	101
9. BIBLIOGRAFIA ETA INFORMAZIO ITURRIAK.....	102

### **TAULEN AURKIBIDEA**

1. Taula. Iparlat Taldearen aktiboa balio absolutu, erlatibo eta zenbaki indizeetan. ....	23
2. Taula. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren aktiboa balio absolutu, balio erlatibo eta zenbaki indizetan .....	26
3. Taula. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren aktiboa balio absolutu, erlatibo eta zenbaki indizetan .....	27
4. Taula. Ondare Garbia eta Pasiboa balio absolutu, erlatibo eta zenbaki indizetan. ....	31
5. Taula. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren ondare garbia eta pasiboa .....	34
6. Taula. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren aktiboa balio absolutu, erlatibo eta zenbaki indizeetan. ....	34
7. Taula. Galdu-irabazien kontua balio absolutu, balio erlatibo eta zenbaki indizetan.....	39
8. Taula. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren Galdu-Irabazi Kontua. ....	41
9. Taula. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren Galdu-irabazi Kontua .....	42
10. Taula. Iparlat Taldearen merkatal politika eta Merkataritza Marjina Gordina. ....	49
11. Taula. Merkataritza Marjina Gordinaren konparaketa.....	52
12. Taula. Negozio zifraren zenbateko garbia, batezbesteko langile kopurua eta pertsonal gastuak. ....	53
13. Taula. Pertsonal politikaren konparaketa.....	56
14. Taula. Ustiapeneko bestelako gastuen politika.....	58
15. Taula. Ustiapeneko bestelako gastuen konparaketa. ....	59
16. Taula. Iparlat Taldearen Mozkinen Gaineko Zergaren kalkulua.....	62
17. Taula. Politika fiskalaren bilakaera eta konparaketa. ....	63
18. Taula. Iparlat Taldearen Bataz Besteko Heltze Aroa. ....	66
19. Taula. Iparlat Taldearen Errotazio Fondoaren kalkulua (1.pausua).....	66
20. Taula. Eskema: Errotazio Fondoaren Beharrak eta Errotazio Fondoaren aldaketak (2. pausua) .....	67
21. Taula. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren errotazio fondoaren beharrak.....	71
22. Taula. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren errotazio fondoaren beharrak. ....	71
23. Taula. Iparlat Taldearen Diruzaintzako fluxuen egoera orria.....	86
24. Taula. Arrisku finantzarioa.....	88
25. Taula. Iparlat Taldearen zorrak itzultzeko gaitasuna.....	89
26. Iparlat Talderen Errentagarritasun Ekonomikoa.....	90
27. Taula. Errentagarritasun ekonomikoaren konparaketa.....	91
28. Taula. Iparlat Taldearen errentagarritasun finantzarioa .....	93
29. Taula. Iparlat Taldea: Errentagarritasun finantzarioa eta apalankamendu finantzarioaren eragina. ....	94
30. Taula. Iparlat Taldeari dagokion AMIA analisisa edo diagnostikoa.....	98

### **IRUDIEN AURKIBIDEA**

1. Irudia. CNAE 1054. zenbakiko sektoreko enpresen ranking-a.....	11
2. Irudia. CNAE 1054. zenbakiko sektoreko enpresen ranking-a Gipuzkoa mailan. ....	12

### **GRAFIKOEN AURKIBIDEA**

1. Grafikoa. Iparlat Taldearen kapital sozialaren banaketa akziodunen artean.....	16
2. Grafikoa. Diruzaintzaren bilakaera.....	25
3. Grafikoa. Egitura ekonomikoaren bilakaera .....	26
4. Grafikoa. Egitura ekonomikoaren konparaketa: Aktibo ez korrontea eta aktibo korrontea .....	28

5. Grafikoa. Aktiboaren osaera eta konparaketa, ekitaldi bakoitzean .....	29
6. Grafikoa. Iparlat Taldearen egitura finantzarioaren bilakaera.....	33
7. Grafikoa. Egitura finantzarioaren konparaketa: Ondare garbia eta pasiboa .....	35
8. Grafikoa. Ondare garbiaren konparaketa.....	36
9. Grafikoa. Pasibo ez korrontearen konparaketa.....	37
10. Grafikoa. Pasibo korrontearen konparaketa.....	37
11. Grafikoa. Negozio zifraren zenbateko garbiaren bilakaera eta konparaketa.....	43
12. Grafikoa. Galdu-irabazi kontua: Ustiapeneko gastu garrantzitsuenen konparaketa.....	44
13. Grafikoa. Ustiapeneko emaitzaren bilakaera eta konparaketa.....	45
14. Grafikoa. Emaitza finantzarioaren bilakaera eta konparaketa.....	46
15. Grafikoa. Ekitaldiko emaitzaren bilakaera eta konparaketa.....	47
16. Grafikoa. Merkataritza Marjina Gordinaren bilakaera, salmentekiko balio erlatiboetan.....	51
17. Grafikoa. Merkataritza Marjina Gordinaren konparaketa.....	51
18. Grafikoa. Langileko salmentak eta langileko kostua.....	56
19. Grafikoa. Politika fiskalaren bilakaera eta alderaketa.....	64
20. Grafikoa. Bataz Besteko Heltze-Aroa eta Ordainketa Epea: bilakaera eta konparaketa.....	72
21. Grafikoa. Epe laburreko kaudimenaren bilakaera eta konparaketa.....	79
22. Grafikoa. Likidezia ratioaren bilakaera eta konparaketa.....	80
23. Grafikoa. Erabilgarritasun ratioaren bilakaera eta konparaketa.....	81
24. Grafikoa. Epe luzeko kaudimenaren bilakaera eta konparaketa.....	83
25. Grafikoa. Errentagarritasun ekonomikoaren bilakaera eta konparaketa.....	92
26. Grafikoa. Baliabide propioen errentagarritasunaren bilakaera eta konparaketa.....	95
27. Grafikoa. Zorraren kostuaren bilakaera eta konparaketa.....	96
28. Grafikoa. Errentagarritasun finantzario globalaren bilakaera eta konparaketa.....	96

## 1. SARRERA

Lan hau garatzearen helburua enpresa edo sozietate baten urteko kontuak aztertu eta entitate horren eta bere sektoreko lehiakideen artean egon daitezkeen antzekotasunak eta ezberdintasunak identifikatzen saiatzea da, horretarako ekitaldi ezberdinen artean egondako aldaketa edo joerak aztertuz.

Finan, lan honekin lortu nahi dena da sozietate baten eta bere ingurunearen analisi ekonomiko-finantzario bat garatzea; beti ere kontabilitate arauen eta arlo ekonomikoari loturik indarrean dauden beste arau edo legedien arabera eta analisi mota hau gauzatzeko Enpresen Administrazio eta Zuzendaritzako graduan zehar irakasgai ezberdinetan lorturiko ezagutza, tresna eta metodoak aplikatuz.

Nire kasuan, analisi ekonomiko-finantzarioa egiteko enpresa ezberdinak barneratzen dituen enpresa-talde bat aukeratu dut, aurrerantzean Iparlat Taldea deituko duguna. Talde horretan beste enpresen kontrola duen enpresa menperatzailea Iparlat S.A. sozietate anonimoa da; hortik dator taldearen izena. Horrez gain, konparaketa egin ahal izateko bere sektorean diharduten beste bi enpresa-talde edo lehiakide aukera ditut.

Analisi ekonomiko-finantzarioan sakontzen hasi aurretik, Iparlat Taldeari eta bere inguruneari buruzko informazio bilketa gauzatu dut eta talde honen eta beste bi lehiakideen 2014, 2015 eta 2016 ekitaldietako Urteko Kontuak lortu eta analisirako prestatu ditut. Iparlat Taldearen Urteko Kontuak Donostiako Merkataritza Erregistroan lortu ditut; beste bienak, berriz, *Sabi* datu-basetik eskuratu ditut.

## 2. ENPRESA-TALDE HAU AUKERATZEKO ARRAZOIAK

Gradu Amaierako Lana garatzeko Iparlat enpresa-taldea aukeratzea erabaki dut, bereziki, aurretik ere ezaguna nuelako eta esnekien sektoreak betidanik interesa piztu izan didalako. Gainera, Urnietan kokatuta dago enpresa-talde honen matrizea, Iparlat S.A. deituriko enpresa, eta gertutasuna ere lagungarria da enpresa gehiago ezagutu eta enpresarekin edo bertako kideekin harremanetan jartzeko aukera izateko.

Bestalde, nire lanaren oinarri nagusia enpresa edo enpresa-talde bateko urteko kontuen azterketa ekonomiko-finantzarioa gauzatzea izanik, Iparlat Taldearen urteko kontuek analisi horretan nahikoa sakontzeko aukera eman dezaketela pentsatu nuen, taldean enpresa ugari barneratzen direnez, zer aztertua edukiko zuela espero.

Aurrerago ikusiko dugun bezala, Iparlat S.A. enpresa matrizeak berak hazkunde handia izan du bere sorreratik eta, gorabeherak gorabehera, bere egungo posizionamendua esanguratsua da Euskal Autonomia Erkidego mailan nahiz Espainia mailan. Hain zuzen, une honetan Espainian bere sektoreko hirugarren enpresa indartsuena da Iparlat S.A., baldin eta bere fakturazioa kontuan hartzen bada.

Posizio oneko enpresa izateak etorkizunean ere martxan jarrai dezakeela adierazten du eta, beraz, Iparlat S.A. ete bere mende dauden enpresek osatzen duten Iparlat Taldearen iraganaren analisia egin eta etorkizuneko bilakaera eta garapen aukerak planteatzea egokia izan zitekeela pentsatu nuen.

### 3. SEKTORE EDO MERKATUAREN AZTERKETA

Lan honen garapenean zehar Iparlat Taldea deituriko enpresa-taldea izango dugu aztergai eta aurrerago, enpresa-talde honen urteko kontuekin erlazionaturiko analisi ekonomiko-finantzarioa egingo dugu. Hori egiteko, ordea, interesgarria da lehenengo talde horretako enpresek zertan jarduten duten eta sektore horren egungo egoera eta sektoreko enpresen funtzionamenduaren edota joeren nondik norakoak aztertu eta ezagutzea.

Iparlat Taldeko enpresa matrizea Iparlat S.A. enpresa da. Sozietate anonimo hau arduratzen da Iparlat Taldearen urteko kontu bateratuak osatu eta dagokion Merkataritza Erregistroan eta legeak ezarritakoa betez inskribatzeaz. Hala, Gipuzkoako Merkataritza Erregistroan aurkeztu edo gordailuturik daude Iparlat Taldearen dokumentu kontable horiek. Aipaturiko Urteko Kontuen txostenetan adierazitakoaren arabera eta Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazionala (CNAE, 2009) kontuan hartuz, Iparlat Taldeari dagokion jarduera ekonomikoa “esnearen eta beste esneki produktuen prestakuntza edo ekoizpena” da. Aipatu dugun 2009ko sailkapen hori apirilaren 13ko 475/2007 Errege Dekretuaren bidez onartuta dago (Ministerio de Economía y Hacienda, 2007) eta zerrenda horretan, jarduera edo aktibitate ekonomiko bakoitzarentzat 4 digituko kode bat zehazten da. Zerrenda horren arabera, 1054 kodea dagokio Iparlat S.A. enpresak eta baita bere menpe dituen gainerako sozietateek garatzen duten aktibitateari.

Sektore honetako enpresen funtzionamendua azaltzeko, aipatu behar da aktibitate ekonomiko honetan diharduten enpresen gehiengoak beren ekoizpenaren zati handi bat supermerkatu edo hipermerkatu-kate handiei saltzen dietela, nahiz eta tamaina edo egitura ezberdineko saltokiek ere esneki produktu hauek erosten dituzten. Orokorrean, Mercadona S.A., Eroski, Carrefour eta antzeko supermerkatu-kate handiek, botere handia izan ohi dute beren hornitzaileekiko eta azken hauen hazkundera sarritan supermerkatu-kate horien menpe ere egon daiteke.

Sektore honetan jarduten duten enpresa asko supermerkatu-kateen hornitzaileak dira eta askotan kate handi horiek presioa egiten diete enpresa hornitzaileei. Supermerkatu eta hipermerkatuen artean prezio-gerrak nabarmenak izaten dira eta produktu askotan azken kontsumitzailea berenganatu eta bezeroen fidelizatzea sustatzeko, prezio oso baxuak ezartzen dituzte. Horrek, noski, hornitzaile diren esneki enpresei zuzen zuzenean eragiten die, supermerkatu-kateak presioa egin eta produktuak ahalik eta prezio baxuenetan lortzeko saiakera egingo baitu, hornitzaileak marjina baxua ezartzera behartuz.

Hala, jarraian, Mercadona S.A.-k arrakasta nola lortzen duen azaltzen saiatuko gara, supermerkatu-kate honek jartzen baitu azken kontsumitzaileen esku Iparlat Taldearen ekoizpenaren gehiengoa.

*Merca2* webgunearen arabera, Mercadona S.A.-k bere hornitzaileak presionatzen ditu eta, gainera, eskusibitatea exijitzen die. Jakina da Mercadona S.A. enpresak azken urteetan lortu duen arrakasta eta izandako hedapena. Webgune horretan argitaraturiko artikuluko batek dio Mercadona S.A.-k hornitzaileekiko duen politikaren ondorioa dela lorturiko arrakasta hau eta hainbat ideia azpimarratzen dira, politika hori deskribatzen dutenak. Batetik, Mercadona S.A. kalitatezko produktuak dituzten baina nahiko atzean geratu diren enpresez aprobetxatzen dela aipatzen da eta Mercadona S.A.-k berarentzat ekoitzi eta modu horretan irabaziaz ziurtatzeko aukera eskaintzen diela. Mercadona S.A.-k hornitzaile batekin kontratu bat sinatzen duenean, betirako kontratu bat ezartzen du. Bai, egia da hornitzaileari hazkundera eta salmentak bermatzen dizkiola; baina, zein preziotan?

Juan Roig-en enpresak salmenta prezioak eta marjinak ezartzen ditu, eta ondorioz, Mercadona S.A.-rekin negoziatzean, hornitzaileak bere prezioak jaitsi beharko ditu. Lehen aipatu bezala, Mercadona S.A.-k bere hornitzaileekin egiten dituen kontratuetako klausula batean adierazten da enpresa txiki horiek debekatuta dutela beste saltoki batzuei saldu edo haientzat ekoiztea. Are gehiago da, ekoizpen guztia eskusiboki "Hacendado" markarekin merkaturatzera behartzen ditu. Honek, noski, enpresari txikia kaltetzen du. Kontratu hori sinatzean, enpresa horiek ezin dute hazten jarraitu, Mercadona S.A.-k galarazten baitie. Hortaz, bere ekoizpen mailarekin jarraitzekotan, Mercadona S.A.-rentzat ekoizten jarraitu beharko du enpresa txikiak edo hornitzaileak.

Guzti honetan dagoen arazo edo zailtasun nabarmenena da, agindu edo instrukzio horiek jarraitu ezean, Mercadona S.A. gai dela enpresa horiek diru asko galtzea eragin eta porrot egoerara bideratzeko.

Artikuluaren arabera, Juan Roig-ek esaten du berak ezarritako politika kontsumitzaileen onerako dela. Bere ustez, ezarritako prezioen bidez bezeroaren beharrak asebeteta egongo dira eta kontsumitzaile hori itzuli egingo da Mercadona S.A.-ra. Mercadona S.A.-k ezartzen ditu prezioak eta irabazi marjinak, eta hornitzaileek hauetara egokitu behar izaten dute. Hala, ez dira prezio errealean merkaturatzen kalitatezko produktu horiek.

Ikusten den moduan, supermerkatu-kate honek baliozko produktuak sortu baina "Hacendado" zigiluarekin, bere marka zuriarekin, saltzea du helburu eta, beraz, hornitzaileek ezingo dute etorkizunean ere beren marka propioekin arrakastarik lortu (Merca2, 2018).

Mercadona S.A.-ren kasua azaldu dugu, baina egoera hori supermerkatu-kate askoren kasuan ematen da. Kate handi horiek, orokorrean, kopuru handietan erosten dituzte produktuak eta horrek enpresa hornitzaileen salmentak bermatzen lagun dezakeen arren, kontuan izan beharrekoa da ezarritako marjina horiekin saltzea komenigarria den edo ez. Ikusi dugu, beraz, esnekien merkaturako



enpresen joera edo erabakietan askotan hirugarrenek ezarritako baldintzek eragin nabarmena izan dezaketela.

Sektorea ez dago, ordea, supermerkatu-kate handien baldintzapean soilik eta badira sektorearengan eragin nabarmena duten beste hainbat faktore eragile ere. Hala, azken urteetan aldaketak eman dira esnekien kontsumo-joeretan eta, noski, sektoreko enpresek aldaketa hauetara egokitu beharra daukate beren merkatu-kuotak mantendu eta ahalik eta bezero gehienen kontsumo-beharrak asetu ahal izateko.

Egun, moda kontuagatik edota osasun arazoengatik, asko dira ohiko esnea eta esnekiak kontsumitzeari utzi eta hauen ordezeko gisa laktosa gabeko produktuak, edari begetalak eta antzekoak kontsumitzera pasa direnak.

Horri loturik, gaur egun geroz eta gehiago entzuten da laktosarekiko intolerantziaren gaia. Badirudi geroz eta jende gehiagok duela intolerantzia hau eta, hala, enpresa edo ekoizle askok bere produktu gama zabaldu eta esneki tradizionalaz gain, laktosa gabeko produktuak ekoiztu eta merkaturatzeari ekin diote. Iparlat S.A. enpresak eta Iparlat Taldeko beste hainbat sozietatek ere negozio-lerro berri honen aldeko apustua egin dute dagoeneko. Baina laktosarik gabeko produktuak kontsumitzera pasa diren guztiek ziurtasunez al dakite aipaturiko intolerantzia hau pairatzen dutela? Mediku baten diagnostikoa jaso al dute guztiek gaitz hori jasaten dutela baieztatzeko? Edo orokorrean moda kontua da mota honetako produktuak kontsumitzearena?

2018ko abenduan gai honen inguruko erreportaje bat argitaratu zuten telebistako Cuatro kateko "En el punto de mira" programan eta bertan behin eta berriz aipatzen da jende askok modarengatik erosten dituela laktosa gabeko produktuak. Erreportaje honetan, Sabela Roca-k (CLUN esneki kooperatibako kalitate-arduraduna) aipatzen du azken urteetan laktosa gabeko produktuen salmentak %30 inguru hazi direla urte bakoitzean eta Espainian gehien hazten ari den esnea dela, salmentei erreparatuz. Roca-k dio laktosa bera esnean naturalki presente dagoen azukre bat dela eta gure organismoan funtzio asko dituela; besteak beste, heste-flora edo mikrobiota indartsu mantentzen eta esnean dagoen B bitamina xurgatzen laguntzea. (Garcia Bello, 2018)

Erreportaje horretan adierazten dutenaren arabera, laktosa gabeko esnea lortzeko, ez zaio esnari laktosa kentzen; aitzitik, laktasa izeneko entzima bat gehitzen zaio, laktosa deskonposatzen duena, glukosa eta galaktosaren arteko katea hautsiz.

Laktosa toleratzen dutenek, berez dute laktasa deituriko entzima hau heste-meharrean eta, beraz, beren organismoak automatikoki metabolizatzen ditu bi gluzido horiek.

Laktosarekiko intolerantzia duten pertsonak, ordea, laktasa entzimaren defizita edo gabezia dute eta beren organismoa ez da gai bere kabuz azukre hori deskonposatzeko. Hala, esnea bere laktosa guztiarekin, deskonposatu gabe, iristen da heste-lodira.

“Bertan, hesteetako bakteriatzuek laktosa metabolizatuko dute eta hondar kaltegarri batzuk sortuko dituzte, intolerantziaren ohiko sintomak eragiten dituztenak: goragaleak, beherakoak, tripako mina, larruazaleko erupzioak, etab. [...]Laktosarekiko intolerantziaren aurkako tratamendurik ez dagoenez (laktasaren ekoizpena ezin da areagotu) gaixotasuna ekiditeko era bakarra laktosa hartzeari utzi edo honen kontsumoa saihestea da.” (NIDDK, 2014)

Horregatik, aipatu ditugun produktuak intolerantzia duten pertsonentzat lirateke egokiak, baina toleranteen kasuan ez du zentzurik laktosa beren elikaduratik kentzeak. Orduan, zergatik kontsumitzen ditu produktu hauek laktosa toleratzen duen jendeak ere? Erreportaje honetan hainbat adituri eginiko elkarrizketak agertzen dira eta, tartean, galdera honi honela erantzuten diote: “Sobre todo por moda. Algunos anuncios hablan de la leche sin lactosa y dicen frases como “*¡Siéntete ligera!*”, “*¡Siéntete libre!* o “*Digestiones más fáciles*”. No mencionan la intolerancia a la lactosa. [...] Muchos dejan de consumir productos con lactosa porque creen que les sientan mejor.” (García Bello (zientzia dibulgetzailea) , 2018)

Jende askok intolerantzia hau pairatzen duela pentsatzen du, aurrez mediku batek laktosarekiko intolerantzia duela diagnostikatu ez arren. Esan daiteke gizarteak esne tradizionala osasuntsua ez denaren ideia barneratu duela neurri batean eta, hala, honen kontsumoa ekiditeko joerak ematen dira.

Merkatuan esnearen ordezkot edarien alternatibak ugartzen ari dira eta, laktosa gabeko esnez gain, landare jatorriko edo fruituetatik eratorritako edari begetalen erabilera ere areagotuz doa. Hala, almendra, arroz, olo edo/eta sojatzko edarien kontsumoak ere gora egin du, esnearen ordezkapena betez.

Aipatu bezala, aldaketa horrek ere, noski, eragina izan du sektoreko enpresengan ere. Esnea eta esnekiak merkaturatzen dituzten enpresek nekazari eta abeltzain ezberdinak izaten dituzte hornitzaile gisa eta aipaturiko kontsumo-joeren aldaketek azken horiei ere eragin die, zuzenean nahiz zeharka. Nekazaritza Bermearen Espainiako Funtsaren (NBEF euskaraz/ (FEGA) gaztelaniaz) arabera, 2017 hasieran 24.567 abeltzainek eman zioten Espainiako esneki industriari lehengai eta urte horretako azaroan, berriz, 22.747 nekazarik; hots, %7 gutxiagok (Maté, 2018).

Aipaturiko beherakada horren eragileak zein izan diren ezin da zehatz mehatz esan, faktore ezberdinek eragina izan dezaketelako, baina abeltzainei produktuagatik oso prezio baxuak ordaintzea eragile nabarmenetako bat izan liteke, beharbada.

Lehenago ere aipatu dugun Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazionalaren arabera (Eustat, 2019), Iparlat Taldeak manufakturako industriari jarduten du; gehiago zehaztuz, elikagaien industriari. Aipaturiko sailkapen horretan digitu batzuen arabera sailkatu eta taldekatzen dira jarduera

ekonomikoak eta elikagaien industria 10. taldea da zerrenda horretan. Aztertzen ari garen enpresa-taldeak esnekiekin jarduten du eta, hain zuzen, 10 zenbakiko talde horretako 1054 azpitaldean kokatzen dira Iparlat Taldea eta bere jarduera berdina betetzen duten enpresak. 1054 digitua "esnea eta beste esneki batzuen prestakuntza" jarduerari dagokio, eta lan honetan zehar landu edo aztertuko ditugun enpresa guztiak azpitalde horretan barneratzen dira, beren aktibitate ekonomikoa kontuan hartuz. Gainera, Iparlat Taldeak esnea eta esnekiak ekoizteaz gain, produktu horiek merkaturatzeaz ere arduratzen da, CNAE-ko 4633 azpitaldean ere barneraturik dagoelarik. 4633 digitua "esnekien, arrautzen, olioien eta bestelako gantzen handizkako merkataritza"-ri dagokio.

- **CNAE 1054: "Esnea eta beste esneki batzuen prestakuntza"**

Ondoren datorren 1. irudiko zerrendan ikus daitekeen moduan, *El Economista* egunkariak argitaraturiko 1054 jarduerako enpresen sailkapenaren arabera, Iparlat Taldearen barnean dauden hainbat enpresa sektore horretako lehen 20 enpresa indartsuenen artean kokaturik daude, Espainia mailan. Esaterako, Esnelat S.L. Espainiako 1054 sektoreko enpresen artean zortzigarren postuan kokatzen da; Lactiber Leon S.L. lantegia hamalagarren garrantzitsuena da ranking honen arabera eta Andía Lacteos de Cantabria S.L., berriz, hamabosgarren postuan dago. Hiru enpresa horietako bi, hain zuzen Esnelat S.L. eta Andía Lacteos de Cantabria S.L., %100ean kontrolatzen ditu Iparlat S.A. enpresa menperatzaileak. Kaiku Corporación Alimentaria ere hamaikagarren enpresa indartsuena litzateke sektore horretan, 128.763.000 euroko fakturazioarekin.

### 1. Irudia. CNAE 1054. zenbakiko sektoreko enpresen ranking-a.

Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (1054) Preparación de leche y otros productos lácteos(113 Resultados)					
Filtros activos:		Sector: Preparación de leche y otros productos lácteos <a href="#">quitar filtro</a>			
Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia	
		Buscar por nombre	Seleccionar.. ▼	Seleccionar.. ▼	
1	0 ➔	DANONE, SA	846.236.000	Barcelona	Ver más
2	0 ➔	CORPORACION ALIMENTARIA PEÑASANTA, SA	659.539.000	Asturias	Ver más
3	0 ➔	LACTALIS COMPRAS Y SUMINISTROS SL	392.046.067	Lugo	Ver más
4	1 ⬆	INDUSTRIAS LACTEAS ASTURIANAS SA	334.505.562	Asturias	Ver más
5	1 ⬆	INDUSTRIAS LACTEAS DE GRANADA SOCIEDAD LIMITADA.	327.447.460	Granada	Ver más
6	(ND)	SCHREIBER FOODS ESPAÑA S.L.	324.254.205	Toledo	Ver más
7	1 ⬆	LECHE CELTA SL	240.912.961	Coruña	Ver más
8	1 ⬆	ESNELAT SL	192.469.735	Gipuzkoa	Ver más
9	0 ➔	GRUPO KALISE, SOCIEDAD ANONIMA.	141.894.000	Palmas (las)	Ver más
10	0 ➔	L.N.P.L.R. GUADALAJARA, S.L.	136.178.512	Guadalajara	Ver más
11	0 ➔	KAIKU CORPORACION ALIMENTARIA SL	128.763.000	Gipuzkoa	Ver más
12	4 ⬆	GRUPO LECHE RIO SA.	127.919.347	Lugo	Ver más
13	1 ⬆	LECHE DE GALICIA SLU	95.335.157	Lugo	Ver más
14	0 ➔	LACTIBER LEON SL	89.787.970	León	Ver más
15	2 ⬆	ANDIA LACTEOS DE CANTABRIA SL	79.859.396	Cantabria	Ver más
16	0 ➔	ANDROS LA SERNA SL	69.939.421	Cantabria	Ver más
17	2 ⬆	FEIRACO LACTEOS SL	68.519.330	Coruña	Ver más
18	2 ⬆	GRUPO CACAOLAT SL.	57.857.000	Barcelona	Ver más
19	4 ⬆	LACTEOS INDUSTRIALES AGRUPADOS SA	56.534.561	Guadalajara	Ver más
20	1 ⬆	LACTEOS DE NAVARRA SL	56.018.000	Navarra	Ver más

*Iturria: elEconomista.es webgunea (2018/09/28ko datuak)*

1. irudian barneratzen den sailkapeneko lehen enpresak aztertuz gero, argi ikus daiteke sektoreko fakturazio handiena Danone S.A.-k duela eta Corporación Alimentaria Peñasanta S.A. eta Lactalis Compras y Suministros S.L. direla hurrengo enpresa indartsuenak. Aipatu bezala, sailkapen hau Espainia mailako enpresak kontuan hartuz dago osatuta.

Bestalde, Gipuzkoa mailako enpresak kontuan hartzen baditugu, 1054 zenbakiko jarduera ekonomikoari buruz 2. irudian ageri den sailkapena aurki dezakegu *El Economista* egunkariaren webgunean:

## 2. Irudia. CNAE 1054. zenbakiko sektoreko enpresen ranking-a Gipuzkoa mailan.

Ranking Provincial de Empresas Provincia: Gipuzkoa(3 Resultados)					
Filtros activos:		Provincia: Gipuzkoa <a href="#">quitar filtro</a> Sector: Preparación de leche y otros productos lácteos <a href="#">quitar filtro</a>			
Posición	Evolución	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Sector Actividad	
Provincia	Posiciones	> <input type="text" value="Buscar por nombre"/>	<input type="text" value="Seleccionar..."/>	<input type="text" value="Seleccionar..."/>	
15	4 ↓	ESNELAT SL	192.469.735	1054	<a href="#">Ver más</a>
27	5 ↓	KAIKU CORPORACION ALIMENTARIA SL	128.763.000	1054	<a href="#">Ver más</a>
1.980	28 ↓	GOENAGA ESNEKIAK SL	mediana	1054	<a href="#">Ver más</a>

### Iturria: *elEconomista.es* webgunea

2. irudiko sailkapen honen arabera, Esnelat S.L. litzateke lehena esnearen eta bestelako esnekien ekoizpenaren sektoreko gipuzkoar enpresen artean. Horrek esan nahi du, Iparlat S.A. taldearen Urnietako Esnelat S.L. filiala Gipuzkoako 1054 zenbakidun sektoreko enpresa indartsuena dela, baldin eta fakturazioa kontuan hartzen bada. Bere atzetik Kaiku Corporación Alimentaria S.L. eta Goenaga Esnekiak S.L. leudeke, hurrenez hurren.

#### 4. IPARLAT TALDEAREN AURKEZPENA

Lehenago ere aipatu dugun moduan, lan honetan zehar Iparlat Taldea aztertuko dugu. Enpresa-talde horretako sozietate menperatzailea edo matrizea Iparlat S.A. deituriko sozietatea da. Sozietate anonimo hau esnearen eta bestelako esnekien sektorean diharduen sozietate anonimo bat da. Sozietate hau 1953ko uztailaren 3an eratu zen, Industrial Lechera Navarra S.A. (INLENA, S.A.) deiturarekin eta bere sorrera Euskal Autonomia Erkidegoko eta Nafarroako abeltzain kooperatiben bat-egiteari zor zaio. Gaur egun, gainera, Iparlat Taldea deituriko enpresa-talde bateko sozietate menperatzailea da Iparlat S.A.

Nahiz eta hasieran INLENA S.A. izenez ezaguna egin sozietate menperatzaile hau, 1990ean izendapen soziala aldatu zuen; hain zuzen ere, Industrial Lechera Navarra S.A. izatetik Iparlat S.A. izatera pasatu zen.

IPARLAT S.A.-ren egoitza soziala Urnietako Erratzu Poligonoan dago, Gipuzkoan. Hori dela eta, bere Urteko Kontuen gordailua edo depositua Gipuzkoako Merkataritza Erregistroan egin behar izaten du, Donostian.

Lehenago aipatu dugun moduan, Iparlat S.A. Grupo Iparlat edo Iparlat Taldeko sozietate menperatzailea edo matrizea da. Bere garrantziagatik, lan honetan zehar Iparlat Taldea osotasunean hartu edo kontsideratuko dugu, analisi ezberdinak garatu eta azalpenak ematerako orduan.

Aurretik azaldu bezala, enpresa-talde honen jardura ekonomikoa 1054 eta 4633 zenbakiekin agertzen da 2009ko CNAE-ko zerrendan eta, hain zuzen, esnea eta esnetik eratorritako produktu ezberdinak ekoitzi eta merkaturatzeaz arduratzen da.

Esnekien sektorean diharduenez, abeltzaintzari estuki lotuta dago Iparlat Taldea, izan ere, nekazari ezberdinekin lan egiten du, baserri edo abeltzainen ustiatagietako esnearen bilketan parte hartuz. <<IPARLATEk lehen mailako sektorearekin etengabeko lotura mantentzen du abeltzainen ustiatagietako zuzeneko bilketaren bidez.>> (Iparlat S.A. , 2018)

Iparlat S.A., aipatu dugun moduan, enpresa-talde bateko sozietate menperatzailea edo matrizea da. Enpresa-talde horren izena Iparlat Taldea da eta talde horretako enpresek bere objektu soziala garatu eta osatzen dute. Taldearen strategiari dagokionez, bere akziodunek Iparlat Taldea esnekiak banatzaile-markentzat ekoitzi eta saltzen espezializatzea nahi dute. Iparlat-en kasuan, esnekien gehiengo Mercadona S.A.-ri saltzen dio, "Hacendado" deituriko banatzaile-markarekin merkaturatzen delarik. Beraz, kasu honetan, Iparlat Taldeak Mercadona S.A.-k bere hornitzaileei exigitzen dien eskusibitatearen baldintza neurri handi batean nola betetzen duen ikus daiteke.

#### **4.1. Enpresa menperatzailearen filosofia**

Iparlat S.A.-ren sorrera aspaldikoa bada ere, enpresa honen ezaugarri nagusietako bat berrikuntzarako joera dela esan dezakegu. Enpresaren oinarrizko jarduera, hasieratik, esnea eta esneki produktuak ustiategi ezberdinengandik eskuratu eta azken kontsumitzaileen esku jartzea izan da. Hala ere, garaiak eta kontsumitzaileen beharrak aldatzen doazen heinean, Iparlat S.A. bere ekoizpen eta eskaintzetan aldaketa eta egokitzapenak egiten saiatzen da, bere bezeroen beharrezan ahalki eta ondoen asebetetzea eta bestalde, bere ekoizpenaren kalitatea eta produktibitatea optimizatzea lortu ahal izateko. Hori lortzeko, berrikuntza-talde bat du Iparlat S.A.-k. [...*Existe un equipo de innovación compuesto por personas altamente especializadas en los campos de nutrición, tecnología alimentaria, ingeniería química e industrial, análisis clínico y microbiológico...*] (Iparlat S.A., 2019).

Iparlat S.A.-k krisi ekonomikoko urteetan bere egoera edo posizioari eustea lortu du hein handi batean, berrikuntzak bilatu, aplikatu eta unean uneko egoerara egokitzeko gai izan delako. Modu honetan, esan daiteke gaur egun sektorean duen indar edo posizioari eusten diola bere filosofia eta jarraikortasun horri esker. Gaur egun denok dakigu geroz eta kontsumitzaile eta kontsumo joera ezberdin gehiago daudela. Jaki edo produktu ezberdinekiko intolerantziak geroz eta nabarmenagoak dira, eta aldaketa honen aurrean, elikagaiei loturik dauden enpresek behar ezberdin horiek guztiak asetzen ahalegindu behar izaten dute, baldin eta beren merkatu-kuotak eta salmenta bolumenak mantendu edo areagotu nahi badituzte.

Horri loturik, Iparlat S.A.-ren helburu edo misio nagusienetakoa ondorengo eran azalduta dago enpresaren web orri ofizialean: [...*Buscamos ampliar la gama y desarrollar nuevos productos a partir de productos vegetales....*] (Iparlat S.A., 2019)

#### **4.2. Baterakuntzaren beharra eta Iparlat Taldea osatzen duten sozietateak.**

Enpresa edo sozietate bakoitzean ekitaldi bakoitzeko Urteko Kontuak garatu behar diren moduan, enpresa-taldean kasuan ere dokumentu kontable batzuk osatzeko eta dagokien Merkataritza Erregistroan aurkezteko obligazioa egoten da. Enpresa-taldeetan, sozietate menperatzaileak Urteko Kontu Bateratuak garatzeko ardura izaten du, horretarako legeak ezarritako prozedura eta arauak aplikatuz.

Hala ere, enpresa-talde bat Urteko Kontu Bateratu horiek egitetik salbuetsita egon daiteke, arrazoi ezberdinengatik. Salbuespen horietako bat enpresa-taldearen tamainaren arabera da. 1159/2010 Errege Dekretuaren II. kapituluko 8. artikuluan adierazitakoaren arabera, enpresa-talde bat txikia denean, baterakuntza egitetik salbuetsita egon daiteke (Boletín Oficial del Estado (BOE), 2010) . Taldea txikia den ala ez jakiteko, ondoren zehaztuko diren 3 baldintzetatik gutxienez 2 bete behar dira. Baldintza edo parametro horiek bat datoz Kapitalezko Sozietateen Legearen 258. artikuluan aipatzen diren Galdu-Irabazi Kontu Laburtua aurkezteko bete beharreko baldintzekin (Boletín Oficial del Estado(BOE), 2010)

Honela laburbil daitezke baldintza horiek:

- Taldea txikia denean, hots, hiru baldintza hauetatik gutxienez bi betetzen dituenean:
  1. Aktiboa  $\leq$  11.4milioi euro
  2. Negozio zifraren zenbateko garbia  $\leq$  22.8milioi euro
  3. Batezbesteko langile kopurua  $\leq$  250 langile

Bestalde, taldeko sozietateak, matrizea zein bere menpeko sozietate guztiak, Interes Publikoko Entitateak (IPE) ez izatea ere ezinbesteko baldintza da baterakuntza egitetik salbuetsita egoteko.

Interes Publikoko Entitateak (IPE) zein diren uztailaren 20ko 22/2015 Kontu Auditoriaren Legearen 3. artikuluan 5. puntuan definitzen da (Boletín Oficial del Estado (BOE), 2015) .

Lege horren arabera, ondorengoak dira Interes Publikoko Entitateak:

- Burtsan kotizatzen duten edo balore negoziagarriak jaulkitzen dituzten erakunde edo sozietateak.
- Jarduera zehatz batzuk betetzen dituztenak: Kreditu-erakundeak, aseguru-etxeak, bankuak...
- Tamainaren arabera, 2.000.000.000€ baino gehiagoko Negozio Zifraren Zenbateko Garbia dutenak edota batez beste 4.000 langile baino gehiago dituztenak.

Urteko Kontu Bateratuak egitetik salbuetsita egoteko, enpresa-taldeko sozietate bakar batek ere ezin du Interes Publikoko Entitatea izateko baldintzetako bat bera ere bete.

Iparlat Taldearen kasura etorri, baterakuntza edo Urteko Kontu Bateratuak egiteko ardua enpresa menperatzailearena, hots, Iparlat S.A. enpresarena da. 2014, 2015 eta 2016 ekitaldietan Iparlat Taldeak ez ditu bete baterakuntza egitetik salbuetsita egoteko baldintza edo mugak eta, beraz, 3 ekitaldi horietan Urteko Kontu Bateratuak osatzeko obligazioa izan du.

Enpresa-talde honen Urteko Kontu Bateratuei dagokienez, aipatu behar da ondorengo zerrendan ageri direla ekitaldi horietan, behintzat, baterakuntzan barneratutako sozietateak. Zerrendan agertzen diren sozietateetako inork ez du burtsan kotizatzen eta sozietate bakoitzaren ondoan adierazten da sozietate menperatzaileak menpeko enpresa edo taldeanitz bakoitzaren kapitalean duen partaidetza nominala.

1. Esnelat, S.L. (%100)
2. Iparlat Catalunya, S.L. (%100)
3. Andia Lácteos de Cantabria, S.L. (%100)
4. Iparlat Sual, S.A. (%100)
5. Serkolat Bide, S.L. (%50, beste %50a Kaikurena)
6. Lactiber Corporación Alimentaria, S.L. (%50)
7. Lactiber Leon, S.L. (%33)
8. Gesvakar Sociedad de Gestión, S.L. (%50)

Zerrenda honetan agertzen den Serkolat Bide S.L. deituriko sozietatea 2006an sortu zen eta enpresa taldeentzat zerbitzu informatikoak emateaz arduratzen da. Sozietate hau Iparlat S.A. eta Kaiku Kooperatibaren artean kontrolatzen dute, bakoitzak %50eko partaidetza duelarik sozietate honen kapitalean.

### **4.3. Bazkideak edo akziodunak**

Enpresa eta enpresa-talde askoren kasuan, askotan, kapital soziala banaturik egoten da bazkide edo akziodun ezberdinen artean. Hala, sozietate anonimo batean egoera hori ematen denean, kapital soziala akzio deituriko titulutan banatuta egongo litzateke, akzio bakoitzak balio nominala izaten duelarik. Balio nominala kapital sozialaren balioa jaulkitako akzio edo tituluen artean zatiturik lortzen den balioa da.

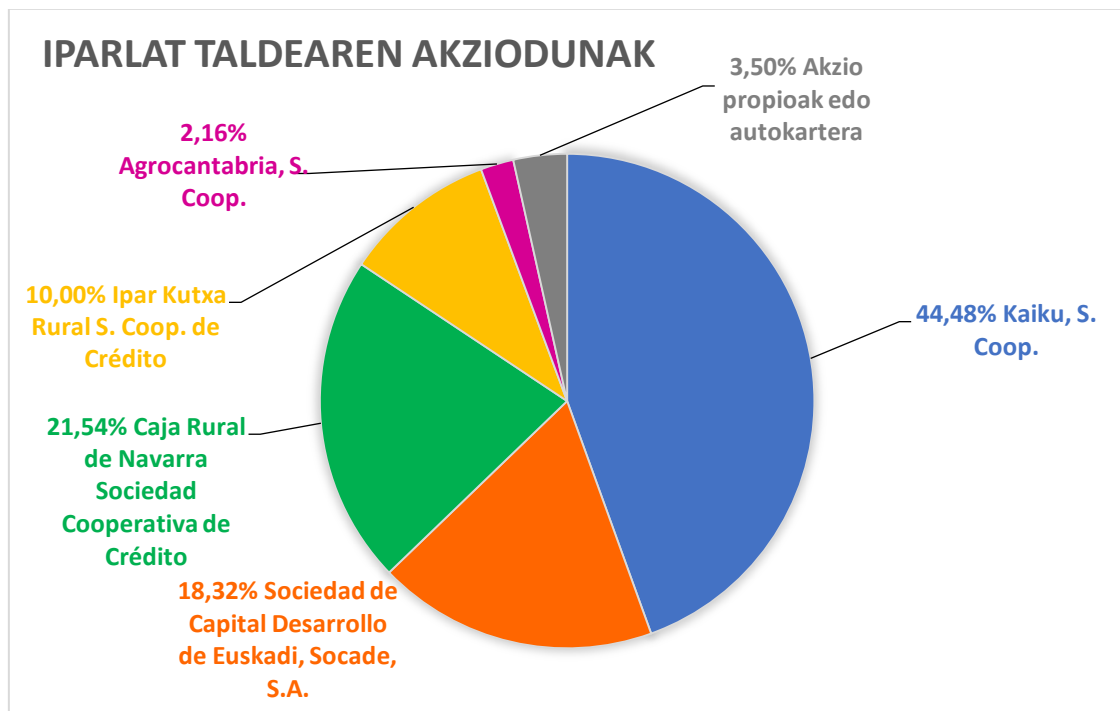
Enpresa batek beste enpresa baten akzioak eskuratzen dituen unean, beste enpresako bazkide edo jabeetako bat bilakatzen da. Iparlat Taldearen kapitala ere, Iparlat S.A. enpresa matrizearen kapitalaren zenbateko berekoa dena, akziodun ezberdinen artean banaturik dago. Iparlat Taldeak Gipuzkoako Merkataritza Erregistroan aurkezturiko Urteko Kontu Bateratuetan adierazten denaren arabera, 2015 eta 2016 ekitaldien amaieran ondoren zerrendaturiko akziodunen artean banatuta zegoen Iparlat Taldearen kapital soziala. Akziodun bakoitzak zuen kapitaleko partaidetza akziodun bakoitzaren izenaren ondoan dago adierazita:



1. Kaiku, S. Coop. (%44,48)
2. Sociedad de Capital Desarrollo de Euskadi, Socade, S.A. (%18,32)
3. Caja Rural de Navarra Sociedad Cooperativa de Crédito (%21,54)
4. Ipar Kutxa Rural, S. Coop. de Crédito (%10)
5. Agrocantabria, S. Coop. (%2,16)
6. Akzio propioak edo autokartera (%3,50)

Akzioen banaketa argiago adierazita ikus daiteke ondoren datorren 1. grafikoan:

**1. Grafikoa. Iparlat Taldearen kapital sozialaren banaketa akziodunen artean.**



*Iturria: Nik neuk osaturiko grafikoa.*

1. grafiko honi erreparatuz, ez dago zalantzarik akzioen ehuneko garrantzitsuena Kaiku S. Coop.-ren eskutan egon zela ekitaldi horien amaieran behintzat; hain zuzen, enpresaren akzioen %44,48a zuen Kaiku S. Coop. sozietateak. Honek harridura sor dezake neurri batean, azalduko dugun bezala 2009an Merkadona S.A.-k behartuta edo, Iparlat S.A.-k Kaikun zuen partaidetza utzi behar izan zuela kontuan hartuz.

Aurreko zerrendak eta 1. grafikoak argi uzten duten moduan, nahiz eta Merkadona S.A.-k duela urte batzuk Iparlat S.A. eta Kaiku Kooperatiba elkarren ondotik banantzeko saiakera egin, gaur egun oraindik erlazioa edo lotura mantentzen dute.

Aipatu bezala, 2009. urtean Merkadona S.A.-k Iparlat S.A.-i Kaiku Kooperatibarekin zuen lotura apurtzeko baldintza ezarri zion, Iparlat S.A. bere hornitzaile garrantzitsua zela aprobetxatuz (Mata, 2009).

2009ko apirilean, Iparlat S.A.-ek Kaiku-n zituen azkioen partaidetza utzi behar izan zuen. Iparlat S.A.-k Mercadona S.A.-ri saltzen zion bere ekoizpenaren %70a eta Mercadona menpekotasun horretaz baliatu zen Iparlat S.A.-ri presioa egiteko.

Supermerkatu kateen arteko gerra dela eta, Mercadona S.A.-k bere hornitzaileei bere hornikuntzaren eskusibitatea galdatzen die. Hori dela eta, Iparlat S.A.-ri kompetentziako enpresei saltzea galarazteaz gain, beste zenbait baldintza betetzeko ere eskatu zion Mercadona S.A.-k.

Esan bezala, 2009an Iparlat S.A.-en ekoizpenaren %70a Mercadona S.A.-k jartzen zuen azken kontsumitzaileen zerbitzura, bereziki *Hacendado* deituriko Mercadona S.A.-ko marka zuri edo banatzaile markaren bidez. Gainerako Iparlat S.A.-ren ekoizpena Kaiku edo Gurelesa bezalako marka propioek erosten zuten.

2009ra arte Iparlat S.A.-ren partaidetza zuen Kaiku kooperatiba sozietateak beste banaketa kate handi batzuk ere hornitzen zituen. Supermerkatuen arteko gerraren ondorioz, Mercadona S.A.-k merkatuko bere posizioa mantentzen jarraitu ahal izateko, bi aukeren artean erabakitza behartu zituen aipaturiko bi esneki enpresak. Hauek ziren planteaturiko bi aukerak:

- Kaikuk beste supermerkatu kateei saltzeari uztea. Modu honetan, Mercadona S.A.-k eutsi egingo zion beste supermerkatuekiko zuen posizioari eta Kaikuren eta, nola ez, Iparlat S.A.-ren ekoizpenen jabetza ia osoa bere eskuetan izateko saiakera egingo zukeen.
- Hori gertatu ezean, ordea, bigarren aukera eraman beharko zen derrigorrez aurrera: Iparlat S.A. Kaikuren akziodunen artetik ateratzea, bertan zuen %18,58ko akzioen partaidetza salduz.

Bide errazena bigarren aukera gauzatzea zenez, Kaikuren akzioak saldu zituen Iparlat S.A.-k. Hala ere, urteak aurrera joan dira eta aztertutako ekitaldietan, Kaiku Kooperatibaren esku zegoen Iparlat-en kapitalaren ia %45a.

Taldeko gainerako akziodunekin jarraituz, Caja Rural de Navarra S. Coop. eta Sociedad de Capital Desarrollo de Euskadi Socade S.A.-k ere Iparlat S.A.-ren akzio kopuru esanguratsu bat zutela ikus daiteke 1. grafikoan, akzioen %21,54a eta %18,32a, hurrenez hurren. Ipar Kutxa Rural, S. Coop. de Crédito-k ere akzioen %10 zuen eta portzentaje baxuenarekin Agrocantabria S.C. zegoela ikusi dugu, akzioen %2,16arekin, eta enpresako akzioen %3,50 akzio eta partaidetza propioetan edo "autokartera" deiturikoan zegoen. Enpresa taldeen kasuan, taldea osatzen duten sozietateen baterakuntza egin eta Urteko Kontu Bateratuak osatzerako orduan, taldearen kapitala enpresa matrizearen edo sozietate menperatzailearen kapitalaren berdina izaten da. Hala, sozietate menperatzailearen, hau da, Iparlat S.A.-ren kapital soziala eta Iparlat Taldearen kapital soziala kopurua berekoak dira.

Azkena aipaturiko autokartera edo akzio propioen zenbateko hori, hain justu, enpresaren Ondare Garbiaren analisisa egiterakoan ere aurkituko dugu; izan ere, enpresa batek enpresaren beraren partaidetza edo akzioak dituenean, kapitalaren zenbateko hori zeinu negatiboan islatzen da enpresa

horren Ondare Garbian, Baliabide Propioen atalean. %3,50eko partaidetzaren portzentaje hori frogatu ahal izan dugu 2015 eta 2016ko abenduaren 31ko Balantzeetan aipaturiko sozietate menperatzailearen akzio edo partizipazioen zenbatekoak eta kapitalaren zenbatekoa begiratu ondoren.

Kapital soziala= 25.576.127€ (2015 eta 2016an)

Sozietatea menperatzailearen akzio propioak= 894.685€ (2015 eta 2016an)

$$\frac{\text{Akzio edo partizipazio propioak}}{\text{Kapitala}} = \frac{894.685\text{€}}{25.576.127\text{€}} = \%3,498 \rightarrow \%3,50$$

Ikusi dugunez, Iparlat S.A.-ren akzio propioak edota Iparlat Taldeko sozietate menperatzailearen akzioak kapital sozialaren %3,50a hartzen dute, bai 2015ean, bai 2016an.

## 5. KONPARAKETARAKO AUKERATUTAKO LEHIAKIDEAK

Iparlat S.A. enpresa-talde bateko sozietate menperatzaile edo matrizea izanik, taldea bere osotasunean aztertuko dugu eta, noski, konparaketarako ere enpresa-talde ezberdinen urteko kontu bateratuak erabiliko ditugu. Iparlat Taldearen jarduera, sektorea eta urteko kontuetako datuei erreparatzen egon ondoren, enpresa-talde honekin alderagarriak izan daitezkeen bi enpresa-talde aukeratu ditugu. Horretarako segmentazio edo bilaketa ezberdinak egiten aritu gara. Bilaketa horiek egiteko, **Sabi** deituriko datu-baseaz baliatu gara (Sabi datu-basea, 2019) eta iragazki edo ezaugarri zehatz batzuk betetzen dituzten enpresa edo enpresa-taldeen zerrenda batetik Iparlat Taldearekin alderatzea interesgarri izan litekeen bi enpresa-talde aukeratu ditugu. Iparlat Taldearen jarduera bera gauzatzen dute hautaturiko bi enpresa-taldeen eta biak ere Espainian dute egoitza nagusia. Batetik, Corporación Empresarial Pascual, S.L. aukeratu dugu alderaketarako eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A., bestetik.

Bi talde horiek konparaketarako interesgarriak izan daitezkeela pentsatu dut, finean, ondorengo arrazoiengatik:

- Nahiz eta biek produktu gama zabalagoak izan, Iparlat Taldearen jarduera berdinean oinarritzen direlako.
- Jendartean edo merkatuan ezagunak diren enpresa-taldeak direlako.
- Mundu mailan ere presentzia izan arren, beren jatorria edo matrizearen egoitza nagusia Espainian dagoelako.
- Hiru taldeen dimentsioak, langile kopurua nahiz jarduera bolumena ezberdinak izateak konparaketa interesgarriagoa egin dezakeelako.

Ondorengo lerroetan, enpresa-talde horien inguruko hainbat datu laburtzen saiatu gara.

### 5.1. Corporación Empresarial Pascual, S.L.

Corporación Empresarial Pascual S.L. enpresa enpresa-talde bateko matrizea edo sozietate menperatzailea da eta bere eraketa 1969. urtean eman zen. Bere analisia egiteko orduan, bere menpe dauden enprekin batera osaturiko urteko kontu bateratuak erabiliko ditugu. Taldearen jardura CNAE sailkapeneko 4633 zenbakiarekin definiturik dago, hots, enpresa-talde honek esnekien, arraultzen, olioien eta bestelako koipeen handizkako merkataritzan jarduten du. Hortaz, nahiz eta ura, zukuak eta bestelako produktuak ere ekoizten dituen, Iparlat Taldearekin esne likidoaren eta esneki produktuen arloan lehiatzen da, zuzenean. Bere jardura Espainian garatzen du eta bere produktuak munduko beste herrialde ezberdinetara ere iristen dira, esportazioaren bidez. Corporación Empresarial Pascual, S.L. taldearen merkaturatzen dituen marka ezagunetako batzuk ondorengoak dira: *Pascual*, *Bezoya*, *Bi frutas*, *Vive soy*, *Mocay Caffé* edota *The Goods*.

Taldearen kapitala osatzen duten akzioak bi akziodunen artean banaturik daude. Sozietate menperatzaile hau enpresa familiar bat da bere oinarrian eta, ondorioz, aurretik aipaturiko bi akziodunak familia bereko bi kide dira, bazkide partikularrak, beraz. Kapital eskrituratuari dagokionez, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kapitalaren zenbatekoa 40.794.000 eurokoa da, hau da, Iparlat Taldearen 25.576.127 euroko kapitala baino handiagoa.

Bestalde, langile kopuruari dagokionean eta sabi datu-basearen arabera, taldeak 2.485 langile zituen 2014an, 2.437 langile 2015ean eta 2.296 langile 2016an; hau da, Iparlat Taldearen langile kopurua baino 6 aldiz gehiago, gutxi gorabehera.

## **5.2. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.**

Industrias Lácteas Asturianas, S.A. 1960 urtean sorturiko enpresa bat da eta bere egoitza nagusia Navian (Asturias) dago. Sozietate anonimo hau ILAS S.A. akronimoarekin ezagutzen da eta enpresa-taldeko matrizea edo sozietate menperatzaile den aldetik, bere analisia egiteko taldearen urteko kontu bateratuetako datuak hartuko ditugu kontutan.

ILAS, S.A.-k, Iparlat Taldeak bezalaxe 1054 zenbakiko jardura ekonomikoa garatzen du eta bere esneak eta esneki produktuak *Reny Picot* markarekin merkaturatzen ditu. Nahiz eta bere egoitza ofiziala Asturiasen egon, mundu mailan jarduten duen enpresa-talde multinazionala da.

ILAS taldearen kapitala Iparlat Taldearen kapitala baina baxuagoa da, 9.517.801 eurokoa, zehazki, eta akzioen gehiengoa enpresaren sortzailea izan zen Francisco Rodriguez Garcia-ren esku dago.

Bestalde, talde honen langile kopurua 2,5 edo 3 bider handiagoa da Iparlat Taldearena baino. Hain zuzen, ondorengoak dira aztertuko ditugun hiru ekitaldietako langile kopuruen datuak: 2014an 1.206 langile izan zituen, 2015ean 1.034 eta 2016an 1.303.

Lehenago ere aipatu dugun moduan, Iparlat Taldeak bere ekoizpenaren %70etik gora Mercadona, S.A.-ari saltzen dio, nolabaiteko eksklusibotasuna emanaz; hala ere, konparaketa egiteko aukeratu ditugun bi enpresa horien produktuak edo beraien markako elikagaiak ia edozein supermerkatutan aurki ditzakegu. Hala, supermerkatu ezberdinen produktu zerrendak begiratzen egon ondoren, ikusi dugu Corporación Empresarial Pascual, S.L. eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren markei dagozkien produktuak ondorengo saltokietan aurki daitezkeela: Eroski, Carrefour, Alcampo, BM eta Dia, besteak beste. Hala ere, Mercadona-ren produktuen artean ez dugu talde horien marka daraman produkturik aurkitu. Beraz, argi dago Iparlat Taldeak salmenta-esklusiboaren eredu bat jarraitzen duen bitartean aukeraturiko bi lehiakideek ez diotela soilik supermerkatu-kate bakarri saltzen, baizik eta banaketa-kate ezberdinekin lan egiten dutela eta ez dutela Mercadona-rekin kontraturik. Hortaz, negozio-eredu ezberdina darabiltela esan daiteke.

## 6. URTEKO KONTU BATERATUEN ANALISIA

Jarraian, Iparlat Taldearen eta konparaketarako aipatu ditugun bi enpresa-taldeen Urteko Kontu Bateratuak osatzen dituzten dokumentu edo agiri ezberdinak aztertuko ditugu. Horrekin batera, enpresa-taldeak bere kudeaketan eta aztertutako ekitaldietan zehar bere jarduera aurrera eramateko orduan erabili edo aplikatu dituen politika ezberdinen analisia egingo dugu.

Iparlat Taldeari dagokionez, analisi hau aurrera eramateko, Iparlat Taldeak Gipuzkoako Merkataritza Erregistroan inskribaturiko 2014, 2015 eta 2016-ko Urteko Kontu Bateratuak erabiliko ditugu. Azterketarako oinarri urtea 2014a izango da, hots, ekitaldi antzinekoena. Lehenik, ekitaldi horretako datuak aztertuko ditugu beti eta ondorengo bi urteetako bakoitzean, bai 2015ean bai 2016an, aurreko urteko datuekin alderatuz izandako aldaketak edo bilakaerak aztertuko ditugu. Aldaketak errazago ikusteko, zenbaki indizeak erabiliko ditugu eta ekitaldi bateko zenbaki indizeak kalkulatzeko, **beti aurreko urteko datuarekiko izandako aldaketa** hartuko dugu kontuan; hau da, 2015eko zenbaki indizeek 2014ko datuekiko izandako aldaketa islatuko dute eta 2016ko zenbaki indizeek, berriz, 2015eko datuekin konparatuz izandako aldaketa.

Bestalde, Iparlat Taldearen egitura ekonomiko nahiz finantzarioko elementu ezberdinek balantze osoarekiko duten pisua ikusteko, balio absolutuez gain balio erlatiboekin ere lan egingo dugu, balio absolutuak adierazteko unitateak euroak izango direlarik eta balio erlatiboek partida bakoitzaren ehunekoa edo portzentajea islatuko dutelarik.

### **6.1. BALANTZEA: EGITURA EKONOMIKO-FINANTZARIOA:**

Enpresa baten edo enpresa-talde baten egitura ekonomikoa eta finantzarioa islatzeko edo erakusteko erabiltzen den dokumentu idatzia da balantzea. Sozietateek beren esku dauden ondasun, eskubide eta betebeharrak balantzea deituriko agiri edo tresna kontablearen bidez adierazi behar

dituzte eta gauza bera enpresa-taldean kasuan. Balantzea ondare-masa ezberdinez osaturik egoten da; aktiboak, pasiboak eta ondare garbia dira balantzean aurkitzen diren elementu edo ondare-masa horiek. Urteko Kontuetarako balantzea garatzerakoan, enpresak une horretan dituen baliabideak eta betebeharrak zein diren aztertuko du eta dagokion moneta unitatetan elementu bakoitzak duen balioa behar bezala sailkaturik barneratu beharko du dokumentu kontable honetan. Aipaturiko baliabide eta betebeharrak horietako bakoitzaren ezaugarriak ezberdinak izango dira, hala nola, enpresan iraungo duen denbora, betebeharrak edo zorrak kitatzeko ezarritako iraupena... Hala, kontabilitatean, elementu multzo bakoitza irizpide ezberdinak aplikatuz sailkatzen da. Esaterako, urtebete baino gehiago edo gutxiago iraungo dutenaren arabera, egitura ekonomiko zein finantzarioko elementuak epe labur edo luzeko gisa sailkatzen dira. Enpresa-talde baten Urteko Kontu Bateratuak osatzerako orduan, taldea osatzen duten sozietateen urteko kontuak bateratu egiten dira, horretarako ezarritako dauden kontabilitate metodo edo prozeduren bidez.

Lehenik eta behin, balantzearen ezker aldean kokaturik dagoen egitura ekonomikoa aztertuko dugu. Egitura ekonomikoan enpresa edo enpresa-taldearen aktiboko elementuak barneratzen dira. Enpresaren aktiboa enpresak bere alde dituen ondasun eta eskubideekin osatzen da; hala nola, eginda dituen inbertsioak, eskudirutan edota kontu korranteetan daukan dirua eta bezero nahiz zordunengandik kobratzeko dituen eskubideak barneratuz.

Bestalde, aktiboaren kontrako aldean, enpresaren baliabide propioak eta hirugarrenekin, bereziki hornitzaile eta hartzekodunekin, dituen zorrak egongo dira. Aipaturiko partida hauekin osatzen da enpresaren egitura finantzarioa, ondare garbia eta pasiboa deituriko ondare-masak barneratzen dituenak. Egitura honek adierazten du enpresak bere aktiboak lortzeko erabilitako finantzaketa-iturriak zein izan diren.

Kontutan izan behar dugu bi aldeetan, hau da, egitura ekonomikoaren eta finantzarioaren gutzitiko zenbaterakoek beti berdina izan behar dutela, beraz: aktiboa guztira = ondare garbia eta pasiboa guztira.

Gure kasuan, Guk Iparlat Taldea deituriko enpresa-taldearen 2014, 2015 eta 2016 urteetako balantzeak eta hauen artean egondako eboluzioa aztertuko ditugu.

#### **6.1.1. EGITURA EKONOMIKOA: AKTIBOA**

Merkataritza Kodeko 36. artikuluko 1.a) atalaren arabera, **aktiboa** enpresak ekonomikoki kontrolpean dituen eta iraganeko gertakarien ondoriozkoak diren ondasun, eskubide eta bestelako baliabideez osaturik dago. Esan bezala, elementu hauek iraganeko gertaera baten ondorioz eskuratu zituen enpresak (erosi, dohaintzan jaso edota leasing bidez eskuratuko zituen) eta suposatzen da etorkizunean hauekin mozkin ekonomikoak lortzeko probabilitatea duela (Ministerio de Gracia y Justicia, 2008).

Aktiboaren azterketa egiterako orduan, bi ataletan banatuko dugu ondare masa hau: batetik, aktibo ez-korrontea eta bestetik, aktibo korrontea. Sailkapen hori egiteko, elementu bakoitzak duen likidezia gaitasuna edo aktibo hori dirutan bihurtzeko igaro beharko litzatekeen denbora hartzen da kontuan. Hala, enpresa ekonomiaren arloan, epe laburtzat hartzen da urtebete edo 12 hilabete baino gutxiagoko denbora tartea eta urtebetetik gorako epea epe luzea dela kontsideratzen da.

Aktibo ez-korrontean barneratzen dira enpresan urtebete baino denboraldi luzeagoa iraungo duten baliabide eta inbertsioak, hots, epe luzeak. Aktibo korrontean, berriz, urtebete baino epe laburragoan enpresaren esku egongo liratekeen aktiboak kokatuko ditu enpresak. Balantzea osatzerako orduan, bi talde horien bereizketa egiteaz gain, likideziaren arabera ordenatzen dira aktiboak, balantzeko egitura ekonomikoaren behe aldean epe laburrenekoak eta aktiboaren goialdean epe luzeenekoak kokatzen direlarik. Beraz, aktibo ez-korrontea aktibo korrontea baino gorago kokatuko da beti. Aipatu behar da diruzaintzako kontuak direla aktiboen artean likidezia gehien dutenak, hauek dagoeneko eskudiru gisa edo kontu korrontean gordeta daudelako eta ez delako salmenta edo kobrantza-eragiketarik gauzatu behar hauek dirutan bihurtzeko. Horregatik, garrantzitsua izango da enpresarentzat diruzaintzaren eta bertan emandako gorabeheren kontrol egoki bat eramatea, epe oso motzean ordaindu beharreko zorrei aurre egiteko aukera izango duela bermatzeko eta enpresak diruzaintza sortzeko gaitasuna duen ala ez jakiteko. Aipaturiko kontrol honen neurketa nola egin daitekeen aurrerago sakonduko dugu, Diruzaintzako Fluxuen Egoera deituriko dokumentuaren azterketa egiten dugunean.

#### **6.1.1.1. Iparlat Taldearen egitura ekonomikoa**

Jarraian, Iparlat Taldearen aktiboaren azterketan sakontzen hasiko gara.

**1. Taula. Iparlat Taldearen aktiboa balio absolutu, erlatibo eta zenbaki indizeetan.**

EGOERA BALANTZEA									
IPARLAT TALDEA	UNITATEAK: EUROAK								
AKTIBOA	2016			2015			2014		
	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
<b>AJAKTIBO EZ KORRONTEA</b>	<b>64.670.668 €</b>	<b>44,69%</b>	<b>93,51</b>	<b>69.159.683 €</b>	<b>46,01%</b>	<b>96,43</b>	<b>71.719.800 €</b>	<b>50,71%</b>	<b>100</b>
IBILGETU UKIEZINA	401.400 €	0,28%	64,64	620.940 €	0,41%	159,92	388.273 €	0,27%	100 €
IBILGETU MATERIALA	55.960.244 €	38,67%	93,12	60.093.217 €	39,98%	96,73	62.127.500 €	43,93%	100 €
Lurrak eta eraikuntzak	14.802.629 €	10,23%	94,93	15.592.463 €	10,37%	94,45	16.508.304 €	11,67%	100 €
Instalazio teknikoak eta bestelako ibilgetu m	39.246.075 €	27,12%	90,25	43.484.701 €	28,93%	101,72	42.750.625 €	30,23%	100 €
<b>HIGIEZINETAKO INBERTSIOAK</b>	<b>0 €</b>	<b>0,00%</b>		<b>0 €</b>	<b>0,00%</b>		<b>0 €</b>	<b>0,00%</b>	
<b>TALDEKO ENPRESA ETA ELKARTUETAN</b>									
<b>EPE LUZEKO INBERTSIOAK</b>	<b>313.536 €</b>	<b>0,22%</b>	<b>61,99</b>	<b>505.815 €</b>	<b>0,34%</b>	<b>195,26</b>	<b>259.052 €</b>	<b>0,18%</b>	<b>100 €</b>
EPE LUZEKO FINANTZA-INBERTSIOAK	683.752 €	0,47%	112,39	608.351 €	0,40%	33,89	1.795.046 €	1,27%	100 €
ZERGA GERORATUAGATIK AKTIBOAK	7.311.736 €	5,05%	99,73	7.331.360 €	4,88%	102,54	7.149.929 €	5,06%	100 €
<b>BJAKTIBO KORRONTEA</b>	<b>80.026.373 €</b>	<b>55,31%</b>	<b>98,62</b>	<b>81.143.518 €</b>	<b>53,99%</b>	<b>116,41</b>	<b>69.702.554 €</b>	<b>49,29%</b>	<b>100 €</b>
<b>IZAKINAK</b>	<b>19.006.078 €</b>	<b>13,14%</b>	<b>87,48</b>	<b>21.727.429 €</b>	<b>14,46%</b>	<b>116,22</b>	<b>18.695.388 €</b>	<b>13,22%</b>	<b>100 €</b>
Salgaiak	265.188 €	0,18%	0,00	0 €	0,00%	0	0 €	0,00%	0 €
Lehengaiak eta bestelako hornikuntzak	6.276.520 €	4,34%	84,09	7.464.060 €	4,97%	111,41	6.699.927 €	4,74%	100 €
Bideango produktuak	52.157 €	0,04%	20,95	248.932 €	0,17%	90,02	276.526 €	0,20%	100 €
Produktu bukatuak	12.412.213 €	8,58%	88,57	14.014.437 €	9,32%	119,59	11.718.935 €	8,29%	100 €
<b>ZORDUN KOMERTZIALAK ETA</b>									
<b>KOBRATZEKO BESTE KONTUAK</b>	<b>36.705.086 €</b>	<b>25,37%</b>	<b>93,16</b>	<b>39.402.152 €</b>	<b>26,22%</b>	<b>121,99</b>	<b>32.298.901 €</b>	<b>22,84%</b>	<b>100 €</b>
Bezeroak, salmenta eta zerbitzu emateengati	29.642.112 €	20,49%	88,13	33.636.022 €	22,38%	128,64	26.147.035 €	18,49%	100 €
Bezeroak, taldeko enpresa eta elkartuak	898.113 €	0,62%	60,16	1.492.960 €	0,99%			0,00%	
Zerga korrienteagatik aktiboak	61.559 €	0,04%	50,16	122.737 €	0,08%	133,39	92.011 €	0,07%	100 €
Bestelako zordunak	6.103.302 €	4,22%	147,05	4.150.433 €	2,76%			0,00%	
<b>TALDEKO ENPRESA ETA ELKARTUETAN</b>									
<b>EPE LABURREKO INBERTSIOAK</b>	<b>195.477 €</b>	<b>0,14%</b>	<b>179,53</b>	<b>108.883 €</b>	<b>0,07%</b>	<b>58,07</b>	<b>187.500 €</b>	<b>0,13%</b>	<b>100 €</b>
EPE LABURREKO FINANTZA-INBERTSIOAK	18.312.716 €	12,66%	101,20	18.096.316 €	12,04%	104,99	17.236.564 €	12,19%	100 €
EPE LABURREKO ALDIZKAPENAK	5.630 €	0,00%	77,07	7.305 €	0,00%	70,78	10.320 €	0,01%	100 €
<b>DIRUZAINZTA ETA ANTZEKO BESTE</b>									
<b>AKTIBO LIKIDOAK</b>	<b>5.801.386 €</b>	<b>4,01%</b>	<b>322,04</b>	<b>1.801.433 €</b>	<b>1,20%</b>	<b>141,41</b>	<b>1.273.881 €</b>	<b>0,90%</b>	<b>100 €</b>
<b>AKTIBOA GUZTIRA</b>	<b>144.697.041 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>96,27</b>	<b>150.303.201 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>106,28</b>	<b>141.422.354 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100 €</b>

**Iturria: Gipuzkoako Merkataritza Erregistroan jasotako Iparlat Taldearen urteko kontu bateratuen txostenak.**

Iparlat Taldearen 2014ko egoera balantzeari dagokionez, 1. taulan ikus dezakegu oinarri urte horretan Aktibo Ez Korrontea nagusitzen zitzaiola Aktibo Korronteari, aktibo osoaren %50,71ko zatia hartuz. Diferentzia portzentuala oso nabarmena izan ez arren, aipatzekoa da 2.017.246 euro gehiagokoak zirela epe luzeko baliabide edo inbertsioak epe laburrekoak baino. Aktibo ez-korronteko elementu nagusia ibilgetu materialen multzoa zen, aktibo osoaren ia %43,93a hartzen zuelarik. Hauetatik %30 instalazio tekniko eta bestelako ibilgetu materialei zegokien eta ia %12 lurrek eta eraikuntzen hartzen zuten. Aipatzekoa da zerga geroratuagatik aktiboen zenbatekoa 7 milioitik gorakoa izan zela 2014an. Bestalde, aktibo korrontean elementu garrantzitsuenak zordun komertzialak eta kobratzeko beste kontuak, izakinak eta epe laburreko finantza-inbertsioak izan ziren, hurrenez hurren aktibo osoaren %22,84a, %13,22a eta %12,19a hartzen zutelarik. Zordun komertzialetan gehienak salmenta eta zerbitzu-emateengatik bezeroak izan ziren, aktiboaren %18ko garrantzia erlatiboarekin.

Aktiboa osotasunean hartuz gero, enpresa-taldearen egitura ekonomikoa 141.422.354 eurotan baloraturik zegoen 2014ko ekitaldi itxieran. Diruzaintzako saldoari erreparaturaz, ikus dezakegu aktibo osoarekiko duen balio erlatiboa ez dela %1era iristen, baina balio absolututan 1.273.881 euroko zenbatekoa dagokio.



Aktiboaren bilakaera aztertzen hasiz eta aktiboa osotasunean hartuz gero, ikus dezakegu 2015ean %6,28ko igoera izan duela egitura ekonomikoak eta hau bereziki epe laburreko aktiboaren gorakadari zor zaiola esan genezake. Egitura hori aldatu egin dela esan behar dugu, aktibo korrantea aktibo ez-korrantea baino garrantzitsuagoa bilakatu baita 2015ean. Epe laburreko ondasun eta eskubideek epe luzekoek baino pisu handiagoa hartu dute; hain zuzen, aktibo korranteak aktiboaren %53,99 hartzen du 2015eko balantzean, aurreko urtearekiko %16,41 batean igoz, zehazki 11.440.964 eurotan. Bitartean, aktibo ez-korrantea 2.560.117 eurotan murriztu da, aurreko urteko zenbatekoarekiko %3,57 baxuagoa izatera pasaz eta aktibo osoaren %46,01a hartuz.

Aktibo ez-korranteko partida nagusienak aztertuz, ikusten dugu 2015ean ere ibilgetu materiala nagusitu dela ia %40ko pisuarekin, nahiz eta oinarri urtearekiko %3,27an murriztu. 2015ean taldeko enpresa eta elkartuetan egindako inbertsioek %95an egin dute gora, ia bikoiztuz. Inbertsio horiek Gesvakar Sociedad de Gestión, S.L. eta Serkolat Bide, S.L-ri emandako maileguengatik dira eta beraz, 2015ean mailegu horien zenbatekoa gehitu egin da. Bi sozietate hauetan %50eko partaidetza du Iparlat Taldeak eta hauen baterakuntza integrazio proportzionalaren bidez gauzatzen du. Hain zuzen ere, inbertsio hauen zenbatekoa eliminatu gabeko maileguen %50ari dagokie. Bestalde, ibilgetu ukiezina ere %59an igo da; aldiz, aipatzekoa da epe luzeko finantza-inbertsioek izandako %66 inguruko jaitsiera.

Aktibo korrantean ere elementu garrantzitsuenak aurreko urteko berdina izan dira 2015ean. Zordun komertzial eta kobratzeko bestelako kontuak %21,99 batean igo eta aktiboaren %26a izatera pasa dira. 2015ean izakinek ere %16,22ko igoera izan dute, aktiboaren %14,46a hartzen dutelarik eta epe laburreko finantza-inbertsioen multzoak %12ko portzentajeari eutsi dio. Diruzaintzari loturik, bilakaera positibo bat ikus dezakegu 2015ean, izan ere, aurreko ekitaldiarekiko %41,41 handiagoa izan da bere saldoa.

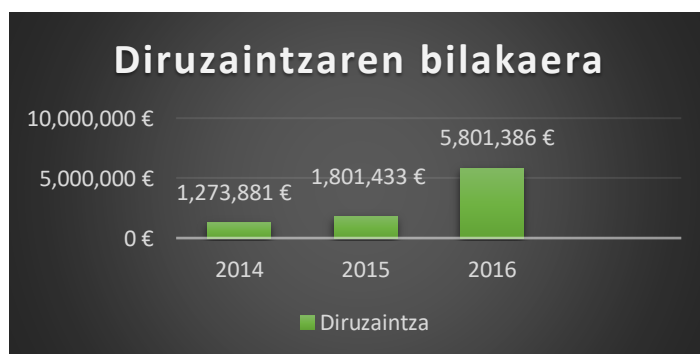
Azkenik, 2016ari dagokionez, 2015an bezala aktibo korrantea handiagoa izan da aktibo ez-korrantea baino; %55,31 eta %44,69ko garrantzia erlatiboa izan dutelarik, hurrenez hurren. Hala ere, 1. taula horretan ikus daitekeen moduan, aktibo totalaren zenbatekoa 2015ekoa baino %3,73 baxuagoa izan da 2016an, horren atzean aktiboaren barne-egituraren aldaketa legokeelarik. Aktibo korranteak, esan bezala, egitura ekonomikoaren %55a hartu du, nahiz eta %1,38ko jaitsiera izan. Bertako elementu garrantzitsuenak aurreko bi ekitaldietako berdina izan dira, baina zordun komertzial eta bestelako kobrantza-kontuen eta izakinen saldoak jaitsi egin dira 2015arekiko, %6,84 eta %12,52an, hurrenez hurren. Epe laburreko finantza inbertsioek beren garrantziari eutsi diote, %1,20ko hazkuntza izan ondoren. Aipatzekoa da taldeko enpresa eta elkartutan eginiko epe laburreko inbertsioak ia %80 gehitu direla eta epe laburreko aldizkapenak %23 gutxitu direla. Diruzaintzako saldoaren bilakaera da 2016 ekitaldian hazkuntza handiena izan duena, izan ere, diruzaintzako

zenbatekoa 1,8 milioi eurokoa izatetik 5,8 milioi eurokoa izatera pasa da 2015etik 2016ra; hots, hirukoiztu baino gehiago egin da. Azken aldaketa horrek esan nahi du enpresak diruzaintza sortzeko duen gaitasuna areagotu egin dela, baina diruzaintzaren eta bere gora-beheren inguruan gehiago sakonduko dugu aurrerago, Diruzaintzako Fluxuen Egoera orriari dagokion analisia egiterako orduan.

Aktibo ez-korrontean, bestalde, elementu gehienek jaitsiera izan dute 2016an, epe luzeko finantza inbertsioak izan ezik, hauek %12 gehitu direlarik. Hala ere, nahiz eta %6,88 batean gutxitu den, ibilgetu materialak aktiboaren %38,67a hartu du 2016an, aktibo ez-korronteko partida nagusia izaten jarraituz. Nabarmendu ditzakegu, bestalde, ibilgetu ukiezinaren %36ko jaitsiera eta taldeko enpresa eta elkartuetan egindako epe luzeko inbertsioen %38ko murrizketa, nahiz eta aktiboarekiko eragin handirik ez izan partida hauek.

Orokorrean, esan daiteke aktibo korronte nahiz ez-korronteko elementu garrantzitsuenak mantendu egin direla hiru urteetan zehar. Diruzaintzari dagokionez, 2014tik 2015era %41,41 areagotu da bere zenbatekoa, 1.273.881€ izatetik 1.801.433€ izatera pasa delarik, miloi erdi euro baino gehiagotan haziz; baina 2016an are handiagoa izan da igoera, hain zuzen ia 4 milioi eurotan hazi baita diruzaintzako saldoa.

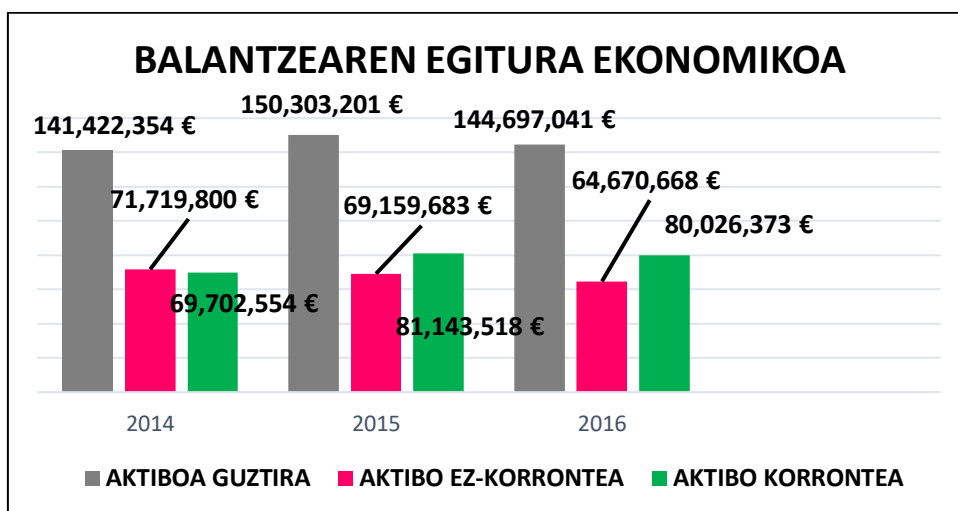
## 2. Grafikoa. Diruzaintzaren bilakaera.



### Iturria: Nik neuk egindako grafikoa.

Diruzaintzaren bilakaera irudikatzen duen 2. grafikoa aztertuz, argi ikusten da aipatu dugun joera gorakor eta positiboa hori. Bilakaera honek likidezia gaitasun handiagoa izatea eragingo du taldean. Iparlat Taldeak ekitaldi horietan diruzaintzari loturiko politikak nola aplikatu dituen aztertzen aurrerago sakonduko dugu, ordainketa- eta kobrantza-politiken azterketa egiten dugunean eta Diruzaintzako Fluxuen Egoera-orriaren analisia gauzatzen dugunean.

### 3.Grafikoa. Egitura ekonomikoaren bilakaera



*Iturria: Balantzeko datuekin nik neuk osaturiko grafikoa.*

Aktiboa bere osotasunean aztertuz gero, goiko 3.grafikoan ikus dezakegu 2014an 141.422.354 eurotan baloraturik zeudela enpresaren aktiboak eta ondorengo bi urteetan, bai 2015ean eta bai 2016an, aktiboaren hazkuntza eman dela, bereziki epe laburreko inbertsioak gehitu direlarik. 2015ean %6,28 batean egin du gora aktiboak, 150.303.201 eurokoa izatera pasaz eta 2016an, berriz, 144.697.041 eurokoa izan da; aurreko urtekoa baino %3,73 baxuagoa.

#### 6.1.1.2. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren egitura ekonomikoa

#### 2. Taula. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren aktiboa balio absolutu, balio erlatibo eta zenbaki indizetan

EGOERA BALANTZEA									
CORPORACIÓN EMPRESARIAL PASCUAL, S.L.	UNITATEAK: EUROAK								
	2016			2015			2014		
	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
<b>A) AKTIBO EZ KORRONTEA</b>	414.928.000 €	73,14%	95,04	436.585.000 €	73,39%	91,33	478.037.000 €	74,39%	100
Ibilgetu ukiezinak	96.631.000 €	17,03%	100,81	95.850.000 €	16,11%	101,82	94.140.000 €	14,65%	100
Ibilgetu materiala	242.446.000 €	42,74%	94,17	257.450.000 €	43,28%	90,47	284.567.000 €	44,28%	100
Higiezinetako inbertsioak	9.728.000 €	1,71%	121,54	8.004.000 €	1,35%	93,06	8.601.000 €	1,34%	100
Taldeko enpresa eta elkartuetan epe luzeko inbertsioak	866.000 €	0,15%	177,82	487.000 €	0,08%	8,28	5.885.000 €	0,92%	100
Epe luzeko finantza inbertsioak	724.000 €	0,13%	123,55	586.000 €	0,10%	94,52	620.000 €	0,10%	100
Zerga geroratuagatik aktiboak	61.200.000 €	10,79%	86,56	70.701.000 €	11,89%	97,85	72.255.000 €	11,24%	100
Zordun komertzial ez korronteak	3.333.000 €	0,59%	95,04	3.507.000 €	0,59%	29,30	11.969.000 €	1,86%	100
<b>B) AKTIBO KORRONTEA</b>	152.383.000 €	26,86%	96,29	158.259.000 €	26,61%	96,18	164.548.000 €	25,61%	100
Saltzeko mantendutako aktibo ez korronteak	4.076.000 €	0,72%	94,70	4.304.000 €	0,72%	100,00	4.304.000 €	0,67%	100
Izakinak	97.449.000 €	17,18%	107,49	90.655.000 €	15,24%	100,47	90.234.000 €	14,04%	100
Zordun komertzialak eta kobratzeko bestelako kontuak	36.423.000 €	6,42%	67,56	53.915.000 €	9,06%	92,28	58.425.000 €	9,09%	100
Diruzaintza eta bestelako aktibo likido baliokideak	14.435.000 €	2,54%	153,81	9.385.000 €	1,58%	81,01	11.585.000 €	1,80%	100
<b>AKTIBOA GUZTIRA</b>	<b>567.311.000 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>95,37</b>	<b>594.844.000 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>92,57</b>	<b>642.585.000 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>

*Iturria: Sabi datu-basea (Corporación Empresarial Pascual, S.L.; Kontu Bateratuak)*

### 6.1.1.3. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren egitura ekonomikoa

3.Taula. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren aktiboa balio absolutu, erlatibo eta zenbaki indizetan

EGOERA BALANTZEA									
INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.	UNITATEAK: EUROAK								
	2016			2015			2014		
AKTIBOA	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
A)AKTIBO EZ KORRONTEA	118.909.732 €	30,21%	97,57	121.865.798 €	31,87%	106,91	113.988.780 €	32,98%	100
IBILGETU UKIEZINA	108.630 €	0,03%	101,42	107.107 €	0,03%	268,84	39.840 €	0,01%	100
IBILGETU MATERIALA	115.633.564 €	29,38%	97,72	118.334.068 €	30,95%	107,24	110.341.384 €	31,93%	100
TALDEKO ENPRESA ETA ELKARTUETAN EPE LUZEKO INBERTSIOAK	1.906.672 €	0,48%	90,90	2.097.518 €	0,55%	106,05	1.977.822 €	0,57%	100
EPE LUZEKO FINANTZA INBERTSIOAK	105.547 €	0,03%	119,77	88.124 €	0,02%	59,45	148.242 €	0,04%	100
ZERGA GERORATUAGATIK AKTIBOAK	1.155.319 €	0,29%	93,25	1.238.981 €	0,32%	83,63	1.481.492 €	0,43%	100
B)AKTIBO KORRONTEA	274.650.081 €	69,79%	105,43	260.506.568 €	68,13%	112,48	231.595.222 €	67,02%	100
IZAKINAK	82.489.045 €	20,96%	76,14	108.334.774 €	28,33%	127,36	85.060.137 €	24,61%	100
ZORDUN KOMERTZIALAK ETA KOBRAZTEKO BESTELAKO KONTUAK	129.606.815 €	32,93%	133,99	96.727.844 €	25,30%	87,15	110.985.502 €	32,12%	100
TALDEKO ENPRESA ETA ELKARTUETAN EPE LABURREKO INBERTSIOAK	0 €	0,00%	0,00	2.612.498 €	0,68%		0 €	0,00%	
EPE LABURREKO FINANTZA INBERTSIOAK	3.015.908 €	0,77%		0 €	0,00%	0,00	3.924.694 €	1,14%	100
EPE LABURREKO ALDIZKAPENAK	224.862 €	0,06%	92,28	243.683 €	0,06%	144,04	169.180 €	0,05%	100
DIRUZAINNTZA ETA BESTE AKTIBO LIKIDO BALIOKIDEAK	59.313.451 €	15,07%	112,79	52.587.769 €	13,75%	167,18	31.455.709 €	9,10%	100
<b>AKTIBOA GUZTIRA</b>	<b>393.559.813 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>102,93</b>	<b>382.372.366 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>110,65</b>	<b>345.584.002 €</b>	<b>100,00%</b>	

Iturria: Sabi datu-baseko datuekin nik osaturiko taula.

### 6.1.1.4. Egitura ekonomikoaren konparaketa

Egitura ekonomikoaren konparaketa egiteko, enpresa-talde bakoitzaren aktiboaren egitura, barne-osaera eta elementu garrantzitsuenak aztertu, identifikatu eta aipatzen saiatuko gara. Hala, 1., 2. eta 3. tauletan enpresa-talde bakoitzaren aktiboaren balio absolutuei erreparatuz, ikus dezakegu ezberdintasun nabarmenak daudela beraien artean; izan ere, Iparlat Taldearen aktiboa 140-150 milioi euro ingurukoa da hiru ekitaldietan, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-rena 565-645 milioi euro artean dago eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-rena 345-395 milioi euro inguruan.

#### 4. Grafikoa. Egitura ekonomikoaren konparaketa: Aktibo ez korrontea eta aktibo korrontea

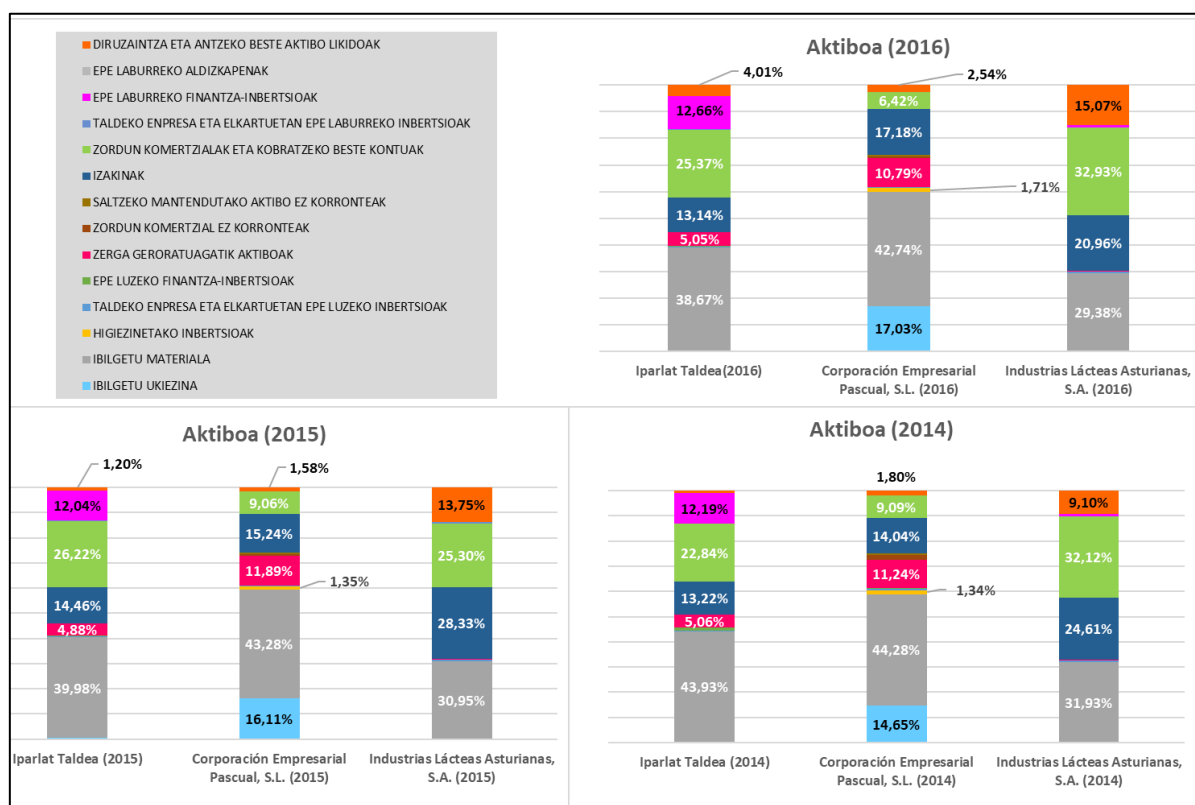


*Iturria: Nik osaturiko grafikoak.*

Goiko 4. grafikoan garbi ikus ditzakegu Iparlat Taldearen eta konparaketa egiteko aukeratu ditugun beste bi enpresen aktiboaren egiturak nola zeuden banatuta 2014, 2015 eta 2016an eta baita emandako aldaketak ere. Hala, ikusten dugu nola gutxi gorabehera enpresa-talde bakoitzaren egitura mantendu egin den ekitaldiz ekitaldi eta baita hiruren artean zer nolako ezberdintasunak dauden ere.

Iparlat Taldearen kasuan aktibo ez korrontea eta aktibo korrontea nahiko parekaturik zeuden 2014an, baina 2015 eta 2016an aktibo korrontea aktibo ez korronteari pixka bat gailendu zaio. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ri dagokionean, berriz, hiru ekitaldietan aktibo korrontea egitura ekonomikoaren laurden bat hartu du, gutxi gorabehera eta gainerako ia hiru laurdenak aktibo ez-korronteari dagozkio. Aldiz, kontrako egoera ematen da Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan, aktiboaren %26 inguru aktibo korronteari eta %74 inguru aktibo ez korronteari dagozkiolarik.

## 5. Grafikoa. Aktiboaren osaera eta konparaketa, ekitaldi bakoitzean.



### Iturria: Nik osaturiko grafikoa.

5. grafikoko atal bakoitzean, egitura ekonomikoaren barne-osaera islatzen da enpresa-talde eta ekitaldi bakoitzarentzat. Ikus dezakegunez, enpresa-talde bakoitzaren osaera eta partida bakoitzak aktibo osoarekiko duen pisua mantendu egiten da gutxi gorabehera hiru ekitaldietan eta lehiakideen osaeren artean antzekotasun zein desberdintasunak hauteman daitezke.

**Aktibo ez korronteari** dagokionez, hiru enpresa-taldeetan pisu gehien izan duen partida ibilgetu materiala izan da. Sektorea eta jarduera ekonomikoa kontuan hartuz, logikoa da talde bakoitzak inbertsioen zati handi bat ibilgetu materialetan gauzatu izana, esnearen eta esnekien ekoizpena garatzeko makinaria eta tresna espezializatuak ezinbestekoak izango baitira produktuak behar bezala prozesatzeko. Iparlat Taldean aktiboaren %38-%43 artean dagokio partida horri; Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan batez beste %43 inguru hartzen du eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren ia aktibo ez korronte osoa dagokio ibilgetu materialari; %30 inguru. Horrez gain, Iparlat Taldean eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-n zerga geroratuagatik aktiboek ere garrantzia izan dute; %5 eta %11 inguruko pisu erlatiboa izan dutelarik, hurrenez hurren. Azken enpresa-talde horren kasuan, ibilgetu ukiezina izan da aktibo korronteko bigarren partida garrantzitsuena, %15eko pisuarekin.

Bestalde, **aktibo korronteari** dagokionean, bai Iparlat eta bai Industrias Lácteas Asturianas, S.A. taldeetan zordun komertzial eta kobratzeko kontuen partida nagusitu da, %25 eta %30 arteko

garrantzia izan duelarik eta partida horren barnean bezeroak izan dira talde garrantzitsuena. Bi enpresa-talde horietan izakinena bigarren partida garrantzitsuena izan da eta Iparlat Taldean epe laburreko inbertsioak aktiboaren %12 izan dira. Corporación Empresarial Pascual S.L.-ren kasuan alderantzizko egoera izan da; garrantzitsuena izakinak izan dira hiru ekitaldietan, %15 inguruko pisu erlatiboarekin, eta zordun komertzial eta kobratzeko beste kontuak bigarren partida garrantzitsuena izan da, aktibo osoaren %6 eta %9 artean dagokiolarik.

Diruzaintzari erreparatuz, ikus dezakegu hiru enpresa-taldeen artean, bereziki, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren diruzaintzak izan duela aktibo osoarekiko pisu esanguratsuen, egitura ekonomikoaren %9-%15 hartzen duelarik eta balantzeko moneta unitateei begiratuz gero, ikus dezakegu diruzaintzako saldoa askoz handiagoa dela beste bi enpresa-taldeena baino; 31 eta 60 milioi euro artekoa, hain zuzen. Iparlat Taldearen kasuan diruzaintzako saldoa aktibo osoaren %1-%4 artekoa soilik izan da eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-rena aktiboaren %1,5 eta %2,6 artekoa. Hala ere, nahiz eta azken bi horien portzentajeak gertukoak izan, Iparlat Taldearen diruzaintzako saldoa milioi bat eta 5 milioi euro artean egon da eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-rena, berriz, 9 eta 14 milioi euro artekoa izan da. Hortaz, Iparlat Taldearena izan da diruzaintza baxuena.

Orokorrean, enpresa-talde bakoitzaren egitura ekonomikoa 3 urteetan zehar mantendu egin dela esan dezakegu eta, orokorrean, ikus dezakegu aktibo ez korrontean antzeko egitura dutela hiru taldeek. Hala ere, aktibo korrontean ezberdintasun gehiago daude, batez ere Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ri dagokionean.

## **6.2. EGITURA FINANTZARIOA: ONDARE GARBIA ETA PASIBOA**

Aurrez enpresa-taldeko egitura ekonomikoaren analisia egin dugu eta orain, gure helburua balantzea bere osotasunean aztertzea denez, egitura finantzarioari dagokion analisia gauzatuko dugu. Lehenago ere aipatu dugu enpresa edo enpresa-talde baten alderdi finantzarioa hiru ondare masaz osaturik dagoela. Lehenik, ondare garbia dago, nolabait enpresak edo taldeak duen aberastasun garbia erakusten duena. Ondare garbian, besteak beste, enpresako bazkide edo jabeek eginiko ekarpenak, enpresaren erreserba mota ezberdinak, ekitaldi ezberdinetan enpresak izandako mozkin edota galerak eta enpresak jasotako diru-laguntza edo antzekoak barneratzen dira. Bestalde, pasiboen artean enpresak hirugarrenekin dituen zorrak edo ordaintzeko dauzkan partidak islatzen dira; esaterako, hornitzaileei, Ogasun Publikoari edota kreditu-erakunde bati ordaintzeko betebeharra pasibo gisa kontsideratzen dira. Aktiboen kasuan gertatzen den bezala, pasiboetan ere epe labur eta luzekoak bereiztea garrantzitsua izango da, zorrak kitatzerako orduan lehentasuna dutenak zein diren jakiteko eta enpresak zor horiek behar den unean ordaintzeko nahiko likidezia izango duela eta kaudimengabeziarik jasango ez duela ziurtatu ahal izateko.

Egitura finantzarioa osatzen duten elementuak galdagarritasunaren arabera ordenatzen dira balantzean; hau da, zor bakoitza ordaintzeko enpresak duen denboraren arabera. Galdagarritasuna hirugarrenek aztergai den enpresari zor baten ordainketa eskatu edo exigitzeko duen erraztasuna bezala definitzen da. Honek esan nahi du, enpresak duen zorra ordaintzeko epea zenbat eta laburragoa izan, elementu hori orduan eta galdagarriagoa izango dela. Horrela, beraz, galdagarritasun gutxien duten partidak balantzean goialdean kokatuko dira eta galdagarrienak behealdean. Kontuan izan behar da ondare garbiko partidak ez direla zorrak enpresarentzat, ez ditu ordaindu behar; beraz, egitura finantzarioan goi-goian egongo da beti Ondare Garbia.

## 6.2.1. Iparlat Taldearen egitura finantzarioa

### 4. Taula. Ondare Garbia eta Pasiboa balio absolutu, erlatibo eta zenbaki indizetan.

EGOERA BALANTZEA									
IPARLAT, S.A. BATERATUA	UNITATEAK: EUROAK								
	2016			2015			2014		
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
AJONDARE GARBIA	61.878.713 €	42,76%	114,06	54.249.663 €	36,09%	107,66	50.389.732 €	35,63%	100
FONDO PROPIOAK	56.726.441 €	39,20%	114,78	49.423.740 €	32,88%	113,35	43.603.259 €	30,83%	100
KAPITALA	25.576.127 €	17,68%	100,00	25.576.127 €	17,02%	100,00	25.576.127 €	18,08%	100
JAILKIPEN PRIMA	0 €	0,00%		0 €	0,00%	0,00	43.725 €	0,03%	100
ERRESERBAK	24.742.217 €	17,10%	132,90	18.617.067 €	12,39%	119,85	15.533.096 €	10,98%	100
Bestelako erreserbak	24.742.217 €	17,10%	132,90	18.617.067 €	12,39%	103,44	17.997.076 €	12,73%	100
(SOZIJATE MENPERATZAILEAREN AKZIO ETA PARTIZIPAZIOAK)	-894.685 €	-0,62%	100,00	-894.685 €	-0,60%	132,61	-674.695 €	-0,48%	100
AURREKO EKITALDIETAKO EMAITZAK	0 €	0,00%	0,00				-3.486.020 €	-2,46%	100
SOZIJATE MENPERATZAILEARI ESLEITURIKO EKITALDIKO EMAITZAK	7.302.782 €	5,05%	119,22	6.125.231 €	4,08%	92,65	6.611.026 €	4,67%	100
JASOTAKO DIRU-LAGUNTZAK, DOAINTZAK ETA LEGATUAK	5.152.272 €	3,56%	106,76	4.825.923 €	3,21%	71,11	6.786.473 €	4,80%	100
<b>B) PASIBO EZ-KORRONTEA</b>	<b>14.060.741 €</b>	<b>9,72%</b>	<b>86,88</b>	<b>16.183.680 €</b>	<b>10,77%</b>	<b>88,83</b>	<b>18.217.909 €</b>	<b>12,88%</b>	<b>100</b>
EPE LUZEKO HORNIDURAK (bestelako hornidurak)	1.596.324 €	1,10%	97,92	1.630.169 €	1,08%	119,97	1.358.772 €	0,96%	100
EPE LUZEKO ZORRAK	10.091.712 €	6,97%	82,41	12.245.373 €	8,15%	88,94	13.768.711 €	9,74%	100
Kreditu-erakundeekiko epe luzeko zorrak	9.491.616 €	6,56%	81,97	11.578.947 €	7,70%	93,59	12.372.499 €	8,75%	100
Errentamendu finantzarioagatiko hartzekodunak	78.382 €	0,05%		0 €	0,00%	0,00	91.184 €	0,06%	100
Beste finantza pasiboak	521.714 €	0,36%	78,29	666.426 €	0,44%	51,07	1.305.028 €	0,92%	100
TALDEKO ENPRESA ETA ELKARTUEKIN EPE LUZEKO ZORRAK	254.656 €	0,18%	100,51	253.364 €	0,17%	100,98	250.903 €	0,18%	100
ZERGA GERORATUAGATIKO PASIBOAK	2.118.049 €	1,46%	103,08	2.054.774 €	1,37%	72,36	2.839.523 €	2,01%	100
<b>C) PASIBO KORRONTEA</b>	<b>68.757.587 €</b>	<b>47,52%</b>	<b>86,09</b>	<b>79.869.858 €</b>	<b>53,14%</b>	<b>109,69</b>	<b>72.814.713 €</b>	<b>51,49%</b>	<b>100</b>
EPE LABURREKO HORNIDURAK	80.364 €	0,06%	73,01	110.068 €	0,07%	113,39	97.074 €	0,07%	100
EPE LABURREKO ZORRAK	28.836.576 €	19,93%	89,38	32.261.798 €	21,46%	134,86	23.922.886 €	16,92%	100
Kreditu-erakundeekiko epe laburreko zorrak	28.480.903 €	19,68%	91,72	31.053.571 €	20,66%	136,10	22.816.858 €	16,13%	100
TALDEKO ENPRESA ETA ELKARTUEKIN EPE LABURREKO ZORRAK	0 €	0,00%		0 €	0,00%	0,00	187.616 €	0,13%	100
HARTZEKODUN KOMERTZIALAK ETA ORDAINTEKO BESTE KONTUAK	39.823.152 €	27,52%	83,93	47.445.868 €	31,57%	97,62	48.600.920 €	34,37%	100
Hornitzaileak	30.678.438 €	21,20%	82,93	36.995.339 €	24,61%	90,12	41.051.675 €	29,03%	100
Hornitzaileak, ekibalentzian jarritako sozietateak	1.948.630 €	1,35%	82,91	2.350.265 €	1,56%	143,62	1.636.475 €	1,16%	100
Zerga korrienteagatiko pasiboak	57.267 €	0,04%	43,16	132.683 €	0,09%	89,64	148.021 €	0,10%	100
Beste hainbat hartzekodun	7.138.817 €	4,93%	89,60	7.967.581 €	5,30%	138,21	5.764.749 €	4,08%	100
EPE LABURREKO ALDIZKAPENAK	17.495 €	0,01%	33,56	52.124 €	0,03%	838,41	6.217 €	0,00%	100
<b>ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA</b>	<b>144.697.041 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>96,27</b>	<b>150.303.201 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>106,28</b>	<b>141.422.354 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>

*Iturria: Gipuzkoako Merkataritza Erregistroan aurkezturiko Iparlat Taldearen urteko kontu bateratuen txostenak.*

4. taulan ikus dezakegun moduan, Iparlat Taldearen kasuan, 2014ko egitura finantzarioaren erdia baino gehiago, %51,49a hain zuzen, pasibo korronteak hartzen du, ondoren ondare garbia litzateke pisu gehien duen ondare-masa, egitura finantzarioaren %35,65a dagokiolarik eta, garrantzia gutxien pasibo ez korronteak izan du; totalaren %12,88a hartuz.

Pasibo korrontean, hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko bestelako kontuak deituriko partida izan da garrantzitsuen oinarri urte horretan, taldearen finantzaketa osoaren %34a dagokiolarik, gehienbat hornitzaileen partida nagusitzen zelarik %29 batekin. Epe laburreko kanpo finantzaketa



horretan, epe laburreko zorrak ere %16ko garrantzia erlatiboa izan dute 2014an, gehienbat kreditu-erakundeekiko zorrak izan direlarik.

Epe luzeko kanpo finantzaketari dagokionez, pasibo ez korrontean epe luzeko zorrak, bereziki, kreditu-erakundeei loturikoak nagusitu dira Iparlat Taldean ekitaldi horretan egitura finantzarioaren %9 inguru dagokiolarik. Ekitaldi horren amaieran 2.839.523 euroko zerga geroratuagatik pasiboak zituen taldeak.

Autofinantzaketari erreparatuz, ikus dezakegu ondare garbiaren zenbateko ia osoa fondo propioez osaturik dagoela, nahiz eta jasotako diru-laguntza, dohaintza eta legatuek egitura finantzarioaren %4,80a suposatzen duten. Hala, finantza-iturrien %30a osatzen dute fondo propioek eta hauen artean partida esanguratsuenak kapitala (%18) eta erreserbak (%10,98) izan dira. Aipa genezake 2014an taldeak sozietate menperatzailearen akzioak zituela, 674.695 eurotan baloraturik zeudenak eta ondare garbian zeinu negatiboarekin islatzen direnak.

Bilakaera aztertzen hasiz, esan behar da partida garrantzitsuenak 2014ko berak izan direla 2015ean ere, nahiz eta zenbatekoetan aldaketan eman diren. Pasibo korronteak balantzearen %53a hartu du, aurreko urtearekiko %9,69ko hazkuntza izanik. Hartzekodun komertzial eta ordaintzeko bestelako kontuak %2,38ko murrizketa izan dute orokorrean; hornitzaileen saldoa %10ean gutxitu da baina ekibalentzian jarritako sozietate hornitzaileei, hau da, taldeko enpresei eginiko erosketei dagokien saldoa %43an hazi da 2015ean, oinarri urtearekin alderatuz. Nik esango nuke pasibo korrontea haztearen eragile nagusia kreditu-erakundeekiko epe laburreko zorren %36ko hazkuntza izan dela.

Ondare garbia ere hazi egin da %7,66an eta finantza-iturrien %36a hartzera pasatu da. Nahiz eta kapitalaren zenbatekoa mantendu eta erreserbak %19,85 batean hazi, aipagarria da sozietate menperatzaileari esleituriko ekitaldiko emaitza 2014an baino %7,35 txikiagoa izatera pasa dela 2015ean. Autokartera edo akzio propioen kopurua, bestalde, %32 batean hazi da.

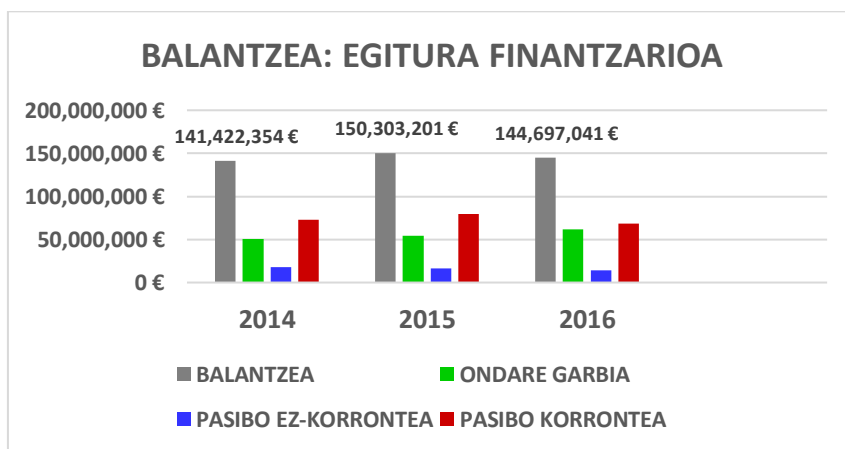
Hirugarren ondare masaren kasuan, epe laburreko finantzaketa murriztu egin da %11 batean, pasibo ez korrontea egitura finantzarioaren %10 izatera igaro delarik. Kreditu-erakundeekiko zorrak eta gainerako epe laburreko zorrak ere gutxikuntza jasan dute eta taldeak zerga geroratuagatik aurreko ekitaldian zituen pasiboak ere %27 batean murriztu dira. Beraz, taldeak epe luzeko zorpetzea murriztu duela esan daiteke.

2016an ere, antzeko egitura mantendu da enpresa-talde honen alderdi finantzarioari dagokionez, nahiz eta pasibo korrontean eta ondare garbiaren pisu erlatiboak aurreko ekitaldietakoak baino parekatuagoak izan. Pasibo korrontea nagusitu da berriro ere zenbateko osoaren %47,52arekin, ondoren ondare garbia %42arekin eta azkenik pasibo ez korrontea %9,72a soilik hartu duelarik. Ondare masa horien barnean partida garrantzitsuenak aurreko bi urteetako berdinak izan dira.

Epe laburreko finantza-iturrietan, hartzekodun komertzial eta ordaintzeko beste kontuek %16ko jaitsiera izan dute eta kreditu-erakundeekiko zorrak eta beste finantza pasiboak gutxitzearen ondorioz, epe laburreko zorrak ere %10 batean murriztu dira. Epe luzeko finantzaketa ere %13 gutxitu da, nahiz eta zerga geroratuagatik pasiboak %3 gehitu diren, kreditu erakundeekiko zorrak %17an murriztu direlako.

Ondare garbia, berriz, %14an hazi da 2016an. Fondo propioak %14 areagotu eta egitura finantzarioaren ia %40a izatera pasa dira. Kapitalak eta akzio propioek ez dute aldaketarik izan, baina erreserbak %32,90 hazi dira eta sozietate menperatzaileari esleituriko ekitaldiko emaitza ere ia %20 areagotu da, egitura osoaren %5,05eko garrantzia erlatiboa izatera iritsiz.

**6. Grafikoa. Iparlat Taldearen egitura finantzarioaren bilakaera.**



**Iturria: Urteko Kontu Bateratuen txostenetako datuekin nik osaturiko grafikoa.**

6. grafiko honetan ondo ikus daiteke nola egitura finantzarioaren egitura edo finantzaketa-iturri ezberdinen banaketa gutxi gora behera antzekoa izan den azterturiko hiru ekitaldietan zehar.

Balantzea osotasunean begiratuta, ikus dezakegu 2014an 141,4 milioi eurokoa zela, 2015ean 150,3 milioi eurora igo zela eta 2016an 144,6 milioira jaitsi dela, bai egitura ekonomikoan bai finantzarioan. Hortaz, neurri batean, bilakaera enpresaren hazkunde modura definienezake, oinarri urtetik 2016ra zenbateko totala areagotu egin delako.

## 6.2.2. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren egitura finantzarioa

5. Taula. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren ondare garbia eta pasiboa

EGOERA BALANTZEA									
CORPORACIÓN EMPRESARIAL PASCUAL, S.L.	UNITATEAK: EUROAK								
	2016			2015			2014		
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
A) ONDARE GARBIA	135.364.000 €	23,86%	87,29	155.076.000 €	26,07%	98,67	157.171.000 €	24,46%	100
FONDO PROPIOAK	136.804.000 €	24,11%	84,87	161.183.000 €	27,10%	98,11	164.294.000 €	25,57%	100
Kapitala	40.794.000 €	7,19%	100,00	40.794.000 €	6,86%	100,00	40.794.000 €	6,35%	100
Jaulkipen prima	23.310.000 €	4,11%	100,00	23.310.000 €	3,92%	100,00	23.310.000 €	3,63%	100
Erreserbak	96.446.000 €	17,00%	99,70	96.736.000 €	16,26%	73,76	131.149.000 €	20,41%	100
Ekitaldiko emaitza	-23.746.000 €	-4,19%	-6923,03	343.000 €	0,06%	-1,11	-30.959.000 €	-4,82%	100
BALIO-ALDAKETENGATIK DOIKUNTZAK	-1.440.000 €	-0,25%	23,58	-6.107.000 €	-1,03%	85,74	-7.123.000 €	-1,11%	100
JASOTAKO DIRU-LAGUNTZA, DOHAINTZA ETA LEGATUAK	0 €	0,00%	#DIV/0!	0 €	0,00%	#DIV/0!	0 €	0,00%	#DIV/0!
B) PASIBO EZ KORRONTEA	234.961.000 €	41,42%	103,91	226.111.000 €	38,01%	80,73	280.096.000 €	43,59%	100
Epe luzeko hornidurak	0 €	0,00%	#DIV/0!	0 €	0,00%	#DIV/0!	0 €	0,00%	#DIV/0!
Epe luzeko zorrak	211.896.000 €	37,35%	106,08	199.760.000 €	33,58%	79,91	249.982.000 €	38,90%	100
Zerga geroratuagatik pasiboak	13.724.000 €	2,42%	94,75	14.484.000 €	2,43%	89,89	16.113.000 €	2,51%	100
Epe luzeko aldizkapenak	6.508.000 €	1,15%	75,30	8.643.000 €	1,45%	82,69	10.452.000 €	1,63%	100
Hartzekodun komertzial ez korronteak	2.833.000 €	0,50%	87,87	3.224.000 €	0,54%	90,84	3.549.000 €	0,55%	100
C) PASIBO KORRONTEA	196.986.000 €	34,72%	92,20	213.657.000 €	35,92%	104,06	205.318.000 €	31,95%	100
Epe laburreko zorrak	10.709.000 €	1,89%	38,56	27.770.000 €	4,67%	158,82	17.485.000 €	2,72%	100
Hartzekodun komertzialak eta ordaintzeko bestelako kontuak	184.121.000 €	32,46%	101,40	181.584.000 €	30,53%	98,83	183.726.000 €	28,59%	100
Epe laburreko aldizkapenak	498.000 €	0,09%	75,57	659.000 €	0,11%	60,18	1.095.000 €	0,17%	100
Ezugarri bereziko epe laburreko zorrak	1.658.000 €	0,29%	45,50	3.644.000 €	0,61%	120,98	3.012.000 €	0,47%	100
<b>ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA</b>	<b>567.311.000 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>95,37</b>	<b>594.844.000 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>92,57</b>	<b>642.585.000 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>

Iturria: Sabi datu basea (Corporación Empresarial Pascual, S.L.; Kontu Bateratuak)

## 6.2.3. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren egitura finantzarioa

6. Taula. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren aktiboa balio absolutu, erlatibo eta zenbaki indizeetan.

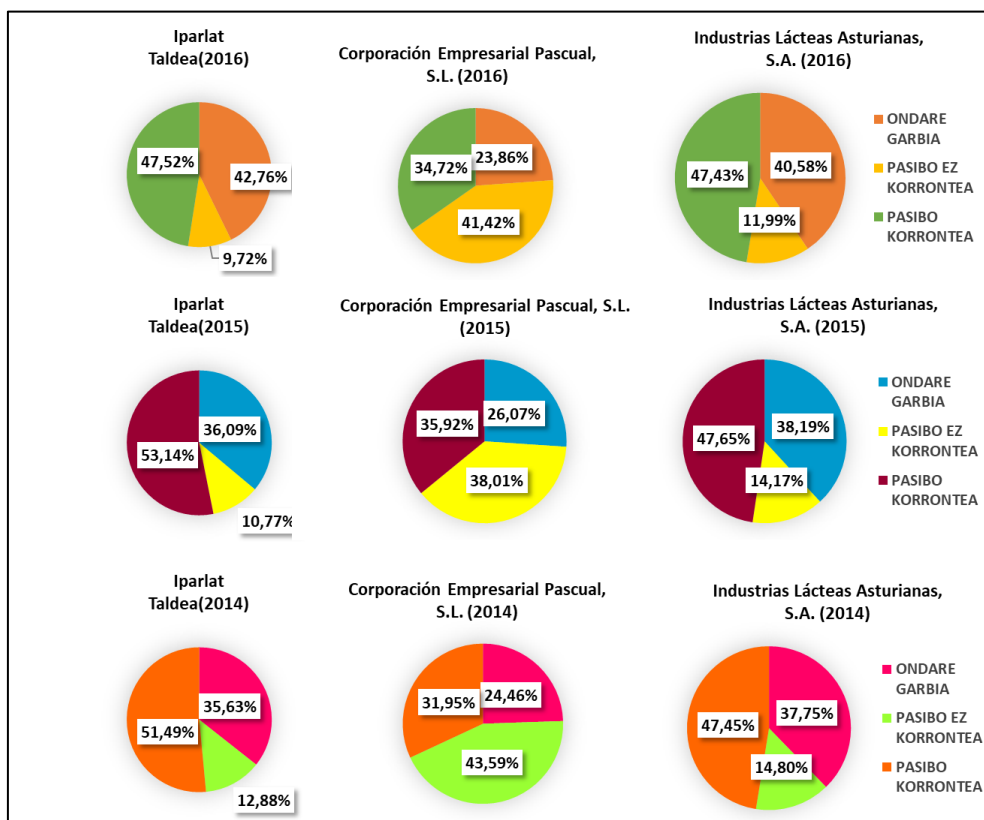
EGOERA BALANTZEA									
INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.	UNITATEAK: EUROAK								
	2016			2015			2014		
ONDARE GARBIA ETA PASIBOA	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
A) ONDARE GARBIA	159.714.705 €	40,58%	109,38	146.020.232 €	38,19%	111,92	130.464.086 €	37,75%	100
FONDO PROPIOAK	166.221.289 €	42,24%	106,78	155.663.504 €	40,71%	112,66	138.171.276 €	39,98%	100
KAPITALA	9.517.801 €	2,42%	98,38	9.674.911 €	2,53%	100,00	9.674.911 €	2,80%	100
JAULKIPEN-PRIMA	7.013.300 €	1,78%	145,23	4.829.063 €	1,26%	100,00	4.829.063 €	1,40%	100
(AKZIO ETA PARTIZIPAZIO PROPIOAK ONDAREAN)	-1.803.036 €	-0,46%	100,00	-1.803.036 €	-0,47%	100,00	-1.803.036 €	-0,52%	100
EKITALDIKO EMAITZA	15.544.905 €	3,95%	114,29	13.601.866 €	3,56%	90,05	15.104.360 €	4,37%	100
ERRESERBAK	135.948.319 €	34,54%	105,09	129.360.700 €	33,83%	117,21	110.365.978 €	31,94%	100
BALIO-ALDAKETEN DOIKUNTZAK	-8.238.775 €	-2,09%	80,37	-10.250.454 €	-2,68%	122,22	-8.387.202 €	-2,43%	100
JASOTAKO DIRU-LAGUNTZA, DOHAINTZA ETA LEGATUAK	1.732.191 €	0,44%	285,28	607.182 €	0,16%	89,29	680.012 €	0,20%	100
B) PASIBO EZ-KORRONTEA	47.178.374 €	11,99%	87,09	54.170.142 €	14,17%	105,93	51.135.421 €	14,80%	100
EPE LUZEKO HORNIDURAK	373.391 €	0,09%	17,01	2.195.376 €	0,57%	99,85	2.198.591 €	0,64%	100
EPE LUZEKO ZORRAK	43.485.291 €	11,05%	90,63	47.979.291 €	12,55%	110,74	43.327.672 €	12,54%	100
ZERGA GERORATUAGATIK PASIBOAK	3.319.692 €	0,84%	83,09	3.995.475 €	1,04%	71,23	5.609.158 €	1,62%	100
C) PASIBO KORRONTEA	186.666.734 €	47,43%	102,46	182.181.992 €	47,65%	111,10	163.984.495 €	47,45%	100
EPE LABURREKO ZORRAK	99.826.551 €	25,37%	108,25	92.218.872 €	24,12%	146,25	63.053.833 €	18,25%	100
Kreditu-erakundeekiko epe laburreko	99.426.019 €	25,26%	108,77	91.407.896 €	23,91%	146,11	62.559.744 €	18,10%	100
Errentamendu finantzarioagatik hartzekodunak	45.476 €	0,01%	57,09	79.656 €	0,02%	79,03	100.789 €	0,03%	100
Bestelako aktibo finantzarioak	355.056 €	0,09%	48,55	731.320 €	0,19%	185,94	393.300 €	0,11%	100
HARTZEKODUN KOMERTZIALAK ETA ORDAINZKO BESTE KONTUAK	86.840.183 €	22,07%	96,53	89.963.120 €	23,53%	89,13	100.930.662 €	29,21%	100
Hornitzaileak	78.054.081 €	19,83%	98,38	79.339.562 €	20,75%	85,88	92.388.919 €	26,73%	100
Hainbat hartzekodun	6.019.413 €	1,53%	102,15	5.892.723 €	1,54%	114,03	5.167.761 €	1,50%	100
Zerga geroratuagatik pasiboak	2.766.689 €	0,70%	58,48	4.730.835 €	1,24%	140,22	3.373.982 €	0,98%	100
<b>ONDARE GARBIA ETA PASIBOA GUZTIRA</b>	<b>393.559.813 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>102,93</b>	<b>382.372.366 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>110,65</b>	<b>345.584.002 €</b>	<b>100,00%</b>	<b>100</b>

Iturria: Sabi datu-basea (Industrias Lácteas Asturianas, S.A.; Kontu Bateratuak)

### 6.2.4. Egitura finantzarioaren konparaketa

Lehen egitura ekonomikoaren kasuan egin dugun moduan, jarraian Iparlat Taldearen, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren finantza egituren arteko konparaketa egingo dugu. Horretarako, eta konparaketa orokor batekin hasteko, bakoitzaren ondare garbiaren, pasibo ez korrontearen eta pasibo korrontearen banaketa islatzen saiatu gara ondorengo 7. grafikoan. Bertan, ondare masa bakoitzak enpresa eta ekitaldi bakoitzean egitura edo balantzearen zenbateko osoarekiko izan duen pisu erlatiboa dago adierazita.

7. Grafikoa. Egitura finantzarioaren konparaketa: Ondare garbia eta pasiboa



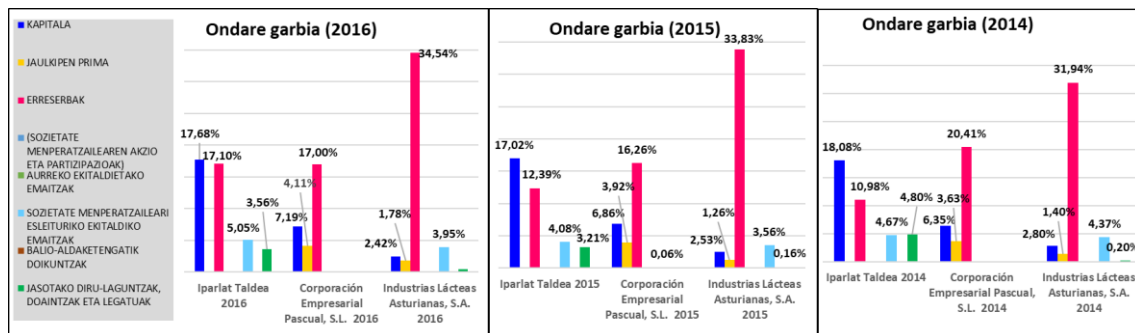
Iturria: Nik osaturiko grafikoak.

Goiko 7. grafikoari erreparatuz gero, antzekotasuna hauteman dezakegu Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren egitura finantzarioaren ondare-masa nagusien banaketan; izan ere, bi enpresa-talde horietan 2014, 2015 eta 2016an pasibo korrontea izan da egitura finantzarioko ondare-masa nagusia, balantze osoaren %50 eta %47 inguruko balio erlatiboak izan dituztelarik, hurrenez hurren. Bigarren ondare masa garrantzitsuena ondare garbia izan da egituraren %35-%40ko pisuarekin eta gainerako %10-%15a pasibo ez-korronteko partidei dagokie bai Iparlat Taldearen eta baita Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan. Zalantzarik gabe, hiru ekitaldietan Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren egitura finantzarioaren osaera erabat desberdina izan da. Azken honetan, pasibo ez korrontea izan da nagusi zenbateko totalaren %38-%44 artean dagokiolarik; bigarrenik

pasibo korrontea legoke egituraren %30-%35arekin eta ondare garbiari egitura finantzarioaren laurdena soilik dagokio. Beraz, esan genezake Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k bere beharren gehiengoa (%75 inguru) kanpo finantzaketaren bidez finantzatzen duela.

Egitura finantzarioko hiru ondare masa horien konparaketan sakontzeko ondare garbiaren, pasibo ez korrontearen eta pasibo korrontearen barnean partida edo elementu ezberdinak nola banatuta dauden eta zein garrantzi maila duten aztertuko dugu. Horretarako, ondare masa bakoitza grafikotan islatzen saiatu gara, enpresa-talde eta ekitaldi ezberdinetako datuak barneratuz. Hasteko, hiru ekitaldietako ondare garbiaren osaera erakusten duen 8. grafikoa aztertzeari ekingo diogu:

### 8. Grafikoa. Ondare garbiaren konparaketa.

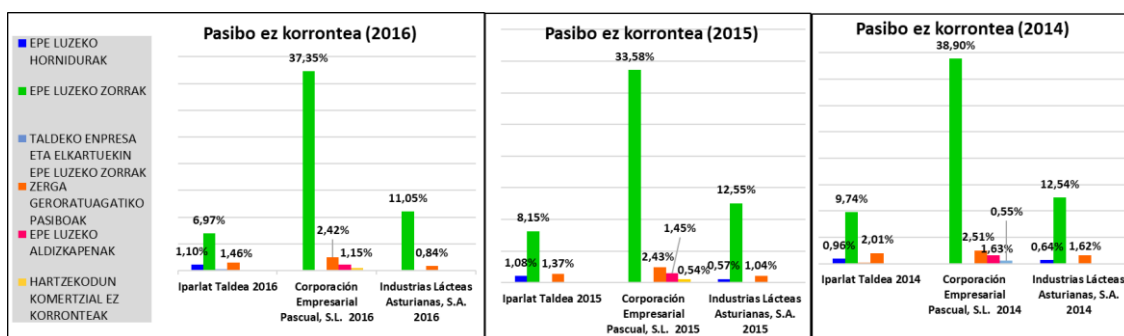


#### Iturria: Nik osaturiko grafikoak.

Ondare garbiari dagokionez eta goiko 8. grafikoa ikus daitekeen moduan, esan dezakegu kapitalaren eta erreserben zenbatekoak esanguratsuak izan direla hiru taldeetan hiru ekitaldietan. Horrez gain, Iparlat-en kasuan ikusten dugu 2014an aurreko ekitaldietako emaitza negatiboak zituela, baina 2014an eta ondorengo bi ekitaldietan mozkinak izan ditu, egitura finantzarioaren %5 ingurukoak izan direnak eta jasotako diru-laguntza, dohaintza eta legatuek %3-%5 inguruko pisu erlatiboa izan dute. Bigarrenik, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ri dagokionez, ekitaldiko emaitza positiboa eta ondare garbiko bigarren partida garrantzitsuena izan da %4ko pisuarekin. Bestalde, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-n jaulkipen primak egitura osoaren %4a hartzen du eta aipatzekoa da azken honen kasuan 3 ekitaldietako emaitzak negatiboak izan direla, egituraren %4ko balio erlatiboarekin.

Bestalde, pasibo ez korronteko partida garrantzitsuenak zein izan diren erakusteko, ondorengo grafikoak garatu ditugu.

### 9. Grafikoa. Pasibo ez korrontearen konparaketa.

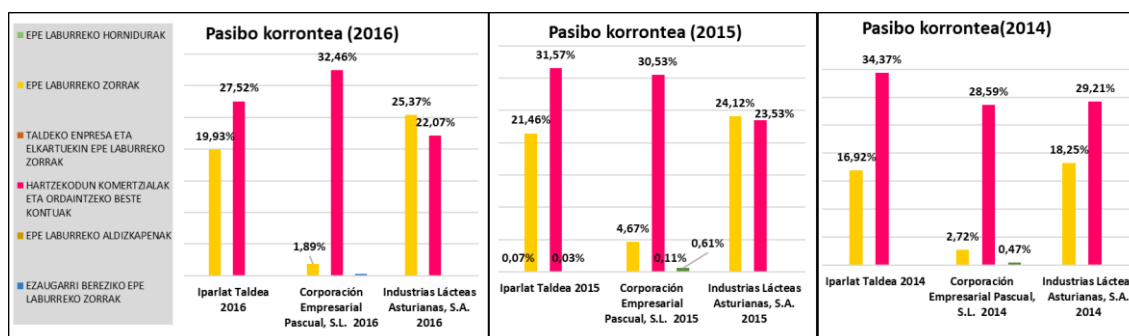


*Iturria: Nik osaturiko grafikoak.*

9. grafiko horretan ikus dezakegu hiru enpresa taldeetan epe luzeko zorrak izan direla nagusi hiru ekitaldietan eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan batez beste balantze osoaren %35a izan dira, gainera. Bigarren partida esanguratsuen zerga geroratuagatik pasiboak izan dira hiru enpresa-taldeetan pasibo ez korronteetan. Beraz, lehen bi partida garrantzitsuenak berdinak izan dira hiru taldeetan, nahiz eta portzentajeak desberdinak izan batetik bestera. Aipa dezakegu Iparlat Taldean epe luzeko hornidurak balantzearen %1 inguru izan direla eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-n epe luzeko aldizkapenak balantzearen %2,5-eko pisu erlatiboa izan dutela; baina orokorrean pasibo ez korrontearen egitura antzekoa izan da hiru taldeetan.

Azkenik, eta egitura finantzarioarekin amaituz, pasibo korrontearen osiera aztertuko dugu, jarraian aurkeztzen ditugun grafikoez baliatuz:

### 10. Grafikoa. Pasibo korrontearen konparaketa.



*Iturria: Nik neuk egindako grafikoak.*

Goiko 10. grafikoan hauteman dezakegun moduan, Iparlat Taldearen, Corporación Empresarial Pascual, S.L. eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren pasibo korrontea orokorrean hartzekodun komertzial eta ordaintzeko beste kontuetan eta epe laburreko zorretan oinarritzen dira. 2014ari dagokionean, hiru enpresa-taldeetan hartzekodun komertzial eta ordaintzeko beste kontuen partida nagusitu da %30 inguruko balio erlatiboa izan duelarik eta portzentaje horren gehiengoa hornitzaileei dagokie.

Pasibo korronteko bigarren elementu esanguratsuen epe laburreko zorrak izan dira. 2015 eta 2016an, Iparlat eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren egitura berdina mantendu da, portzentajeen igoera edo jaitsieraren bat egon arren; Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan, ordea, epe luzeko zorrak hartzekodun komertzial eta kobratzeko beste kontuen saldoa baino handiagoak izan dira 2015 eta 2016an, nahiz eta bien arteko diferentzia oso nabarmena ez izan.

Laburbilduz, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k eta Iparlat Taldearen egitura finantzarioak orokorrean antzeko egitura dutela esan genezake, nahiz eta ondare masa bakoitzaren barnean hainbat ezberdintasun hauteman daitezkeen. Aldiz, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren ondare masa bakoitzeko partida garrantzitsuenak beste taldeen antzekoak izan dira hiru ekitaldietan, baina beste bi taldeekin alderatuz egitura orokorra ezberdina dela eta finantzaketa era desberdinak lehenesten dituela esan genezake.

### **6.3. GALDU-IRABAZIEN KONTUA:**

Galdu-irabazien kontua enpresak bere kontabilitatearen arloan erabiltzen duen dokumentu edo tresna kontablea da. Dokumentu honetan enpresak ekitaldi bakoitzean zehar izandako sarrerak eta gastuak zerrendatzen dira, bai ustiapenari loturik sorturikoak, bai ustiapenetik kanpoko eragiketek eragindakoak. Aipaturiko bi eragiketa mota edo jatorri ezberdin horien arabera bereizten dira gastu zein sarrerak dokumentu honetan.

Galdu-irabazi kontuaren bitartez, enpresak ustiapenetik sorturiko emaitza zein izan den kontrola daiteke, baita emaitza finantzarioa zein izan den ere, besteak beste. Bi emaitza hauek batuz lorturiko emaitzari dagokion mozkinen gaineko zerga aplikatzen zaio, une bakoitzean legeak ezarritako tasa kontuan izanik eta, azkenik, Ekitaldiko Emaitza garbia zein izango den ondorioztatzen da. Ekitaldiko Emaitza nola banatu edo aplikatuko den hurrengo ekitaldian erabakiko du enpresak edo bere administrazio-organoak.

Enpresak ekitaldian zehar izandako sarrerek Ondare Garbiaren hazkuntza edo enpresaren aberastasunaren gehikuntza adierazten dute eta, normalean, aktiboen gutxikuntza edo pasiboen gehikuntza izaten dira sarreren eragileak. Kontabilitatean KONTU-TAULA deituriko zerrenda edo taula erabiltzen da eragiketa mota ezberdinak sailkatu eta taldekatzeko. Aipaturiko taula hori azaroaren 16ko 1514/2007 Errege Dekretuaren bidez onarturiko Kontabilitate Plan Orokorrean arautzen da, lege horretako 4. atalean, hain zuzen ere (Boletín Oficial del Estado (BOE)., 2007, or. 136). Zerrenda hori ezaugarri ezberdinen arabera banatzen diren 9 taldez osaturik dago eta salmentei eta sarrerei loturiko kontuak 7. taldean baneratzten dira. Hala ere, 7. taldekoez gain, egon daitezke sarrera efektua edo sarrera baten funtzioa betetzen duten gastuen kontuak; esaterako, "(610) Izakinen aldaketa" kontua 6. taldekoa da, berez; baina ekitaldi amaierako izakinak ekitaldi hasierakoak baina handiagoak diren kasuetan, sarrera funtzioa betetzen du, enpresaren aktiboaren gehikuntza adieraziko bailuke.

Bestalde, gastu bat sortzen den kasuan, Ondare Garbiaren murrizketa edo enpresaren aberastasunaren murrizketa eman dela kontsideratzen da eta, oro har, aktiboen gehikuntza edo pasiboen gutxikuntzaren ondorioz sortu ohi dira gastuak. Sarreraren kasuan bezala, gerta daiteke berez sarreraren taldekoa litzatekeen kontu batek gastu baten funtzioa betetzea. Lehenago aipatu dugun kontu-taulan 6. taldean jasotzen dira gastuekin erlazionaturik dauden partida edo kontuak.

### 6.3.1. Iparlat Taldearen galdu-irabazi kontua

Ondorengo lerroetan Iparlat Taldearen Galdu-Irabazi Kontua aztertuko dugu, 2014. urtea azertu eta hau abiapuntutzat harturik, ondorengo bi urteetan izandako aldaketa edo joerak analizatzen saiatuz. Galdu-Irabazi Kontua ondorengo taula honetan jasotzen da. Bertan ageri diren datuek erakusten dute ekitaldi edo urte bakoitzaren amaieran taldeak izandako gastu eta sarrera eta horien ondoriozko emaitza ezberdinak zein izan diren eta ekitaldien artean zein aldaketa egon diren.

### 7. Taula. Galdu-irabazien kontua balio absolutu, balio erlatibo eta zenbaki indizetan.

GALDU-IRABAZI KONTUA									
IPARLAT, S.A.									
Unitateak: euroak									
A31003031									
	2016			2015			2014		
	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
<b>ERAGIKETA JARRAITUAK</b>									
1. NEGOZIO ZIFRAREN ZENBATEKO GARBIA	371.402.429 €	100,00%	93,41	397.593.540 €	100,00%	97,97	405.844.026 €	100,00%	100
2. PRODUKTU BUKATU ETA BIDEANGO PRODUKTUEN IZAKINEN ALDAKETA	-4.721.841 €	-1,27%	-82,65	5.712.911 €	1,44%	641,94	889.949 €	0,22%	100
4. HORNIKUNTZAK	-292.029.249 €	-78,63%	90,37	-323.160.653 €	-81,28%	96,95	-333.340.396 €	-82,14%	100
5. USTIAPENKO BESTELAKO SARRERAK	1.045.866 €	0,28%	45,66	2.290.353 €	0,58%	78,01	2.935.787 €	0,72%	100
6. PERTSONAL GASTUAK	-20.931.607 €	-5,64%	94,71	-22.101.295 €	-5,56%	103,21	-21.414.225 €	-5,28%	100
7. USTIAPENKO BESTELAKO GASTUAK	-40.849.809 €	-11,00%	91,66	-44.567.384 €	-11,21%	99,26	-44.899.780 €	-11,06%	100
8. IBILGETUAREN AMORTIZAZIOA	-8.592.014 €	-2,31%	102,73	-8.363.960 €	-2,10%	80,60	-10.377.454 €	-2,56%	100
9. IBILGETU EZ FINANTZARIOAREN DIRU-LAGUNTZEN EGOZPENA	1.429.199 €	0,38%	72,90	1.960.550 €	0,49%	66,75	2.937.241 €	0,72%	100
10. HORNIDURA SOBERAKINAK	138.200 €	0,04%		0 €	0,00%		0 €	0,00%	
11. IBILGETUA BESTERENTZEAGATIKO NARRIADUTA ETA EMAITZAK	1.636.250 €	0,44%	212,94	-1.448.827 €	-0,36%	-20,46	7.081.715 €	1,74%	100
A) JUSTIAPENKO EMAITZA(1+2+4+5+6+7+8+9+10+11)	8.527.424 €	2,30%	107,73	7.915.235 €	1,99%	81,96	9.656.863 €	2,38%	100
15. FINANTZA-SARRERAK	76.123 €	0,02%	62,96	120.903 €	0,03%	61,77	195.716 €	0,05%	100
16. GASTU FINANTZARIOAK	-929.518 €	-0,25%	60,34	-1.540.388 €	-0,39%	48,14	-3.199.628 €	-0,79%	100
17. FINANTZA-TRESNEN ARROZOIKO BALIOAREN ALDAKETAK	0 €	0,00%		0 €	0,00%		0 €	0,00%	
18. KANBIO-DIFERENTZIAK	0 €	0,00%		0 €	0,00%		0 €	0,00%	
19. FINANTZA-TRESNAK BESTERENTZEAREN EMAITZAK ETA BALIO-GALERAK	10.815 €	0,00%		0 €	0,00%	0,00	-802 €	0,00%	100
B) EMAITZA FINANTZARIOA(15+16+17+18+19)	-842.580 €	-0,23%	140,64	-1.419.485 €	-0,36%	47,24	-3.004.714 €	-0,74%	100
C) ZERGA AURREKO EMAITZA (A+B)	7.684.844 €	2,07%	118,31	6.495.750 €	1,63%	97,65	6.652.149 €	1,64%	100
20. MOZKINEN GAINKO ZERGA	-382.052 €	-0,10%	96,88	-370.519 €	-0,09%	901,00	-41.123 €	-0,01%	100
D) ERAGIKETA JARRAITUTATIK ERATORRITAKO EKITALDIKO EMAITZA(C+20)	7.302.782 €	1,97%	119,22	6.125.231 €	1,54%	92,65	6.611.026 €	1,63%	100
<b>ETENDAKO ERAGIKETA</b>									
21. ETENDAKO ERAGIKETETATIK ERATORRITAKO EMAITZAK	0 €	0,00%		0 €	0,00%		0 €	0,00%	
E) EKITALDIKO EMAITZA BATERATUA(D+21)	7.302.782 €	1,97%	119,22	6.125.231 €	1,54%	92,65	6.611.026 €	1,63%	100
Sozietatea menperatzaileari egotzitako emaitza	7.302.782 €	1,97%	119,22	6.125.231 €	1,54%	92,65	6.611.026 €	1,63%	100
Kanpo bazkideei egotzitako emaitza									

### Iturria: Merkataritza Erregistroan inskribaturiko urteko kontu bateratuen txostenak.

Goiko 7. taulan ikus daitekeen moduan, oinarri urtean, hots, 2014an, Iparlat Taldeak izandako ekitaldi emaitza positiboa izan da, 6.611.026 eurokoa. Mozkin hori ustiapeneko eragiketen ondorioz lortu du enpresak; izan ere, ustiapeneko emaitza positiboa izan da eta emaitza finantzarioa, berriz, negatiboa. Iparlat Taldearen urteko kontu bateratuei dagokienez, ekitaldi horretan taldeak izandako negozio zifraren zenbateko garbia (NZZG) 405.844.026 eurokoa da eta kopuru horren %99,29a salmenten ondoriozkoa izan da. Ustiapeneko gastu garrantzitsuena hornikuntzei dagokie, negozio zifraren zenbateko garbiaren %82,14ko pisua izan duelarik eta gehienbat lehengai eta bestelako material kontsumigarrien kontsumoa nabarmendu da, %80a dagokiolarik. Jarduerari loturiko



gastuetan bigarren partida nabarmenena ustiapeneko bestelako gastuena, zehatzago esanda, kudeaketa arrunteko bestelako gastuena izan da, %11ko pisuarekin. Lehenago aipatu bezala, emaitza finantzarioa negatiboa izan da 2014an, 3.199.628 euroko gastu finantzarioak eta 195.716 euroko sarrera finantzarioak izan ondoren. Gainera, finantza-tresnak besterentzeagatiko emaitza negatibo bat ere izan du, 802 eurokoa. Ondorioz, arlo finantzarioak ekitaldiko emaitza ustiapeneko emaitza baino 3 milioi euro baxuagoa izatea eragin du. Mozkinen gaineko zerga ere negatiboa izan da, emaitza 41.123 eurotan jaistera eragin duelarik. Honen inguruan politika fiskala aztertzean sakonduko dugu.

2014tik 2015erako bilakaerari dagokionean, orokorrean egitura mantendu egin dela esan daiteke, gora-beherak egon arren. Ekitaldiko emaitza positiboa izan arren %7,35eko jaitsiera jasan du, ustiapeneko emaitza %18 batean jaisterearen ondorioz. 2015an negozio zifraren zenbateko garbia %2,03 murriztu eta 397.593.540 eurokoa izan da, salmentak horren %99,25 izan direlarik. Ustiapeneko gastu garrantzitsuenak oinarri urteko berak izan dira. Hornikuntzek negozio zifraren %81a izateari eutsi diote, nahiz eta %3,05 murriztu eta 10.179.743 euro gutxiago izatera pasa eta kudeaketa arrunteko bestelako gastuek %11ko garrantzi erlatiboari eutsi arren, %1,33an jaitsi dira. Beste aldaketa aipagarrienak hauek lirateke: ustiapeneko bestelako sarreraren %22ko jaitsiera, produktu bukatu eta bideango produktuen izakinen igoera 889.949 eurotik 5.712.911 eurora edota ibilgetuen amortizazioaren 2 milioi euroko murrizketa. Ikusten dugunez, nahiz eta taldeak gastuen kudeaketa hobetu eta gastuen zenbatekoa jaistera lortu, sarreraren murrizketa handiagoa izan da gastuena baino, eta honek ustiapeneko emaitza eta, beraz, ekitaldiko emaitza jaistera eragin du. Arlo finantzarioan, bilakaera positiboa izan da, nahiz eta 2015ean ere emaitza finantzarioa negatiboa izan, 2014ko emaitza baino %52 altuagoa izatea lortu du. Sarrera finantzarioak %38 murriztu dira eta hau ez litzateke positiboa izango baina gastu finantzarioak are gehiago murriztu dira, %51 batean zehazki eta ondorioz, finantza emaitzak eragin positiboa jasan du. Mozkinen gaineko zergak negatiboki eragin du 2015eko ekitaldiko emaitzan, azken hau 370.519 eurotan murriztea eragin baitu.

Azkenik, 2016an ere Iparlat Taldeak ekitaldiko emaitza positiboa izan du eta, gainera, zenbatekoa %19,22 igo ondoren, 7.302.782 euroko mozkina lortzera pasa da. Ustiapenean gastuen kudeaketa hobetu duela esan daiteke, izan ere, gastu gehienak murriztea lortu du. Hornikuntzak eta kudeaketa arrunteko bestelako gastuak izan dira ekitaldi horretan ere gastu nagusienak eta bi hauek %9 baino gehiago jaitsi ditu taldeak 2015ko datuekin alderatuz. Ibilgetuak besterentzeagatiko narriadura eta emaitzen saldoa negatibo izatetik positiboa izatera pasa da, 3 milioi euroko hazkuntza izanik, eta honek eragin positiboa izan du. Kontrakoa gertatu da produktu bukatu eta bideango produktuen izakin-aldaketarekin, 10 milioi eurotan murriztu eta positibotik negatibora igaro baita. Hala ere, nahiz eta negozio zifraren zenbateko garbia %6an eta ustiapeneko bestelako sarrerak %54an murriztu, gastuen murrizketak sarreraren jaitsierak baina handiagoak izan dira eta ondorioz, ustiapeneko eragiketen

bilakaera positibotzat har genezake. Bestalde, emaitza finantzarioak ere aldaketa positiboa izan du, nahiz eta oraindik negatiboa izan %40an hobetzea lortu baitu Iparlat Taldeak. Bilakaera positibo honen eragile nagusia gastu finantzarioen 610.870 euroko murrizketa izan da. Egia da sarrera finantzarioak %37 gutxitu direla, zehazki 44.780 eurotan, baina gastuen %39ko murrizketa nabarmenagoa izan da. Gainera, positiboki eragin du finantza-tresnak besterentzeagatik lorturiko 10 mila euroko emaitza positiboak. Mozkinen gaineko zerga 2016an ere negatiboa izan da, %3,12 murriztu delarik. Honek, aurreko bi ekitaldietan bezala, ekitaldiko emaitzari kalte egin dio.

Iparlat Taldearen galdu-irabazi kontuan ez da etendako eragiketak egon aztertzen ari garen hiru ekitaldi horietan; beraz, 2014, 2015 eta 2016ko ekitaldietako emaitza guztiak eragiketa jarraituen ondoriozkoak izan dira.

Laburbilduz, esan dezakegu 2014etik 2015era galdu-irabazi kontuaren bilakaera nahiko negatiboa izan arren, 2016an bai ustiapenean bai arlo finantzarioan emaitzak hobetzea lortu eta gastuen kudeaketa hobetzea lortu duela Iparlat Taldeak, ekitaldiko emaitzarik hoberena 2016an lortuz. Aztertutako hiru ekitaldietan, taldea gai izan da mozkinak lortzeko, bereziki ustiapeneko eragiketen edo bere jardueraren bitartez.

### 6.3.2. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren galdu-irabazi kontua

Ondorengo 8. taulan, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren galdu irabazi kontua barneratzen da eta aipatu behar dugu galdu-irabazi kontu honetan agertzen den “bestelako emaitzak” partidaren zenbatekoa Ustiapeneko bestelako gastuei dagokiela kontsideratu dugula irakurketa egiterakoan.

8. Taula. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren Galdu-Irabazi Kontua.

GALDU-IRABAZI KONTUA									
CORPORACIÓN EMPRESARIAL PASCUAL, S.L.	2016			2015			2014		
ERAGIKETA JARRAITUAK	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
1. NEGOZIO ZIFRAREN ZENBATEKO GARBIA	674.379.000 €	100,00%	94,66	712.399.000 €	100,00%	96,40	738.968.000 €	100,00%	100
2. PRODUKTU BUKATU ETA BIDEANGO PRODUKTUEN IZAKINEN ALDAKETA	6.458.000 €	0,96%	-176,06	-3.668.000 €	-0,51%	27,21	-13.480.000 €	-1,82%	100
4. HORNIKUNTZAK	-346.610.000 €	-51,40%	97,16	-356.740.000 €	-50,08%	92,42	-386.010.000 €	-52,24%	100
5. USTIAPENKO BESTELAKO SARRERAK	4.783.000 €	0,71%	88,90	5.380.000 €	0,76%	-	-	-	-
6. PERTSONAL GASTUAK	-113.310.000 €	-16,80%	99,34	-114.065.000 €	-16,01%	102,33	-111.469.000 €	-15,08%	100
7. USTIAPENKO BESTELAKO GASTUAK	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. IBILGETUEN AMORTIZAZIOA	-29.907.000 €	-4,43%	97,36	-30.717.000 €	-4,31%	100,04	-30.704.000 €	-4,15%	100
		0,00%			0,00%			0,00%	
13. BESTELAKO EMAITZAK	-180.859.000 €	-26,82%	97,92	-184.692.000 €	-25,93%	101,54	-181.885.000 €	-24,61%	100
A)USTIAPENKO EMAITZA (1+2+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	14.934.000 €	2,21%	53,53	27.897.000 €	3,92%	180,91	15.420.000 €	2,09%	100
14. FINANTZA SARRERAK	45.000 €	0,01%	5,47	822.000 €	0,12%	185,14	444.000 €	0,06%	100
15. FINANTZA GASTUAK	-31.506.000 €	-4,67%	122,31	-25.760.000 €	-3,62%	82,11	-31.371.000 €	-4,25%	100
18. FINANTZA-TRESNEN NARRIADURA ETA BESTERENTZEEN EMAITZAK	61.000 €	0,01%	-406,67	-15.000 €	0,00%	1,40	-1.073.000 €	-0,15%	100
B)EMAITZA FINANTZARIOA (15+16+17+18+19)	-31.400.000 €	-4,66%	125,84	-24.953.000 €	-3,50%	77,98	-32.000.000 €	-4,33%	100
C) ZERGA AURREKO EMAITZA (A+B)	-16.466.000 €	-2,44%	-559,31	2.944.000 €	0,41%	-17,76	-16.580.000 €	-2,24%	100
20. MOZKINEN GAINEKO ZERGA	-7.325.000 €	-1,09%	-515,48	1.421.000 €	0,20%	-10,63	-13.364.000 €	-1,81%	100
D) EKITALDIKO EMAITZA (C+20)	-23.791.000 €	-3,53%	-545,04	4.365.000 €	0,61%	-14,58	-29.944.000 €	-4,05%	100

Iturria: Sabi datu-basea (Corporación Empresarial Pascual, S.L.; Kontu Bateratuak)

### 6.3.3. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren galdu-irabazi kontua

Jarraian ageri den 9. taulan, Industrias Lácteas Asturianas, S.A. enpresa-taldearen galdu-irabazien kontua ikus dezakegu.

9. Taula. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren Galdu-irabazi Kontua

GALDU-IRABAZI KONTUA									
INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.	2016			2015			2014		
ERAGIKETA JARRAITUAK	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
1. NEGOZIO ZIFRAREN ZENBATEKO GARBIA	605.746.423 €	100,00%	111,69	542.332.834 €	100,00%	89,56	605.577.629 €	100,00%	100
2. PRODUKTU BUKATU ETA BIDEANGO PRODUKTUEN IZAKINEN ALDAKETA	-22.730.854 €	-3,75%	-133,35	17.045.823 €	3,14%	91,06	18.719.429 €	3,09%	100
3. ENPRESAK BERE AKTIBORAKO EGINDAKO LANAK	430.769 €	0,07%	68,82	625.960 €	0,12%	93,91	666.563 €	0,11%	100
4. HORNIKUNTZAK	-425.777.407 €	-70,29%	106,54	-399.650.079 €	-73,69%	82,08	-486.921.195 €	-80,41%	100
5. USTIAPENEO BESTELAKO SARRERAK	2.019.367 €	0,33%	298,30	676.967 €	0,12%	101,69	665.734 €	0,11%	100
6. PERTSONAL GASTUAK	-40.854.876 €	-6,74%	102,95	-39.683.723 €	-7,32%	106,48	-37.269.257 €	-6,15%	100
7. USTIAPENEO BESTELAKO GASTUAK	-75.065.283 €	-12,39%	90,95	-82.536.209 €	-15,22%	113,91	-72.454.928 €	-11,96%	100
8. IBILGETUAREN AMORTIZAZIOA	-12.820.822 €	-2,12%	106,05	-12.088.992 €	-2,23%	101,94	-11.858.633 €	-1,96%	100
9. IBILGETU EZ FINANTZARIOAREN DIRU-LAGUNTZEN EGOZPENA	203.355 €	0,03%	153,24	132.704 €	0,02%	99,29	133.655 €	0,02%	100
11. IBILGETUA BESTERENTZEAGATIKO NARRIADUTA ETA EMAITZAK	27.946 €	0,00%	22,10	35.874 €	0,01%	-4,05	-885.709 €	-0,15%	100
13 BESTELAKO EMAITZAK	-504.174 €	-0,08%	41,98	-868.967 €	-0,16%	65,86	-1.319.351 €	-0,22%	100
A)USTIAPENEO EMAITZA(1+2+4+5+6+7+8+9+10+11)	30.674.444 €	5,06%	117,88	26.022.192 €	4,80%	172,86	15.053.937 €	2,49%	100
14. FINANTZA-SARRERAK	1.552.369 €	0,26%	340,79	455.522 €	0,08%	2,93	15.569.836 €	2,57%	100
15. GASTU FINANTZARIOAK	-7.997.683 €	-1,32%	113,01	-7.077.038 €	-1,30%	128,56	-5.504.823 €	-0,91%	100
16. FINANTZA-TRESNEN ARROZOIZKO BALIOAREN ALDAKETAK	-498.973 €	-0,08%		-903.712 €	-0,17%		0 €	0,00%	
17. KANBIO-DIFERENTZIAK	-2.195.431 €	-0,36%		172.478 €	0,03%		-1.391.976 €	-0,23%	
18. FINANTZA-TRESNAK BESTERENTZEAREN EMAITZAK ETA BALIO-GALERAK	0 €	0,00%		-60.105 €	-0,01%	472,97	-12.708 €	0,00%	100
19. IZAERA FINANTZARIOKO BESTE SARRERA ETA GASTUAK	128.960 €	0,02%		119.696 €	0,02%	-21,35	-560.535 €	-0,09%	100
B)EMAITZA FINANTZARIOA(14+15+16+17+18)	-9.010.758 €	-1,49%	76,45	-7.293.159 €	-1,34%	290,04	8.099.794 €	1,34%	100
C)ZERGA AURREKO EMAITZA (A+B)	21.663.686 €	3,58%	115,67	18.729.033 €	3,45%	80,89	23.153.731 €	3,82%	100
20. MOZKINEN GAINEKO ZERGA	-6.154.683 €	-1,02%	118,89	-5.176.708 €	-0,95%	64,26	-8.056.323 €	-1,33%	100
D)ERAGIKETA JARRAITUETATIK ERATORRITAKO EKITALDIKO EMAITZA(C+20)	15.509.003 €	2,56%	114,44	13.552.325 €	2,50%	89,77	15.097.408 €	2,49%	100
ETENDAKO ERAGIKETAK		0,00%			0,00%			0,00%	
21. ETENDAKO ERAGIKETETATIK ERATORRITAKO EMAITZAK	0 €	0,00%		0 €	0,00%		0 €	0,00%	
E) EKITALDIKO EMAITZA BATERATUA(D+21)	15.509.003 €	2,56%	114,44	13.552.325 €	2,50%	89,77	15.097.408 €	2,49%	100
Sozietatea menperatzaileari egotzitako emaitza	15.509.003 €	2,56%	114,44	13.552.325 €	2,50%	89,77	15.097.408 €	2,49%	100
Kanpo bazkideei egotzitako emaitza		0			0			0	

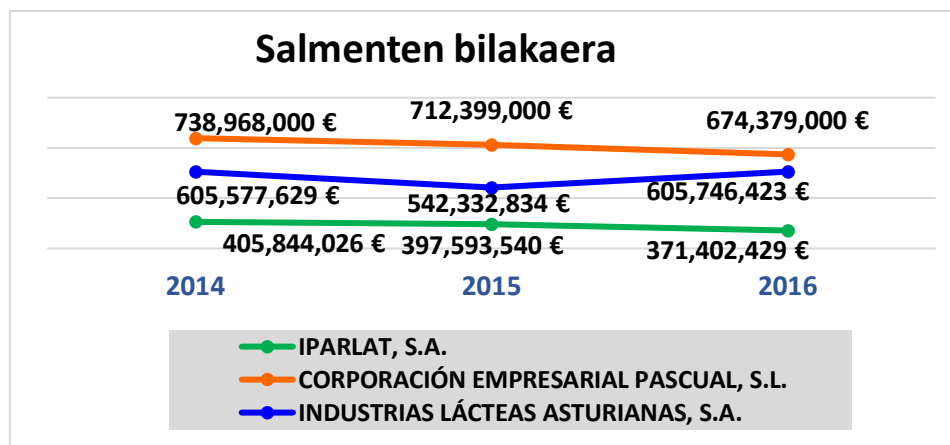
*Iturria: Sabi datu-basea (Industrias Lácteas Asturianas, S.A.; Kontu Bateratuak)*

### 6.3.4. Galdu-irabazi kontuaren konparaketa

Iparlat Taldearen eta aukeratu ditugun bere bi lehiakideen galdu-irabazi kontuak konparatzen hasteko, ezinbestekoa zaigu lehendabizi bakoitzaren salmenten edo negozio zifraren zenbatekoen konparaketa gauzatea; izan ere, galdu-irabazian barneraturiko gastu zein sarrerek zer nolako pisu edo garrantzia duten neurtzeko, salmenten zenbatekoarekiko zenbateko balio erlatiboa edo portzentajea hartzen duten neurtzen da.

Ondorengo 11. grafikoan, enpresa-talde bakoitzaren salmentak ekitaldi bakoitzean zein izan diren erakusten da eta baita ekitaldi batetik bestera zein bilakaera; hots, salmenten hazkuntza edo murrizketa eman den ere.

**11. Grafikoa. Negozio zifraren zenbateko garbiaren bilakaera eta konparaketa.**



*Iturria: Nik neuk osatutako grafikoa.*

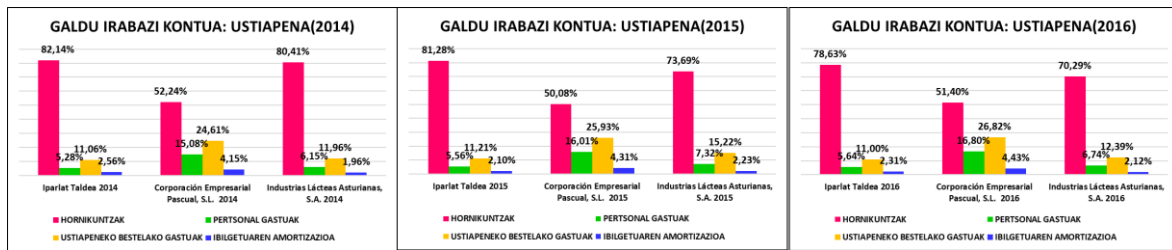
Goiko 11. grafikoan ikus dezakegunez, hiru ekitaldietan salmenta bolumen handiena Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k izan du; bigarren postuan Industrias Lácteas Asturianas, S.A. dago eta Iparlat Taldeak izan du salmenta kopuru txikiena. Gainera, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren salmentak ia Iparlat Taldearen bikoitzak izan dira. Hortaz, esan dezakegu salmentetan sektorearen batezbestekoaren azpitik kokatuko litzatekela Iparlat Taldea.

Bilakaerari dagokionez, 2015ean hiru enpresa-taldeen salmentek murrizketa izan dute eta baliteke sektoreak bultzaturiko joera bat izatea. 2016an, aldiz, Iparlat eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren salmentek beherazko joerarekin jarraitu dute, baina Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k bai 2015 eta baita 2014ko salmenta bolumena gainditzea lortu du.

**6.3.4.1. Ustiapeneko emaitza eta ustiapeneko gastu garrantzitsuenak**

Aurreko atalean aztertzen ari garen Iparlat Taldearen eta bere lehiakideen salmentak alderatu ditugu eta dakigun moduan, salmentak enpresa edo enpresa-talde baten ustiapenaren oinarritzko alderdietako bat dira. Hala ere, salmentei loturiko gastu ezberdinak jasan behar izaten ditu enpresa-taldeak eta jarraian, Iparlat Taldearen, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren ustiapeneko gastuen egituren artean dauden antzekotasun eta desberdintasunak aztertzen saiatuko gara. Hala, ondorengo 12. grafikoan modu argi batean ikus ditzakegu enpresa-talde bakoitzarentzat garrantzi edo pisu gehien izan duten ustiapeneko gastuak zein izan diren.

## 12. Grafikoa. Galdu-irabazi kontua: Ustiapeneko gastu garrantzitsuenen konparaketa.



*Iturria: Nik neuk eginiko grafikoak.*

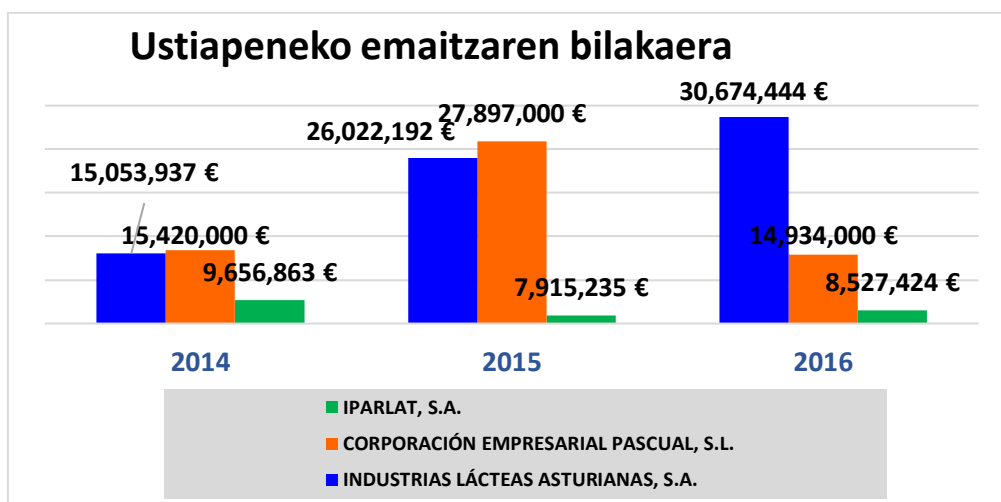
12. grafikoko atal edo grafikoetan zerbait nabarmena ikus badaiteke, hori hornikuntzen gastuak 3 enpresa-taldeetan eta 3 ekitaldietan izan duen garrantzia da; zehazki, ustiapenari loturiko gastu nagusia izan da hiru kasuetan eta beste gastuekiko diferentzia nabarmenarekin gainera. Horrez gain, nabarmendu genezake Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren ustiapeneko gastuen egitura antzekoa dela. Bi enpresa-talde horietan, hornikuntzen gastuek salmenten %80 inguruko balio erlatiboa izan dute. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan ere gastu nabarmenena hornikuntzak izan dira, eta bere salmenten erdia hartu dute, gutxi gorabehera.

Bigarren gastu garrantzitsuen ustiapeneko bestelako gastuak izan dira bai Iparlat Taldearentzat eta baita Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-rentzat eta %11 eta %15 inguruko pisu erlatiboa izan dute salmentetikiko. Bi enpresa-talde horientzat hirugarren gastu esanguratsuen pertsonal gastuei dagokie, salmenten %5,5eko pisuarekin Iparlat Taldearen kasuan eta %6,5arekin Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ri dagokionena. Lehenago ere aipatu dugun moduan, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren galdu-irabazi kontuko bestelako emaitzen zenbatekoa ustiapeneko bestelako gastuei dagokiela suposatu dugu, eta talde honen kasuan, partida hori bigarren gastu garrantzitsuen litzakete, salmenten %25 inguruko pisuarekin. Azken honen kasuan ere, pertsonal gastuak hirugarren gastu garrantzitsuen izan dira salmenten %16 inguru izanik.

Hortaz, ikus dezakegu nahiz eta salmenten eta gastuen bolumena balio absolututan ezberdina izan, hiru taldeetan gastu zehatz bat dela nabarmenena, hornikuntzen gastua, eta gainera, egiturak orokorki berdinak direla.

Bestalde, Iparlat Taldeak, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k ustiapeneko emaitza positiboa izan dute 2014, 2015 eta 2016an. Horrek esan nahi du ustiapenean sorturiko sarrerak ustiapenaren gastuak baino handiagoak izan direla. Emaitza honen bilakaera ondorengo grafikoan islatzen saiatu gara.

### 13. Grafikoa. Ustiapeneko emaitzaren bilakaera eta konparaketa.



*Iturria: Nik neuk egindako grafikoa.*

13. grafikoan ikus daitekeen moduan, Iparlat Taldearena izan da hiru ekitaldietan ustiapeneko emaitza txikiena, 9,6 milioi eurokoa hain zuzen. 2014an ustiapeneko emaitza handiena Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k izan zuen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-rena apur bat baxuagoa izan zen, biek ere 15 milioi eurotik gorako ustiapeneko emaitza izan zutelarik. Bilakaerari dagokionean, 2015ean Iparlat Taldearen ustiapeneko emaitzak jaitsiera izan du, beste bi enpresa-taldeena handitu den bitartean.

2016an, Iparlat Taldeak ustiapeneko emaitza igotzea lortu du, nahiz eta 2014ko maila ez gainditu eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren ustiapeneko emaitzak goranzko joerarekin jarraitu du, ustiapeneko sarrerak ustiapeneko gastuak baino 30,6 milioi euro handiagoak izan direlarik.

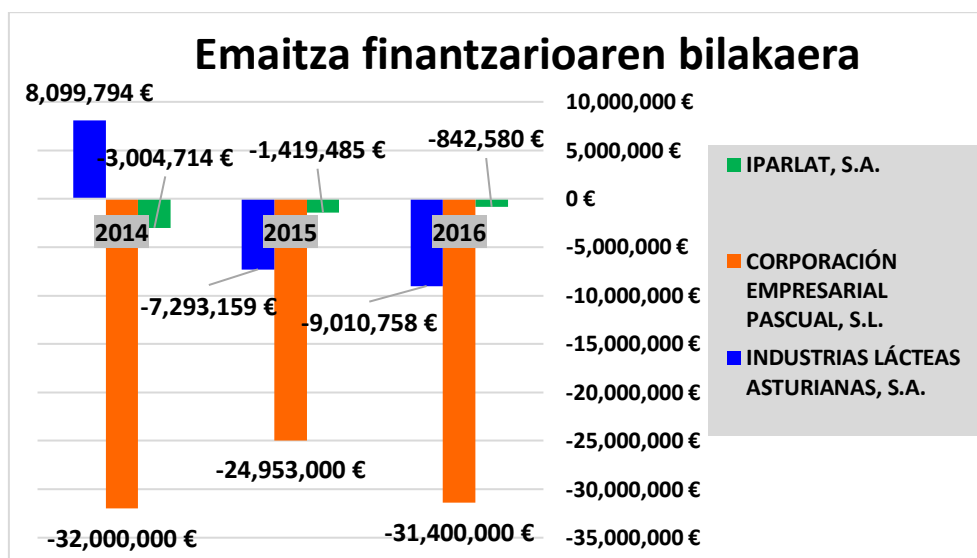
Bilakaera osoa kontuan hartuz gero, esan dezakegu hiru enpresa taldeek bilakaera ezberdina izan dutela; izan ere, Iparlat Taldearen kasuan 2015ean jaitsiera eta 2016an igoera gertatu da, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan alderantziz izan da, lehenengo gora eta gero behera eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren ustiapeneko emaitzak bi urteetan gora egin du.

#### 6.3.4.2. Emaidza finantzarioaren konparaketa

Enpresa edo enpresa-talde bateko galdu irabaziko emaitza finantzarioak zuzeneko lotura du bere egitura finantzarioarekin edota bere finantzaketako ereduarekin. Hala, sektore bateko enpresen artean egitura ekonomikoaren osaera nahiko antzekoa izan ohi den arren, ez dute zertan denek finantza-iturri berdinetan oinarritu behar. Hau da, badaude enpresak bere inbertsioek sorturiko behar finantzarioen gehiengoa ondare garbiaren edo autofinantzaketaren bidez estaltzen dutenak eta badaude gehienbat kanpo finantzaketara jotzen dutenak, epe laburreko edo epe luzeko zorpetze eredia erabil dezaketelarik. Noski, emaitza finantzarioa finantzaketa ereduaren arabera aldatu egin daiteke.

Hala, konparaketan sakontzeko homogeneotasuna falta daiteke emaitza finantzarioaren aldagaietan; beraz, emaitza finantzarioaren 14. grafikoa modu simple batean interpretatuko dugu.

**14.Grafikoa. Emaitza finantzarioaren bilakaera eta konparaketa.**



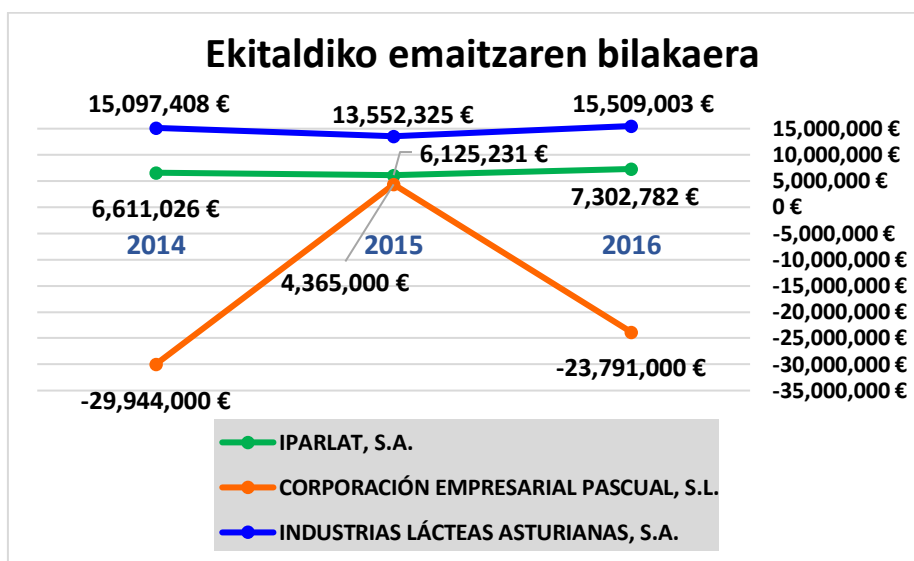
*Iturria: Nik osatutako grafikoa.*

14. grafikoan ikus dezakegunez, Iparlat Taldeak eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k hiru ekitaldietan emaitza finantzario negatiboa izan dute. Bien ustiapeneko emaitza positiboa zen hiru ekitaldietan eta emaitza finantzarioaren ondorioz, bai zerga aurreko emaitza eta bai ekitaldiko emaitza ustiapenekoa baino baxuagoak izan dira. Bestalde, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren 2014ko sarrera finantzarioak gastu finantzarioak baino handiagoak izan zirenez, emaitza finantzarioa positiboa izan zen, zerga aurreko emaitza eta ekitaldiko emaitza ustiapenarekin lorturiko mozkina baino handiagoak izatea eraginez. 2015an, ordea, arlo finantzarioak sorturiko emaitza negatibo bilakatu zen eta 2016an are negatiboagoa; ondorioz, zerga aurreko eta ekitaldiko emaitzak baxuagoak izan ziren ustiapeneko emaitza baino.

### 6.3.4.3. Ekitaldiko emaitzaren konparaketa.

Ustiapeneko eta finantzaketa arloko emaitzak aztertu ondoren, ekitaldiko emaitzaren bilakaerak zer nolakoak izan diren eta hiru enpresa-taldean artean zein antzekotasun eta desberdintasun dauden aztertuko dugu.

15. Grafikoa. Ekitaldiko emaitzaren bilakaera eta konparaketa.



Iturria: Nik neuk egindako grafikoa.

Goiko 15. grafikoan barneratu ditugu Iparlat Taldearen eta konparaketarako aukeraturiko bi enpresa-taldeen 2014, 2015 eta 2016ko ekitaldiko emaitzen datuak. Ikus dezakegu Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren ekitaldiko emaitzak positiboak izan direla hiru ekitaldietan, nahiz eta Iparlat Taldearen emaitza baxuagoa izan ekitaldi guztietan, eta gainera, bi enpresa-taldeetan bilakaera bera eman da: 2014tik 2015era jaitsi egin da ekitaldiko emaitza eta 2015etik 2016era ekitaldiko emaitzaren hazkuntza eman da, 2014an baino emaitza handiagoan izan direlarik bi taldeen kasuan. Desberdintasunak identifikatzeko ez dago bi talde horien datuak Corporación Empresarial Pascual, S.L.-rekin alderatu besterik. Ekitaldiko emaitzaren zenbatekoei dagokienez, azken honen 2014ko emaitza negatiboa izan dela ikus dezakegu, 29 milioi eurokoa. 2015ean aldaketa nabarmena eman da Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren emaitzan, izan ere, negatiboa izatetik positiboa izatera pasatu da, nahiz eta beste bi taldeek baino emaitza baxuagoa izaten jarraitu. 2016an, beste bi taldeen emaitzak handitu diren bitartean, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren emaitza berriro ere negatiboa izan da.

Beraz, ekitaldiko emaitzari dagokionean, Iparlat Taldeak parekotasun gehiago ditu Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-rekin, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren ekitaldiko emaitzaren zenbateko absolutuak eta bilakaera erabat ezberdinak izan baitira.

#### 6.4. ENPRESAREN POLITIKAK ETA HAUEN ANALISIA:

Enpresa bakoitzak bere modura gestionatu edo kudeatzen ditu bere jardura eta eragiketak. Enpresako zuzendaritzak erabakitzen du ekitaldi bakoitzean zein izango den arlo edo kontzeptu bakoitzean aplikatuko duen politika; noski, enpresa batetik bestera ezberdinak izango dira harturiko neurri eta erabilitako politikak, bakoitzaren ikuspegiaren eta dagokion jardura edo sektorearen



arabera, besteak beste. Hala, sozietate bakoitzarentzat garrantzitsua suertatzen da politika hauen nondik norakoak eta urtetik urtera izandako aldaketak kontrolatzea.

Aurretik aztertu dugun Galdu-Irabazien Kontuari loturik, emaitzaren osagai nagusien gaineko politikak aztertzen dira: salmentei loturiko merkatal politika, pertsonalaren politika, ustiapeneko bestelako gastuei loturikoa, ibilgetuaren kudeaketaren inguruko politika eta politika fiskala. Guk, aipaturiko politiketako batzuei dagozkien analisia gauzatuko dugu, horretarako kontabilitate analisian erabiltzen diren tresna eta formula ezberdinak erabiliz. Politika bakoitza aztertu ondoren, bakoitzaren inguruan ateratako ondorioak edo bilakaeraren inguruko aipamenak egingo ditugu.

#### **6.4.1. Merkatal politika**

Izenak berak dioen bezala, merkatal politika edo politika komertziala enpresaren salmenta edo zerbitzu-ematearekin zuzen-zuzenean dago erlazionaturik. Politika honen atzean dagoen helburua erakundeak saltzen duen produktuaren edo ematen duen zerbitzuaren zenbatekoa eta salmenta edo zerbitzu-emate hori gauzatzeko erabilitako materialen kostua kontuan izanda enpresak lorturiko irabazi gordina eta bere bilakaera analizatzea da. Logikoa denez, politika honen analisia egiteak enpresa komertzialetan soilik dauka zentzua. Merkatal politikaren azterketan, beraz, negozio zifraren zenbateko garbia hartuko da oinarritzat eta salmenten kostua edo hornikuntzen zenbatekoa kenduko zaio, merkataritza jardueri esker lortzen duen Merkataritza Marjina Gordina (MMG) kalkulatu ahal izateko.

Kasuan kasu, ekitaldiren batean beste enpresek egindako lanak egongo balira, aztertu egin beharko genuke horri dagokion kostua salmenten kostuan barneratu beharko genukeen ala ez. Hori jakiteko, lan hori salmentak aurrera eramateko beharrezkoa izan den jakitea beharrezkoa izango da.

Analisi honetan, Merkataritza Marjina Gordin horrek izandako bilakaera edo aldaketak azaltzen saiatu behar dugu, eta aldaketa egon den kasuetan, honen eragilea zein izan den jakitea garrantzitsua izango da. Oro har, aipaturiko aldaketa hori bi arrazoiren ondorioa izan daiteke:

Batetik, salmenta bolumenak eragina izan dezake, unitate gehiago saltzean irabaziak areagotzen baitira. Bestetik, Merkataritza Marjina Gordinaren portzentajeak ere zeresana izan dezake; saltzen den unitate bakoitzarekin gehiago irabazi daiteke eta, horren ondorioz, Merkataritza Marjina Gordinaren balio absolutua handitu. Marjina hori ezartzeko garaian enpresak kontuz ibili beharko du eta ahal duen neurrian oreka bat bilatzen saiatu beharko du, gehiegizko marjina ezarriz gero bezeroak lehiakideengana ihes egiteko arriskua sortuko baita. Bezeroak, normalean, kostuak murrizten eta beraientzat interesgarrienak diren deskontu edo rappel-ak bilatzen saiatuko dira.

##### **6.4.1.1. Iparlat Taldearen merkatal politikaren azterketa**

Jarraian, Iparlat Taldearen merkatal politika nolakoa izan den aztertuko dugu 2014, 2015 eta 2016 ekitaldiei dagokienean. Horretarako, ondorengo 10. taula osatu dugu, ekitaldi bakoitzeko salmentak

eta salmenta kostuak barneratu eta Merkataritza Marjina Gordina kalkulatu dugularik. Iparlat Taldearen aktibitateak edo jarduerak esnea (material edo lehengai) erosi eta horrekin esnekiak prozesatu, ontziratu eta saltzea barneratzen dituela kontuan izanik, aipatu behar dugu ondorengo taula osatu eta politika honen analisia egiteko lehengaien kostuan soilik oinarritu garela eta, berez, prozedura osoari loturiko kostuak ere izango dituela taldeak. Beraz, gogoan izan behar dugu behean adierazten den marjinak soilik materialari dagokion kostua barneratzen duela eta prozedurari dagokiona aparte legokeela.

**10. Taula. Iparlat Taldearen merkatal politika eta Merkataritza Marjina Gordina.**

Merkatal Politika	2016			2015			2014		
	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK
Negozio zifraren zenbateko garbia	371.402.429 €	%100	93,41	397.593.540 €	%100	97,97	405.844.026 €	%100	100
-Salmenten kostua (Hornikuntzak)	-292.029.249 €	%78,63	90,37	-323.160.653 €	%81,28	96,95	-333.340.396 €	%82,14	100
MMG (Merkataritza Marjin Gordina)	<b>79.373.180 €</b>	<b>%21,37</b>	<b>106,64</b>	<b>74.432.887 €</b>	<b>%18,72</b>	<b>102,66</b>	<b>72.503.630 €</b>	<b>%17,86</b>	<b>100</b>

**Iturria: Merkatal Erregistroko Urteko Kontu Bateratuetako datuekin osaturiko taula.**

Goiko 10. taulan ikus daitekeen bezala, 2014an Iparlat Taldeak saldutako unitate bakoitzeko salmenta balioaren gaineko %17,86ko Merkataritza Marjina Gordina (MMG) lortu zuen; beraz, salmenten %82,14a behar izan zuen salmenten kostuak estaltzeko. Ekitaldi horretan 405.844.026 euroko negozio zifraren zenbateko garbia izan zuen, eta hornikuntzei zegokien gastua deskontatuz, 72.503.630 euroko irabazi-marjina geratu zitzaion.

2014tik 2015era, Merkataritza Marjina Gordinaren zenbateko absolutua %2,66 handitu zen eta aldaketa honen eragileak ezagutzeko, salmenta bolumenaren aldaketak eta marjinaren balio erlatiboaren aldaketak izandako eraginak zer nolakoak diren aztertu behar dugu.

<b>Merkataritza Marjin Gordinaren aldaketa(2014-2015):</b>
$MMG_{2015}-MMG_{2014}=74.432.887€-72.509.630€=$ <b>1.929.257 €</b>
<b>Salmenta bolumenaren ondorioz:</b>
$(Salm_{2015}-Salm_{2014}) \times MMG\%_{2014}=(397.593.540€-405.844.026€) \times \%17,87 =$ <b>-1.474.361,8 €</b>
<b>Marjinaren portzentaiarengatik:</b>
$(MMG\%_{2015}-MMG\%_{2014}) \times Salm_{2015}=(\%18,72-\%17,87) \times 397.593.540€ =$ <b>3.419.304,44 €</b>

Kalkulu hauen arabera eta 2014. ekitaldiko datuekin alderatuz, 2015ean 1.929.257 eurotan areagotu da Iparlat Taldearen Merkataritza Marjina Gordina. Honen eragilea marjinaren hazkuntza izan da, salmenten %17,86eko marjina izatetik salmenten %18,72ko marjina izatera pasatu baita. Hala, Merkataritza Marjina Gordinaren portzentajearen hazkuntzaren ondorioz, Merkataritza Marjina Gordinaren balio absolutuak 3.419.304,44 eurotan handituko litzateke. Hala eta guztiz ere, salmentei

dagokienez, 2014tik 2015era taldearen negozio zifraren zenbateko garbia %2,03an; hots, 8.250.486 eurotan jaitsi da eta horren eraginez Merkataritza Marjina Gordinaren zenbatekoak 1.473.536,80 euroko murrizketa jasango luke.

Nahiz eta salmentak gutxitu, marjina portzentuala handitu izanak salduriko unitate bakoitzarekin lorturiko irabaziak handiagoak izatea eragin du. Bi faktore horien eraginez Marjinaren zenbateko absolutua 1.945.767,64 eurotan haztea espero zen arren (-1.473.536,8€+3.419.304,44€), errealitatean 1.923.257 eurotan hazi da marjina, baina hala eta guztiz ere hornikuntzen kudeaketa egokiago bat eraman duela esan behar da. Beraz, 2015ean behintzat enpresak erabili eta aplikaturiko merkataritzako politika egokia izan dela edo ondo atera zaiola esan genezake.

Bestalde, 2016. ekitaldiari dagokionez, antzeko bilakaera baten aurrean gaudela esan daiteke. 2015etik 2016ra Merkataritza Marjina Gordina %6,64 batean handitu da eta, salmenten kostua kontuan izanik, Marjina 2015ean baino 4.940.293 euro handiagoa izatea lortu du taldeak. Hazkunde hau zerk eragin duen jakiteko, salmenten eta Merkataritza Marjina Gordinaren portzentajearen bilakaera aztertu behar ditugu:

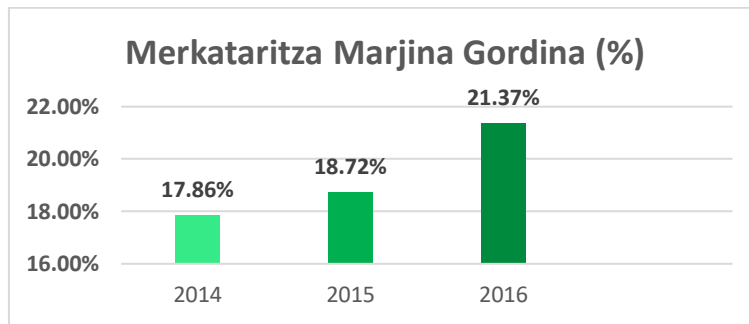
<b>Merkataritza Marjin Gordinaren aldaketa(2015-2016):</b>	
MMG 2016-MMG 2015=	79.373.180€-74.432.887€= <b>4.940.293 €</b>
<b>Salmenta bolumenaren ondorioz:</b>	
(salm2016-salm2015)*MMG%2015=	(371.402.429€-397.593.540€)*%18,72= <b>-4.902.975,98 €</b>
<b>Marjinaren portzentaiarengatik:</b>	
(MMG%2016-MMG%2015)* salm2016=(%21,37-%18,72)*	371.402.429€ = <b>9.842.164,37€</b>

2016an Iparlat Taldeak salmenten %21,37rainoko marjina ezartzea lortu du, aurreko ekitaldian baino marjina handiagoa, alegia. Horrek esan nahi du saldutako unitate bakoitzeko irabazi gehiago atera duela 2016an.

Salmenten bolumena murriztu egin da 2015etik 2016ra bitartean eta horrek Merkataritza Marjina Gordina 4.902.975,98 eurotan jaitea eragingo luke, teoriarik. Bestalde, marjina portzentualaren kasuan, 2016an %18,72tik %21,37ra igo izanak Merkataritza Marjina Gordinaren 9.842.164,37 euroko hazkuntza ekarriko luke, balio absolututan.

Bi gora-behera horien ondoriozko MMG-aren balio absolutuaren hazkuntza 4.939.188,39 eurokoa litzateke (-4.902.975,98€+9.842.164,37€), baina ikusi dugu nola 4.940.293 euroko gorakada eman den. Beraz, ekitaldi honetan merkataritzako politika are hobeto atera zaiola eta arlo komertzialak bilakaera oso positiboa izan duela esan dezakegu.

**16. Grafikoa. Merkataritza Marjina Gordinaren bilakaera, salmentekiko balio erlatiboetan.**



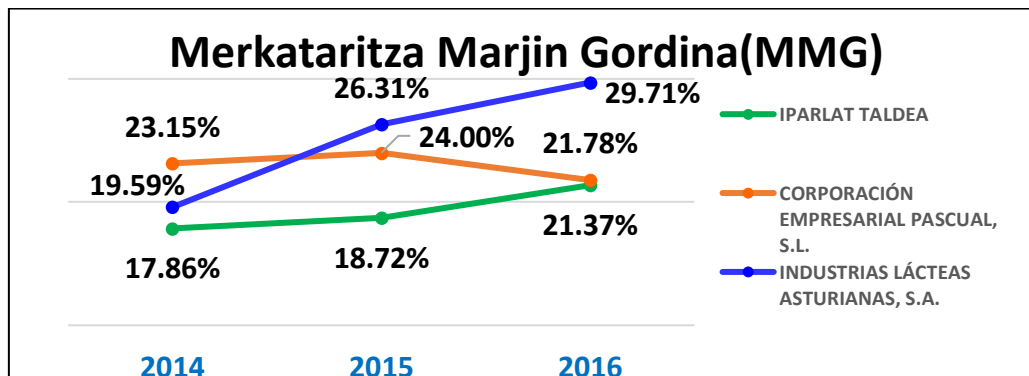
*Iturria: Nik neuk eginiko grafikoa.*

Laburbilduz edo irakurketa orokor gisa, esan daiteke enpresak salmentei loturiko kostuen kudeaketa hobetu duela bai 2015ean eta are gehiago 2016an eta bi ekitaldi horietan bere merkataritza arloko politika marjinaren igoeran oinarritu dela, goiko 16. grafikoan islatzen den bezala. Hala, produktu bakoitzeko irabaziak handitzea lortu du; beraz, merkatal politika edo politika komertziala ondo atera zaiola esango genuke.

**6.4.1.2. Merkatal politikaren konparaketa**

Merkatal politikari dagokion konparaketa egiteko, aztertzen ari garen hiru taldeen datuak Merkataritza Marjina Gordinaren zenbatekoak eta bilakaera ondorengo grafikoaren bidez erakusten saiatu gara.

**17. Grafikoa. Merkataritza Marjina Gordinaren konparaketa.**



*Iturria: Nik neuk osaturiko taula.*

Merkataritza Marjina Gordina aztertuz eta 17. grafikoari erreparatuz, Iparlat Taldearen marjina Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren azpitik dagoela ikus dezakegu hiru ekitaldietan. Bilakaerari dagokionean, nahiz eta zenbatekoak ezberdinak izan, Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren marjinak igo egin dira orokorrean. Aldiz,

2016an, Iparlat Taldeak eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren marjinek igotzen jarraitu duten arren, Corporación Empresarial Pascual, S.L.<sup>1</sup>-ren MMG apur bat jaitsi dela ikus dezakegu.

Ondorengo 11. taularen laguntzaz, aldaketa horien eragileak zein izan diren azaltzen saiatuko gara:

**11. Taula. Merkataritza Marjina Gordinaren konparaketa.**

IPARLAT TALDEA	2016			2015			2014		
	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK
Negoio zifraren zenbateko garbia	371.402.429 €	%100	93,41	397.593.540 €	%100	97,97	405.844.026 €	%100	100
-Salmenten kostua (Hornikuntzak)	-292.029.249 €	%78,63	90,37	-323.160.653 €	%81,28	96,95	-333.340.396 €	%82,14	100
MMG (Merkataritza Marjin Gordina)	79.373.180 €	%21,37	106,64	74.432.887 €	%18,72	102,66	72.503.630 €	%17,86	100
<b>CORPORACIÓN EMPRESARIAL PASCUAL, S.L.</b>	<b>2016</b>			<b>2015</b>			<b>2014</b>		
	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK
Negoio zifraren zenbateko garbia	674.379.000 €	%100	94,66	712.399.000 €	%100	96,40	738.968.000 €	%100	100
-Salmenten kostua (Hornikuntzak+ustiapen eko bestelako gastuak <sup>(*)</sup> )	-527.469.000 €	%78,22	97,42	-541.432.000 €	%76,00	95,34	-567.895.000 €	%76,85	100
MMG (Merkataritza Marjin Gordina)	146.910.000 €	%21,78	85,93	170.967.000 €	%24,00	99,94	171.073.000 €	%23,15	100
<b>INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.</b>	<b>2016</b>			<b>2015</b>			<b>2014</b>		
	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK	BALIO ABSOLUTUAK	BALIO ERLATIBOAK	ZENBAKI INDIZEAK
Negoio zifraren zenbateko garbia	605.746.423 €	%100	111,69	542.332.834 €	%100	89,56	605.577.629 €	%100	100
-Salmenten kostua (Hornikuntzak)	-425.777.407 €	%70,29	106,54	-399.650.079 €	%73,69	82,08	-486.921.195 €	%80,41	100
MMG (Merkataritza Marjin Gordina)	179.969.016 €	%29,71	126,13	142.682.755 €	%26,31	120,25	118.656.434 €	%19,59	100

**Iturria: Nik osaturiko taula (Iparlat Taldearen Urteko Kontuak eta Sabi datu-baseko Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren datuak).**

11. taulan ikusten den moduan, 2014tik 2015ra hiru taldeen salmenten murrizketa eman da, baina hiru taldeen kasuan salmenta kostuen murrizketa portzentaje handiagoan gauzatu da; ondorioz, salmenta kostuen murrizketa handi horren ondorioz, hiru enpresa-taldeen Merkataritza Marjin Gordinak gora egin du 2015ean.

2015etik 2016ra, berriz, ezberdina izan da talde bakoitzaren marjinaren aldaketa eragin duen faktorea. Iparlat Taldeari dagokionean, nahiz eta 2016an salmentak gutxitu, saltzen duen unitate bakoitzeko %18,72ko marjina izatetik %21,37ko marjina izatera igaro da; hots, 2016an MMG handitu du. Hau salmenten kostuak %9,63an murriztearen ondorioz gertatu da, salmenten zenbatekoa %6,59 murriztu den bitartean. 2016an Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren MMG ere handitu egin da, baina

<sup>1</sup> Salmenta kostuaren kalkuluan konparagarritasuna lortzeko, hornikuntzen gastuaz gain, ustiapeneko bestelako gastuen zenbatekoa ere barneratu dugu Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan.

hau salmenten %11,69ko hazkuntzagatik izan da; gehiago saldu du eta unitateko lorturiko irabazi marjina handiagoa izan da. Azkenik, Corporación Empresarial, S.L.-ren kasuan, ikusi dugu 2016an MMG-ren jaitziera eman dela; hots, beste bi enpresa-taldean kontrako joera. Jaitziera hau salmenten zenbatekoa %5,34 murriztearen ondorioa izan da nagusiki, salmenta kostuen murrizketa ere eman baita, baina %2,58 batean soilik; hots, 2016an gutxiago saldu du eta, gainera, saldutako unitate bakoitzeko lorturiko marjina edo irabazia baxuagoa izan da.

Iparlat Taldearena izan da Merkataritza Marjina Gordina baxuena hiru ekitaldietan eta baliteke hau neurri batean Mercadona, S.A.-ren presioagatik ere izatea.

#### **6.4.2. Pertsonalaren politika**

Izenak berak dion bezala, politika honen helburua pertsonalaren edo langileen arloari loturik enpresak aplikatzen duen politika aztertzea da; zehatzago esanda, atal honetan lortu nahi dena pertsonal gastuak eta langileen produktibitateak ekitaldi ezberdinetan izandako bilakaeraren analisia egitea da. Azterketa hau osatzeko, kontabilitate-analisan erabiltzen diren bi tresna edo ratio aplikatuko ditugu. Lehenengoak enpresako pertsonalaren produktibitateari buruzko informazioa emango digu eta bigarrenak, berriz, langileko batez besteko kostuaz informatzen du. Ratio hauek kalkulatu ahal izateko, ondorengo datuak behar izaten dira: Negozio zifraren zenbateko garbia (NZZG) edo salmenta garbiak, batezbesteko langile kopurua eta pertsonalean egindako gastua.

##### **6.4.2.1. Iparlat Taldearen pertsonal politikaren azterketa**

Iparlat Taldeari dagokionez, aipaturiko kontzeptu horiek ondorengo 12. taulan bildu ditugu 2014, 2015 eta 2016 ekitaldietako datuekin:

#### **12. Taula. Negozio zifraren zenbateko garbia, batezbesteko langile kopurua eta pertsonal gastuak.**

<b>IPARLAT TALDEA</b>	<b>2016</b>	<b>Zenbaki indizeak</b>	<b>2015</b>	<b>Zenbaki indizeak</b>	<b>2014</b>	<b>Zenbaki indizeak</b>
<b>Negozio Zifraren Zenbateko Garbia</b>	371.402.429 €	93,41	397.593.540 €	97,97	405.844.026 €	100
<b>Batezbesteko langile kopurua</b>	409 langile	89,30	458 langile	104,09	440 langile	100
<b>Pertsonal Gastuak</b>	20.931.607 €	94,71	22.101.295 €	103,21	21.414.225 €	100

*Iturria: Nik osaturiko taula.*

Jarraian, aipaturiko tresna edo ratioen esanahia azalduko dugu, bakoitza Iparlat Taldearen kasura aplikatuz:

#### ➤ **Langileko salmenta kopurua:**

$\frac{\text{NZZG(€)}}{\text{Batezbesteko langile kopurua}}$
--

Ratio honek enpresan dagoen langile bakoitzeko salmenta kopurua edo langile bakoitzaren batezbesteko produktibitatea zenbaterainokoa den neurtzen du. Langile

guztiak ez dira berdinak eta ez dute funtzio bera izango, baina enpresarentzat bere langileen eraginkortasunaren inguruko informazio iturri bat izango da.

Iparlat Taldearen kasuan, ondorengo zenbatekoak lortu ditugu 2014, 2015 eta 2016. ekitaldiei dagokienez:

$$\frac{\text{NZZG}_{2014}}{\text{Batezbesteko langile kopurua}_{2014}} = \frac{405.844.026\text{€}}{440 \text{ langile}} = \mathbf{922.372,79\text{€/langile}}$$

$$\frac{\text{NZZG}_{2015}}{\text{Batezbesteko langile kopurua}_{2015}} = \frac{397.593.540\text{€}}{458 \text{ langile}} = \mathbf{868.108,17\text{€/langile}}$$

$$\frac{\text{NZZG}_{2016}}{\text{Batezbesteko langile kopurua}_{2016}} = \frac{371.402.429\text{€}}{409 \text{ langile}} = \mathbf{908.074,40\text{€/langile}}$$

Oinarri urteari dagokionez, Iparlat Taldeko langile bakoitzeko salmenta kopurua 922.372,79 eurokoa izan zen, batz bestez, 2014an. Zenbateko honek enpresako langile bakoitzaren batezbesteko produktibitatea erakutsiko luke, euro/langileko unitatetan adierazita. 2015an langileko produktibitate maila hori jaitsi egin zen; zehazki %5,88-ko murrizketa jasan zuen eta, honen eragileak bi izan ziren: batetik, salmenten zenbatekoa gutxitu egin zen 8.250.486 eurotan (%2,03ko murrizketa suposatuz) eta, bestetik, batez beste 18 langile gehiago zeuden enpresan. Bi aldaketa horiek eragin zuten produktibitatearen ratio hau gutxitzea 2015. ekitaldian.

Bilakaerarekin jarraituz, aipatzekoa da 2016an langileko salmenta kopuruak %4,60an gora egin duela; hain zuzen ere, 39.966,23 eurotan hazi da. Beraz, 2015an baino produktibitate handiagoa izan du batez beste langile bakoitzak. Aurreko ekitaldian bezala, salmentak jaitsi egin dira, kasu honetan %6,59 batean, baina batezbesteko langile kopurua ere gutxitu egin da, batez beste 458 langile izatetik 409 langile izatera pasatu da, %10,69ko murrizketa izanik. Kasu honetan, langileen murrizketa portzentuala salmenten murrizketa portzentuala baina nabarmenagoa izan da eta, ondorioz, langileko produktibitatea areagotu egin dela ulertzen da.

➤ **Langileko kostua:**

**Pertsonal gastua**  
**Batz besteko langile kopurua**

Ondoko erlazioak adierazten du enpresa edo enpresa taldeak ekitaldi bakoitzean izandako langile bakoitzeko zenbateko kostua izan duen batz beste; hots, langileetako

bakoitzagatik batz beste zenbatekoa izan den enpresa edo enpresa taldeak jasandako pertsonal gastua.

$$\frac{\text{Pertsonal gastua}_{2014}}{\text{BB langile kopurua}_{2014}} = \frac{21.414.225\text{€}}{440 \text{ langile}} = \mathbf{48.668,69\text{€/langile}}$$

$$\frac{\text{Pertsonal gastua}_{2015}}{\text{BB langile kopurua}_{2015}} = \frac{22.101.295\text{€}}{458 \text{ langile}} = \mathbf{48.256,10\text{€/langile}}$$

$$\frac{\text{Pertsonal gastua}_{2016}}{\text{BB langile kopurua}_{2016}} = \frac{20.931.607\text{€}}{409 \text{ langile}} = \mathbf{51.177,52\text{€/langile}}$$

Lortu ditugun emaitzen arabera, 2014. ekitaldian, Iparlat Taldeak bataz beste langile bakoitzeko 48.668,69 euroko gastua jasan zuen, hots, bere plantillan izandako langile bakoitzak bere pertsonal gastua 48.668,69 eurotan handitzea eragin zuen. Ekitaldi horretan Iparlat Taldeak 440 langile zituen, bataz beste.

Bilakaerari dagokionez, 2015ean langileko kostu hori jaitsi egin zela ikus dezakegu, langileko 48.256,10 euroko pertsonal gastua izan baitzuen bataz beste. Langileko kostuaren jaitsieran bi faktorek eragin dezakete, pertsonal gastuaren jaitsierak edota langile kopuruaren igoerak. Iparlat Taldearen kasuan, 2015eko jaitsieraren atzean batez besteko langile kopuruaren igoera dago, izan ere, 2014tik 2015era enpresako pertsonalaren zenbatekoa %4,09 hazi zen. Kasu horretan, uler dezakegu enpresari langileetako bakoitza merkeago atera zaiola 2015ean eta nahiz eta pertsonal gastua handitu den, langile kopuruaren hazkuntza proportzio handiagoan eman da.

Halabaina, 2016an bilakaera erabat ezberdina eman da. Enpresak langile kopurua %10,70 batean murriztu du eta horren ondorioz, langile bakoitzeko batez besteko kostua %6,05 hazi da. Hala, 2016an Iparlat Taldeak langile bakoitzeko jasandako kostua 51.177,52 eurokoa izan da. Horrek esan nahi du kontraturiko langile bakoitza garestiago atera zaiola taldeari 2015an baino. Egia da pertsonal gastuak %5,29an murriztea lortu duela, baina gastu hori ez da langile kopurua adinako proportziora jaitsi.

Ondorio gisa eta izandako aldaketa ikusi ondoren, esan daiteke orokorrean bilakaera ez dela oso positiboa izan, nahiz eta 2015ean langileko kostua murriztea lortu, 2016an langileen murrizketarekin are gehiago hazi baita kostu hori. 2016ko bilakaera hau negatiboa edo kaltegarria izan da bai taldearentzat eta baita gizartearentzat, plantillaren murrizketak langabetu kopuruan duen eraginagatik.

Pertsonalaren arloa aztertzeke erabiltzen diren indikatzaile hauek aztertu ondoren, esan dezakegu lehenengo ratioaren kasuan 2015an beherakada egon arren 2016an egoera apur bat hobetzea lortu duela enpresak, nahiz eta 2014an baino emaitza baxuagoak lortu. Egia da taldeak langile kopuruaren aldaketak egin dituela bi ekitaldietan, baina eragile nagusia urtez urte emandako salmenten jaitsiera izan da; beraz, taldeak salmentei arreta jarri beharko die datozen ekitaldietan.

Bestalde, bigarren ratioari dagokionean, berriz, 2015ean langile bakoitzeko batez besteko kostua jaitea lortu zuen taldeak, baina %6,05eko igoera izan ondoren, hiru ekitaldietako langileko kostu handiena 2016an jasan du Iparlat Taldeak. Pertsonal gastuak murriztu dira 2016an bai, baina pertsonalaren murrizketa proportzio handiagoan eman da.

Horregatik guztiagatik, ondoriozta dezakegu pertsonalaren politika ez zaiola taldeari behar bezain ondo atera.

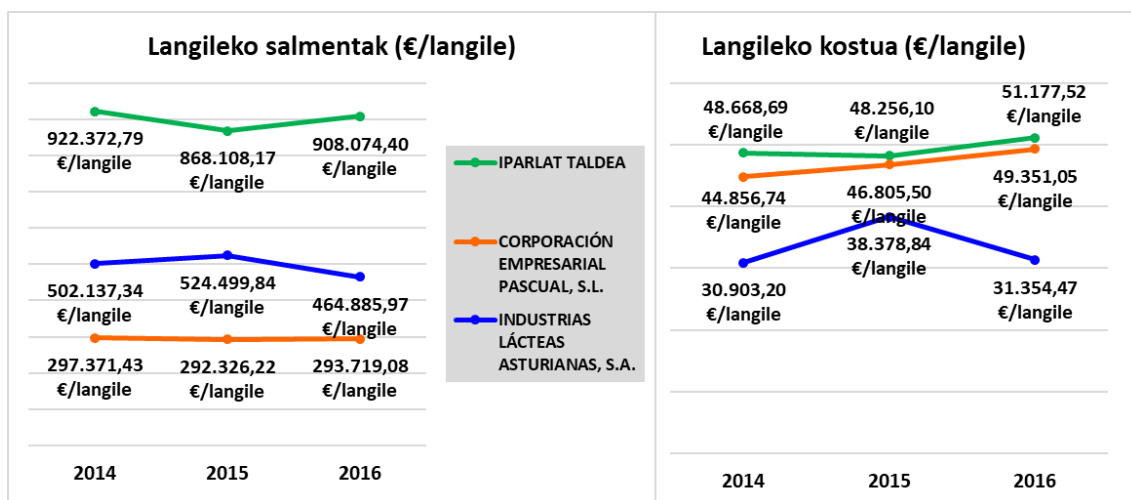


#### 6.4.2.2. Pertsonalaren politikaren konparaketa

Iparlat Taldearen analisisian egin dugun bezala, bere bi lehiakideen kasuan ere pertsonal politikaren analisirako bi ratio edo tresnen kalkulua egin dugu; langileko salmentak eta langileko kostua kalkulatu.

Ondorengo 18. grafikoan neurtzaile edo ratio horien bilakaera islatzen da:

18. Grafikoa. Langileko salmentak eta langileko kostua.



Iturria: Nik neuk egindako grafikoak.

Ekitaldi bakoitzeko bilakaera edo aldaketak zergatik eman diren ezagutzeko, ondorengo 13. taulan faktore eragileak eta horien aldaketak barneratu ditugu zenbaki indizeen bidez.

13.Taula. Pertsonal politikaren konparaketa.

IPARLAT TALDEA	2016	Zenbaki indizeak	2015	Zenbaki indizeak	2014	Zenbaki indizeak
Salmentak	371.402.429 €	93,41	397.593.540 €	97,97	405.844.026 €	100
Batezbesteko langile kopurua	409 langile	89,30	458 langile	104,09	440 langile	100
Pertsonal Gastuak	20.931.607 €	94,71	22.101.295 €	103,21	21.414.225 €	100
Salmentak/BB langile kopurua	908.074,40 €/langile	104,60	868.108,17 €/langile	94,12	922.372,79 €/langile	100
Pertsonal Gastuak/BB langile kopurua	51.177,52 €/langile	106,05	48.256,10 €/langile	99,15	48.668,69 €/langile	100
CORPORACIÓN EMPRESARIAL PASCUAL, S.L.	2016	Zenbaki indizeak	2015	Zenbaki indizeak	2014	Zenbaki indizeak
Negoio Zifraren Zenbateko Garbia	674.379.000 €	94,66	712.399.000 €	96,40	738.968.000 €	100
Batezbesteko langile kopurua	2.296 langile	94,21	2.437 langile	98,07	2.485 langile	100
Pertsonal Gastuak	113.310.000 €	99,34	114.065.000 €	102,33	111.469.000 €	100
Salmentak/BB langile kopurua	293.719,08 €/langile	100,48	292.326,22 €/langile	98,30	297.371,43 €/langile	100
Pertsonal Gastuak/ BB langile kopurua	49.351,05 €/langile	105,44	46.805,50 €/langile	104,34	44.856,74 €/langile	100
INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.	2016	Zenbaki indizeak	2015	Zenbaki indizeak	2014	Zenbaki indizeak
Salmentak	605.746.423 €	111,69	542.332.834 €	89,56	605.577.629 €	100
Batezbesteko langile kopurua	1.303 langile	126,02	1.034 langile	85,74	1.206 langile	100
Pertsonal Gastuak	40.854.876 €	102,95	39.683.723 €	106,48	37.269.257 €	100
Salmentak/BB langile kopurua	464.885,97 €/langile	88,63	524.499,84 €/langile	104,45	502.137,34 €/langile	100
Pertsonal Gastuak/ BB langile kopurua	31.354,47 €/langile	81,70	38.378,84 €/langile	124,19	30.903,20 €/langile	100

Iturria: Nik neuk osaturiko taula.

**Langile bakoitzeko produktibitate edo salmenta kopuruari** dagokionez, 13. taulan ikus dezakegu nahiz eta hiru urtetan salmenta eta batez besteko langile kopuru txikiena izan, Iparlat Taldearen langileko salmenta kopurua beste bi taldeen gaineratik egon dela. 2015ean langile kopurua handitu da Iparlat Taldean eta horren ondorioz, langileko batezbesteko salmentak gutxitu dira. 2016an berriz,

produktibitate maila hori apur bat igotzea lortu du, batezbesteko langile kopurua salmentak baino gehiago jaistearen eraginez. Egia da salmenten beherazko joera izan dutela bi urte horietan Iparlat Taldearen kasuan, baina langile kopuruaren aldaketak proportzio handiagoan eman dira. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren langileko salmenta kopurua hiru taldeen artean baxuena izan da, baina Iparlat Taldean bezala, 2015ean jaitsiera eta 2016an igoera izan du produktibitatearen ratio honek. Eragile nagusiak, ordea, ezberdinak izan dira; 2015ko jaitsiera salmentak langile kopurua baino gehiago murrizteagatik izan da eta 2016ko igoera, langile kopurua salmentak baino portzentaje handiagoan jaisteagatik. Hala ere, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan, langileko batez besteko salmenten bilakaera beste bi taldeen kontrakoa izan da. 2015ean langile kopurua salmentak baino portzentaje handiagoan gutxitu da eta ondorioz, langile bakoitzeko salmentak %4,45 handiagoak izan dira. 2016an, aldiz, salmentak %11 hazi dira baina batezbesteko langile kopurua %26 batean igo da, langileko salmentan kopurua murriztea eraginez.

Bestalde, **langileko kostuei dagokionez**, Iparlat Taldearen eta Corporación Empresarial Pascual S.L.-ren zenbatekoak izan dira hiru enpresen artean antzekoenak, eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k langileko kostu nabarmen baxuagoak izan ditu. Bilakaera aztertuz, 2015ean Iparlat Taldearen langileen zenbatekoa pertsonal gastuak baino portzentaje handiagoan gehitzearen ondorioz, langileko kostua jaitsi egin da. Bitartean, beste bi taldeen langileko kostua handitu egin da 2015ean, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan pertsonal gastuak gehitzeagatik eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-n langile kopurua %14 murriztearen ondorioz, pertsonal gastuak %6 hazi diren bitartean. 2016an bai Iparlat Taldeak eta bai Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k langileko kostuaren hazkuntza jasan dute, biek ere langile kopuruaren jaitsieragatik, bereziki. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k plantilla %26 batean handitu duenez eta pertsonal gastuak %2,95 soilik gehitu direnez, pertsonal gastuen politika hobetu eta langileko kostua nabarmen murriztea lortu du.

Laburbilduz, esango genuke 2014tik 2016ra ez dutela lortu hiru taldeek ez langileko salmenten ratioa eta ez langileko kostuen kudeaketa hobetzerik lortu. Izan ere, hiruren kasuan 2016ko langileko batezbesteko salmenta kopurua 2014an baino baxuagoa izan da eta langileko kostua berriz handiagoa izan da 2016an 2014an baino.

#### **6.4.3. Ustiapeneko bestelako gastuen politika**

Galdu-irabazien kontua aztertzerakoan ikusi dugu Iparlat Taldearen kasuan ustiapeneko bestelako gastuen pisua nahiko esanguratsua izan dela hiru ekitaldietan; salmenten %11 inguruko balio erlatiboa izan dutelarik, batez beste. Hori dela eta, modu labur batean gastu honen politika analizatzen saiatuko gara.

Politika hau aztertzerakoan, taldeak ekitaldi horietan izandako ustiapeneko bestelako gastuen izaera zein den aztertuko dugu, baita gastu horien artean nagusienak zein izan diren eta urte horien

artean zer nolako bilakaera edo aldaketak eman diren ere. Ondorengo 14. taulan barneraturik daude gastu bakoitzaren zenbateko absolutua, ustiapeneko bestelako gastuen totalarekiko duten garrantzia erlatiboa eta gastu bakoitzak izandako igoera edo jaitsierak (zenbaki indizetan adierazita).

**14. Taula. Ustiapeneko bestelako gastuen politika.**

USTIAPENKO BESTELAKO GASTUAK	GASTUEN KONTROLA								
	2016			2015			2014		
	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak	Balio absolutuak	Balio erlatiboak	Zenbaki indizeak
Kanpo zerbitzuak	38.896.280 €	95,22%	93,25	41.710.134 €	93,59%	101,14	41.240.995 €	91,85%	100
Errentamenduak	4.754.061 €	11,64%	76,72	6.196.441 €	13,90%	92,12	6.726.564 €	14,98%	100
Konponketak eta kontserbazioak	7.007.792 €	17,16%	103,63	6.762.209 €	15,17%	96,35	7.018.569 €	15,63%	100
Profesional Independenteen Zerbitzuak	994.446 €	2,43%	117,10	849.237 €	1,91%	84,67	1.002.938 €	2,23%	100
Garraioak	3.795.808 €	9,29%	80,83	4.695.911 €	10,54%	164,13	2.861.144 €	6,37%	100
Aseguru primak	650.263 €	1,59%	103,11	630.655 €	1,42%	114,59	550.334 €	1,23%	100
Publizitatea, propaganda eta harreman publiko	465.225 €	1,14%	3266,34	14.243 €	0,03%	5,24	271.631 €	0,60%	100
Hornitzeak (Elektrizitatea, ura...)	12.382.380 €	30,31%	79,60	15.556.298 €	34,91%	98,76	15.751.378 €	35,08%	100
Bestelako zerbitzuak	8.846.305 €	21,66%	126,28	7.005.140 €	15,72%	99,24	7.058.437 €	15,72%	100
Eragiketa komertzialengatiko horniduren galera, narriada eta aldaketa	936.486 €	2,29%	183,40	510.624 €	1,15%	205,91	247.986 €	0,55%	100
Kudeaketa arrunteko bestelako gastuak	1.017.043 €	2,49%	43,34	2.346.626 €	5,27%	68,80	3.410.799 €	7,60%	100
<b>USTIAPENKO BESTELAKO GASTUAK GUZTIRA</b>	<b>40.849.809 €</b>	<b>100%</b>	<b>91,66</b>	<b>44.567.384 €</b>	<b>100%</b>	<b>99,26</b>	<b>44.899.780 €</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

**Iturria: Nik osaturiko taula Galdu-irabazi kontuko datuekin.**

Goiko 14. taulan ikus dezakegun bezala, aztertzen ari garen hiru ekitaldietan ustiapeneko bestelako gastuen gehiengoa, %91 baino gehiago, kanpo zerbitzuei dagokie. Kanpo zerbitzuen %91 horietatik %30-%35 elektrizitate, ur eta antzeko hornitzei dagokie; jakinaenez, esnearen eta esnekien industrian ezinbestekoa da uraren erabilera ekoizpen-prozedura ezberdinak garatzeko eta baita argi-indarra ere bai ekoizpeneko instalazio teknikoentzat bai produktuak ekoizten bukatu ondoren elikagaiak tenperatura egokian egoteko erabiltzen diren hozkailu antzeko biltegiak. Hortaz, hornitze-gastu horien zenbatekoa esanguratsua izatea zentzuzkoa dela irizten dugu.

Bestalde, kanpo zerbitzuetatik %15-%20 artean bestelako zerbitzuei dagokie, %15 inguru konponketa eta kontserbazioei eta %11-14 artean errentamenduei. Kanpo zerbitzuen gastuei ez dagokien gainerako zenbatekoa kudeaketa arrunteko bestelako gastuen eta eragiketa komertzialengatik sorturiko horniduren galera, narriadura eta aldaketen artean banatzen da.

Bilakaera aztertuz, 2014tik 2015era ustiapeneko bestelako gastuen %0,74ko jaitsiera egon da. Jaitsiera hori kudeaketa arrunteko bestelako gastuak %31,20 gutxitzearen ondorioa izan da, zalantzarik gabe. 2016ko aldaketari dagokionean, Iparlat Taldeak ustiapeneko bestelako gastuak %8,34 batean murriztea lortu duela ikus dezakegu. Balio absolututan, 3,7 milioi euroko murrizketa suposatzen du honek eta, beraz, ikuspegi orokor batetik aldaketa positibotzat har genezake. 2016ko jaitsiera hau, kanpo zerbitzuetan eta kudeaketa arrunteko bestelako gastuetan egondako murrizketagatik gertatu da. Kanpo zerbitzuen kasuan, esanguratsuenak horniduren eta errentamenduen gastuen jaitsierak izan dira.

Ondorio moduan, esan genezake orokorrean ustiapeneko bestelako gastuen kudeaketa hobetu duela eta gastu horien murrizketa gauzatu duenez, nahiko ondo atera zaiola ustiapeneko bestelako gastuen politika.

#### 6.4.3.1. Ustiapeneko bestelako gastuen politikaren konparaketa.

Jarraian, Iparlat Taldearen eta beste bi enpresa-taldean ustiapeneko bestelako gastuen arteko konparaketa egingo dugu, modu labur batean.

Beheko 15. taulan ikus dezakegu ekitaldi bakoitzean talde bakoitzak zenbateko ustiapeneko bestelako gastuak izan dituen eta salmentetik zer nolako garrantzia izan duten gastu horiek.

*15.Taula. Ustiapeneko bestelako gastuen konparaketa.*

USTIAPENeko BESTELAKO GASTUAK	2014	salmenten %	2015	salmenten %	2016	salmenten %
Iparlat Taldea	44.899.780 €	11,06%	44.567.384 €	11,21%	40.849.809 €	11,00%
Corporación Empresarial Pascual, S.L.	181.885.000 €	24,61%	184.692.000 €	25,93%	180.859.000 €	26,82%
Industrias Lácteas Asturianas, S.A.	72.454.928 €	11,96%	82.536.209 €	15,22%	75.065.283 €	12,39%

*Iturria: Nik osaturiko taula.*

Lehenik eta behin, aipatu behar dugu Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren urteko kontuak Sabi datu-basetik eskuratu ditugula eta bertan eskuraturiko galdu-irabazi kontuan ez zela zehazten ustiapeneko bestelako gastuen zenbatekorik. Hala ere, lehenago ere aipatu dugun moduan, analisia garatzeko “bestelako emaitzak” partidaren zenbatekoa ustiapeneko bestelako gastuei dagokiela kontsideratu dugu.

15. taulari erreparatuz, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan, ustiapeneko bestelako gastuen zenbatekoa Iparlat Taldearen ia bikoitza dela esan genezake, salmenten antzera. Hala ere, bakoitzaren ustiapeneko bestelako gastuek salmentetik duen pisua antzekoa da bi taldeetan; salmenten %11-%15 artekoa zehazki. Aldiz, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren ustiapeneko bestelako gastuen zenbatekoa Iparlat Taldearen zenbatekoaren laukoitza litzateke eta gainera salmentetik pisua ere ezberdina da, %25 ingurukoa, hain zuzen.

Bilakaerari dagokionean, ezberdintasunak egon dira hiru taldeen artean. 2014tik 2015era Iparlat Taldearen ustiapeneko bestelako gastuak gutxitu egin dira eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A. eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-renak, berriz, areagotu. Lehenago aztertu dugun salmenten bilakaeran aipatzen genuen hiru talde horien salmentak murriztu egin direla 2015ean, beraz, salmentek ustiapeneko bestelako gastuekin izan dezaketan lotura kontuan hartuz, logikoena Iparlat Taldearen kasuan bezala salmentak jaistean ustiapeneko bestelako gastuak ere jaistea litzateke.

2016an hiru taldeen ustiapeneko bestelako gastuak murriztu dira. Salmentei dagokienez, ekitaldi horretan Iparlat Taldearen eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren salmentak murriztu baina Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-renak hazi egin dira.

Hori dena kontuan hartuz, eta modu orokor batean laburbilduz, esan dezakegu azterturiko ekitaldietan Iparlat Taldean eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-n ustiapeneko bestelako gastuek salmentekiko antzeko portzentajea suposatzen dutela baina salmenten gorabeherak kontuan harturik orokorrean 2015ean Iparlat Taldeak kudeatu duela ondoen ustiapeneko bestelako gastuen politika eta 2016an, berriz, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k salmentak igotzeaz gain ustiapeneko bestelako gastuak murriztea lortu duela besteena baino aldaketa positiboagoa izanik.

#### **6.4.4. Politika fiskala**

Lehenago aipatu bezala, Ekitaldiko Emaitzak aldaketa edo gora-behera nabarmenak izan ditu aztertzen ari garen ekitaldietan. Horregatik, interesgarria izango da enpresaren politika fiskalaren analisia egitea.

Politika fiskalarekin, gure helburua da aztertzea ea mozkinen gaineko zergak eragin handia izan duen Ekitaldiko Emaitzan edo zerga aplikatu osteko emaitzan eta baita eragin horren bilakaera nolakoa izan den analizatzea ere. Hain zuzen ere, Mozkinen Gaineko Zergak zerga aurreko emaitzarekiko duen pisua zein izan den neurtzen da, ondorengo tresna edo erlazioa erabiltzen delarik:

$$\frac{\text{Mozkinen Gaineko Zerga (MGZ)}}{\text{Zerga Aurreko Emaitza (ZAE)}}$$

##### **6.4.4.1. Iparlat Taldearen politika fiskalaren analisia**

Iparlat Taldearen kasuari dagokionez, 2014, 2015 eta 2016ko zerga gastuak zein izan diren begiratzen badugu, ikus dezakegu hiru ekitaldietan zeinu negatiboz agertzen dela Mozkinen Gaineko Zerga galdu-irabazi kontuan. Horrek, noski, ekitaldiko emaitza zerga aplikatu aurreko emaitza baino txikiagoa izatea eragiten du. Ikus dezagun zer nolakoa izan den eragin hori kasu bakoitzean.

Hasteko, 2014 oinarri urtean Mozkinen Gaineko Zerga 41.123 euroko zenbateko negatiboa izan zen eta zerga hau aplikatu aurreko emaitza 6.652.149 eurokoa; beraz, ondorengo da politika fiskala neurtzeko indikatzaile edo tresnaren emaitza:

$$\frac{MGZ_{2014}}{ZAE_{2014}} = \frac{41.123\text{€}}{6.652.149\text{€}} = \%0,62$$

Ikus dezakegunez, mozkinen gaineko zerga negatiboa edo gastua izateak ekitaldiko emaitza zerga aurreko emaitza baino %0,62 baxuagoa izatea eragin zuen, zehazki 6.611.026 euroko ekitaldiko emaitza izatera pasaz. Nahiz eta Mozkinen Gaineko Zergak kasu honetan eragin negatiboa izan, esan genezake Iparlat Taldeak mozkin handi bat izatea lortu duela 2014an.

2015ari dagokionez, ekitaldi horretan ere Mozkinen Gaineko Zerga negatiboa izan zen, 370.519 eurokoa, eta Zerga Aurreko Emaitza, berriz, 6.495.750 eurokoa.

$$\frac{MGZ_{2015}}{ZAE_{2015}} = \frac{370.519\text{€}}{6.495.750\text{€}} = \%5,70$$

Tresna edo indikatzailearen kalkulua egin ostean, ikusten dugu Mozkinen Gaineko Zergaren gastuak Zerga Aurreko Emaitzaren %5,70a suposatzen duen murrizketa eragin duela 2015eko ekitaldiko emaitzan, beraz, aurreko ekitaldian baina kalte handiagoa eragin du zerga horrek taldearen mozkinetan. Hala, taldearen Ekitaldiko Emaitzza 6.125.231ra jaitsi da, hots, 2014koa baino %7,35 baxuagoa izan da, Zerga Aurreko Emaitzza oinarri urtean baino baxuagoa izatearen eta Mozkinen Gaineko Zerga negatiboa nabarmenagoa izatearen ondorioz.

Azkenik, 2016. urteko Mozkinen Gaineko Zergaren eragina aztertuko dugu. Ekitaldi horretan ustiapeneko emaitza eta emaitza finantzarioaren bitartez 7.684.844 euroko Zerga Aurreko Emaitzza positiboa lortu zuen Iparlat Taldeak; hots, %18,31ko hazkuntza eman da. Mozkinen Gaineko Zergaren zenbatekoak gastu izaera izan du berriro, zehazki, 382.062 euroko gastua eragin du eta honek Ekitaldiko Emaitzaren hazkuntzari kalte egin dio.

$$\frac{MGZ_{2016}}{ZAE_{2016}} = \frac{382.062\text{€}}{7.684.844\text{€}} = \%4,97$$

Goiko erlazioak erakusten du Mozkinen Gaineko Zergaren karga zerga aplikatu aurreko emaitzaren %4,97-a izan zela 2016an eta gastu izaera edukitzearen ondorioz, zergaren aplikazioak emaitza 382.062 eurotan jaistea eragin duela. Mozkinen Gaineko Zergaren gastua 2015ekoa baino handiagoa izan da %3,12 batean. Hala ere, Zerga Aurreko Emaitzza hobetu izanaren ondorioz, 2016an Ekitaldiko Emaitzza %19,22 gehitu da 2015arekin alderatuz. Beraz, nahiz eta zergaren hazkuntza puntu negatibotzat hartuko genukeen, taldeak aurreko bi ekitaldietan baina mozkin handiagoak lortu ditu 2016an.

Ikus dezakegunez, Iparlat Taldearen kasuan Mozkinen Gaineko Zergak zerga aurreko emaitzarekiko daukan pisu erlatiboa oso baxua da hiru ekitaldietan eta ez da ohikoa horrelako emaitzak ematea azterturiko ratio horrek. Hain zuzen ere, Iparlat Taldearen memorian ikusi dugu mozkinen gaineko zergaren kalkuluan aurreko ekitaldietako oinarri zergagarri negatiboen konpentsazioa eta kenkarien eta diferentzia tenporalen aplikazioa gauzatu dituela hiru ekitaldietan eta horiek mozkinen gaineko zergaren zenbatekoan eragina izan dutela. Ondorengo 16. taulan barneratzen da mozkinen gaineko zergaren kalkulua eta bertan ikus dezakegu konpentsazio eta aplikazio horiek nolako eragina izan duten:

**16. Taula. Iparlat Taldearen Mozkinen Gaineko Zergaren kalkulua.**

<b>Mozkinen Gaineko Zergaren kalkulua:</b>			
<b>OINARRI ZERGAGARRIA(OZ)</b>	<b>9.364.564 €</b>	<b>8.305.332 €</b>	<b>11.311.850 €</b>
Zerga-tasa(%) :	27,10%	28,00%	28,12%
<b>OZ x Zerga-tasa:</b>	<b>2.537.822 €</b>	<b>2.325.493 €</b>	<b>3.181.448 €</b>
<b>(-)Oinarri zergagarri negatiboak, kenkariak eta diferentzia tenporalak</b>	<b>-2.158.900 €</b>	<b>-1.954.974 €</b>	<b>-3.167.621 €</b>
Besteak(zerga tasaren erregularizazioa)	3.140 €		27.296 €
<b>Zerga gastua(MGZ)</b>	<b>382.062 €</b>	<b>370.519 €</b>	<b>41.123 €</b>

*Iturria: Iparlat Taldearen Urteko Kontu Bateratuak; memoria (14.nota).*

16. taulan ikusten dugu hiru ekitaldietan mozkinen gaineko zergaren gastua asko murrizten dela oinarri zergagarri negatibo, kenkari eta diferentzia tenporal horiek aplikatzearen ondorioz eta, noski, modu horretan mozkinen gaineko zergak zerga aurreko emaitzarekiko duen pisua nabarmen baxuagoa izatea zentzuzkoa da.

Bilakaeraren inguruan, esan daiteke indikatzaileen emaitza portzentualak ez direla oso esanguratsuak izan eta urtetik urtera egondako ezberdintasunak ez direla oso nabarmenak izan. 2015ean Mozkinen Gaineko Zergaren eragina handitu egin da baina taldeak eragin hori neurri batean murriztea lortu du 2016an.

Orokorrean, Mozkinen Gaineko Zergaren eragina negatibo izan da, baina emaitzetan eragindako aldaketa portzentualak ez dira oso nabarmenak izan, aipatu ditugun arrazoiengatik. Politika fiskala ez da behar bezain ondo atera, baina baliteke taldeak egoera hobetzeko saiakera egitea.

**6.4.4.2. Politika fiskalaren konparaketa**

Beste politikekin egin dugun moduan, politika fiskalarekin ere Iparlat Taldearen datuen eta aukeraturiko bere bi lehiakideen arteko konparaketa egingo dugu. Horretarako, hiru enpresa-taldeen politika fiskalaren ratioak kalkulatu eta ondorengo 17. taulan jarri ditugu, ratioa osatzen duten bi aldagaien datuak ere barneratuz; hots, Mozkinen Gaineko Zerga eta Zerga Aurreko Emaitza.

**17. Taula. Politika fiskalaren bilakaera eta konparaketa.**

IPARLAT TALDEA	2016		2015		2014	
<i>Mozkinen Gaineko Zerga</i> <i>Zerga Aurreko Eraitza</i>	-382.062 €	-4,97%	-370.519 €	-5,70%	-41.123 €	-0,62%
	7.684.844 €		6.495.750 €		6.652.149 €	
<b>CORPORACIÓN EMPRESARIAL PASCUAL, S.L.</b>	<b>2016</b>		<b>2015</b>		<b>2014</b>	
<i>Mozkinen Gaineko Zerga</i> <i>Zerga Aurreko Eraitza</i>	-7.325.000 €	44,49%	1.421.000 €	48,27%	-13.364.000 €	80,60%
	-16.466.000 €		2.944.000 €		-16.580.000 €	
<b>INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.</b>	<b>2016</b>		<b>2015</b>		<b>2014</b>	
<i>Mozkinen Gaineko Zerga</i> <i>Zerga Aurreko Eraitza</i>	-6.154.683 €	-28,41%	-5.176.708 €	-27,64%	-8.056.323 €	-34,79%
	21.663.686 €		18.729.033 €		23.153.731 €	

**Iturria: Nik egindako kalkuluekin osaturiko taula.**

Goiko 17. taulan ikus dezakegunez, Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan politika fiskalaren zeinua negatiboa izan da hiru ekitaldietan eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-rena, berriz, positiboa. Hala ere zerga aurreko emaitzei(ZAE) erreparatuz gero, ohartzen gara Corporación Empresarial Pascual, S.L.-n negatiboa dela 2014 eta 2016 urteetan eta 2015an, berriz, positiboa. Aldiz, bai Iparlat eta bai Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k zerga aurreko emaitza positiboa izan dute hiru urteetan. Hala, bi horietan politika fiskala negatiboa egin duena mozkinen gaineko zerga(MGZ) izan da; hain zuzen ere, mozkinen gaineko zergak gastu izaera izan du eta bai Iparlat Taldearen bai Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren ekitaldiko emaitza zerga aurreko emaitza baino baxuagoa izatea ekarri du. Bestalde, aipatzekoa da Corporación Empresarial Pascual, S.L.-n 2014 eta 2016an zerga aurreko emaitza negatiboa izateaz gain mozkinen gaineko zergak gastu izaera izan zuela eta 2015an, berriz, zerga aurreko emaitza positiboa zen eta mozkinen gaineko zergak sarrera funtzioa izan zuen, ekitaldiko emaitza zerga aurreko emaitza baino handiagoa izatea eraginez.

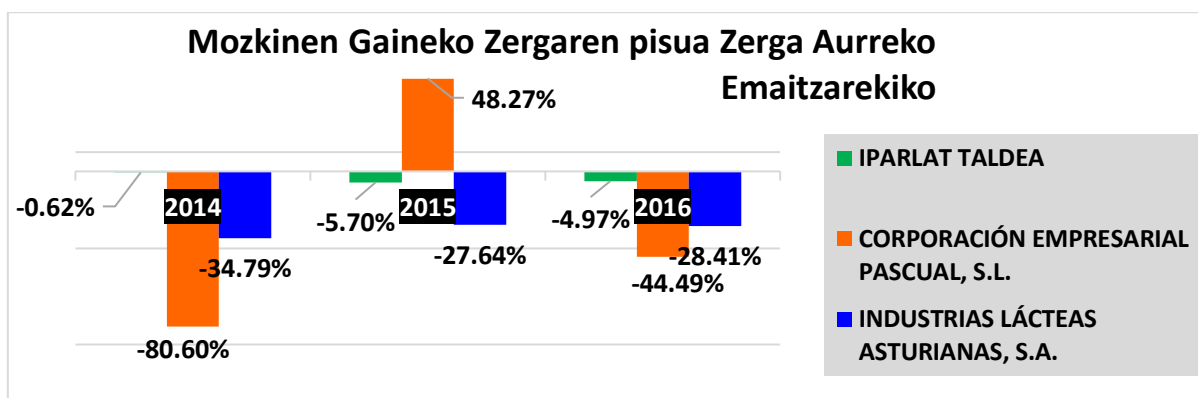
Bilakaerari dagokionean, lehenik, ikusten dugu Iparlat Taldearen mozkinen gaineko zergaren pisua zerga aurreko emaitzaren gainetik jaitsiz joan da urtez urte. Gainera, lehenago ere aipatu dugun moduan, oinarri zergagarri negatibo, kenkari eta diferentzia tenporalen aplikazioagatik Iparlat Taldearen MGZ-k oso pisu erlatibo gutxi dauka zerga aurreko emaitzaren gainetik; zehazki %0,62 eta %5,70 artekoa da pisu erlatibo hori.

Bigarrenik, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ri dagokionean, mozkinen gaineko zerga gastuak ekitaldiko emaitza zerga aurreko emaitza baino %34,79 baxuagoa izatea eragin zuen 2014an, %27,64 baxuagoa 2015ean eta %28,41 baxuagoa 2016an; hortaz, mozkinen gaineko zergaren efektu negatiboa jaitsiz joan dela esan genezake. Hirugarren kasuan, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren zerga



aurreko emaitzaren %80,60ko pisua izan zuen 2014an, eta jaitsiz joan zen, %48,27 eta %44,49ko pisua izatera pasaz, hurrenez hurren, 2015 eta 2016an.

### 19. Grafikoa. Politika fiskalaren bilakaera eta alderaketa.



Iturria: Nik osatutako grafikoa.

Goiko 19. grafikoan hiru enpresa-talde horien politika fiskalaren bilakaera islatzen da eta modu argiagoan ikus daitezke bai Iparlat Taldearen datuetan besteekiko zer nolako desberdintasuna dagoen eta nola hiru enpresa-taldeek bilakaera ezberdina izan duten.

Laburbilduz, esan daiteke Iparlat Taldearen eta beste bi enpresa-taldeen politika fiskala ez dela erabat alderagarria, behintzat hiru ekitaldi horietan, Iparlat Taldearen mozkinen gaineko zergaren likidazioan eragin esanguratsua duten faktoreak egon direlako.

Hala ere, aipagarria da Corporación Empresarial Pascual S.L.-ren kasuan mozkinen gaineko zergak zerga aurreko emaitzarekiko oso pisu erlatibo handia izan duela hiru ekitaldietan, bereziki 2014an. Portzentaje edo zenbateko altu horiek zeren eraginez eman diren aztertzen saiatu gara, baina Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan Sabi datu-baseko urteko kontuak erabili ditugunez, ez dugu lortu ekitaldi horitako urteko kontuei dagozkien memoriako oharrik eskuratzerik. Hala ere, gure helburu nagusia Iparlat Taldearen analisia eta konparaketa orokor bat egitea denez, ez dugu lehiakide honen egoera fiskalaren azterketan gehiago sakonduko.

#### 6.5. ERROTazio FONDOA ETA ERROTazio FONDOAREN BEHARREN AZTERKETA:

Atal honetan, gure helburua Iparlat Taldearen Errotazio Fondoaren analisia egitea da; horretarako, enpresaren egitura aztertuko dugu, bereziki epe laburrean oinarrituz eta egitura horrek ekitaldi ezberdinen artean izandako aldaketen analisia ere barneratuko dugu.

Lehenik eta behin, garrantzitsua izango da Errotazio Fondoaren zentzua edo esanahia ondo ulertzea. Errotazio Fondoaren kontzeptua Maniobra Fondo edo Kapital Zirkulatzaile bezala ere ezagutzen da.

Enpresa batean analisi finantzarioa egiten denean, ezinbestekoa da enpresak une bakoitzean zein behar finantzario dituen eta behar horiek nola estaltzen diren edo estaliko diren aztertzea. Horretarako, enpresaren zikloetan sorturiko inbertsio-finantzaketa fluxuak analizatzen dira. Analisi horretan begiratzen da, besteak beste, ea enpresak gutxienezko oreka finantzarioaren araua betetzen

duen ala ez; beste modu batera esanda, aztertzen da ea epe laburreko inbertsio guztiak epe laburreko finantza-iturriekin estaltzeko gai den enpresa edota inbertsio horien zati bat epe luzeko finantzaketaren bidez estali beharko duen. Aipaturiko arau honen arabera, enpresa batek inbertsio bat finantzatzeko erabilitako kapitalak enpresan egon beharko luke gutxienez inbertsio hori enpresan egongo den denboran. Arau edo baldintza hori betetzen ez den kasuetan sortzen da Errotazio Fondoa.

Errotazio Fondoak segurtasun marjina baten funtzioa bete eta arrisku finantzarioa ekiditen laguntzen dio enpresari, epe laburrean likidezian bihurtuko diren aktiboak epe luzeko finantza-iturriekin estaltzean, kapital horiek itzuli baino lehen likidezia berreskuratuko dela ziurtatzen baita.

Normalean, ziklo laburrak ezin izaten du bere burua finantzatu eta ohikoa da enpresek Errotazio Fondoa izatea, zeinu positiboa edo negatiboa izan dezakeelarik. Esan dugu segurtasun marjina hau epe laburreko inbertsioen eta epe laburreko finantza-iturrien zenbatekoak ezberdinak direnean sortzen dela, beraz, bere kalkulua ondorengo bi modutan kalkulatu ahal izango dugu:

1. ERROTazio FONDOA= KAPITAL IRAGANKORRAK<sup>2</sup>– IBILGETU GARBIA<sup>3</sup>
2. ERROTazio FONDOA=AKTIBO KORRIENTEA-PASIBO KORRIENTEA

Epe laburra aztertuko dugunez, gure kasuan bigarren formula erabiliko dugu kalkuluak egiterako orduan. Errotazio Fondoaren azterketarekin, zirkulatzailaren aldaketaren analisia egingo dugu. Horretarako, oinarritzko bi pausu bete beharko ditugu. Batetik, **lehen pausuan**, goiko formula aplikatu edo kalkulatu dugu Iparlat Taldearen datuekin eta aztertzen ari garen hiru ekitaldiei dagokienez. **Bigarren pausuan**, Errotazio Fondoaren Beharren eskema osatu eta aztertuko dugu. Eskema horretan, epe laburreko aktibo eta pasiboak sailkatu beharko ditugu behar finantzarioa sortzen duten edota finantza erabilgarritasuna eragiten duten kontuan hartuz. Gure helburua eskema horren ordena edo egitura ulertzea izango da.

Bestalde, aipaturiko analisi horretan aldaketen eragileak hobeto zehazteko, Bataz Besteko Heltze Aroa (BBHA) kalkulatu eta errotazio fondoaren aldaketan izandako eraginak aztertuko ditugu. Enpresa industrialetan, **Bataz Besteko Heltze Aroa** enpresak lehengaiak eskuratzen dituenetik salmenta eta kobruaren bidez egindako inbertsioa berreskuratzeke behar duen denbora neurtzen du, egunetan. 4 fase ditu: Hornikuntza, ekoizpena, biltegiatze-salmenta eta kobrua. Finantza ikuspegitik, hornitzaileei ordainketa egiteko enpresak duen epea ere aztertuko dugu.

#### **6.5.1. Iparlat Taldearen errotazio fondoaren analisia**

Jarraian, errotazio fondoaren bi pausu horiek praktikan aplikatuko ditugu, Iparlat Taldearen Urteko Kontuetan oinarrituz. Baina aurretik Bataz Besteko Heltze Aroa (BBHA) kalkulatu eta 18. taulan baneratu dugu.

---

<sup>2</sup> Kapital iragankorren barnean Ondare Garbia eta Pasibo ez-korrontea daudela ulertzen dugu.

<sup>3</sup> Ibilgetu garbiaren zenbatekoa Aktibo Ez-korrontearen zenbateko moduan hartuko dugu.

**18. Taula. Iparlat Taldearen Bataz Besteko Heltze Aroa.**

<b>IPARLAT TALDEA</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Hornikuntza-epea: <math>d1 = \frac{\text{Lehengaien bb}}{\text{Lehengaien kontsumoa}} \times 360</math></b>	<b>7,80 egun</b>	<b>8,53 egun</b>	<b>7,34 egun</b>
<b>Ekoizpen-epea: <math>d2 = \frac{\text{Bideango produktuen bb}}{\text{Ekoizpen kostua}} \times 360</math></b>	<b>0,06 egun</b>	<b>0,28 egun</b>	<b>0,30 egun</b>
<b>Biltegirotze-salmenta epea: <math>d3 = \frac{\text{Produktu bukatuen bb}}{\text{Salmenta kostua}} \times 360</math></b>	<b>15,33 egun</b>	<b>16,11 egun</b>	<b>12,82 egun</b>
<b>Kobro-epea: <math>d4 = \frac{\text{Bezeroen bb}}{\text{Salmenta garbiak+BEZ}} \times 360</math></b>	<b>24,46 egun</b>	<b>26,29 egun</b>	<b>19,55 egun</b>
<b>Bataz Besteko Heltze Aroa (BBHA) = <math>d1+d2+d3+d4</math></b>	<b>47,66 egun</b>	<b>51,21 egun</b>	<b>40,01 egun</b>
<b>Ordainketa-epea: <math>d5 = \frac{\text{Hornitzaileen bb}}{\text{Erosketa garbiak+BEZ}} \times 360</math></b>	<b>33,61 egun</b>	<b>36,79 egun</b>	<b>38,70 egun</b>
<b>UEFOB = BBHA-d5</b>	<b>13,99 egun</b>	<b>14,27 egun</b>	<b>1,02 egun</b>

*Iturria: Nik neuk osaturiko taula.*

**19. Taula. Iparlat Taldearen Errotazio Fondoaren kalkulua (1.pausua)**

<b>ERROTazio FONDOA</b>			
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>AKTIBO KORRONTEA(AK)</b>	<b>80.026.373 €</b>	<b>81.143.518 €</b>	<b>69.702.554 €</b>
<b>PASIBO KORRONTEA(PK)</b>	<b>68.757.587 €</b>	<b>79.869.858 €</b>	<b>72.814.713 €</b>
<b>ERROTazio FONDOA (AK-PK)</b>	<b>11.268.786 €</b>	<b>1.273.660 €</b>	<b>-3.112.159 €</b>

*Iturria: Nik neuk egindako taula (Urteko Kontu Bateratuetako datuak erabilia)*

Atal honetan, gure helburua Iparlat Taldearen errotazio fondoaren analisia egitea da; aztertzen ari garen ekitaldietan izan duen bilakaera eta unean uneko bere osaera aztertuz. Horretarako, lehenago aipatu dugun lehen pausua aurrera eraman eta goiko 19. taulan errotazio fondoaren kalkulua egin dugu ekitaldi bakoitzerako. Hala, ikus dezakegu 2014an taldeak errotazio fondo negatiboa izan zuela, baina 2015ean eta 2016an positibo izatera pasatu da, epe laburreko inbertsioen zati bat epe luzeko finantza-iturrien bidez finantzatu duelarik eta, gainera, 2015etik 2016ra ere gora egin du bere zenbatekoak.

Jarraian, aldaketa hori zein aldagaik eragin duten eta aldaketa nabarmenenak zein izan diren aztertzen saiatuko gara. Aldaketak eta faktore eragileak hobeto ikusteko, 20. taulako eskema erabiliko dugu:

**20.Taula. Eskema: Errotazio Fondoaren Beharrak eta Errotazio Fondoaren aldaketak (2. pausua)**

IPARLAT TALDEA	2016	Aldaketa	2015	Aldaketa	2014
(+) Izakinak	19.006.078 €	-2.721.351 €	21.727.429 €	3.032.041 €	18.695.388 €
(+) Bezeroak	30.540.225 €	-4.588.757 €	35.128.982 €	8.463.853 €	26.665.129 €
= Zirkulatuzailearen Finantzaketa Behar Gordina (ZFBG)	49.546.303 €	-7.310.108 €	56.856.411 €	11.495.894 €	45.360.517 €
(-) Hornitzaileak	-32.627.068 €	6.718.536 €	-39.345.604 €	3.764.225 €	-43.109.829 €
= Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Oinarrizko Beharrak(UEFOB)	16.919.235 €	-591.572 €	17.510.807 €	15.260.119 €	2.250.688 €
(+) Bestelako Ustiapeneko Aktibo Korranteak	6.170.491 €	1.890.016 €	4.280.475 €	-1.363.617 €	5.644.092 €
(-) Bestelako Ustiapeneko Pasibo Korranteak	-7.293.943 €	968.513 €	-8.262.456 €	-2.668.074 €	-5.594.382 €
= Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Beharrak (UEFB)	15.795.783 €	2.266.957 €	13.528.826 €	11.228.428 €	2.300.398 €
(+)Bestelako Aktibo Korranteak	18.508.193 €	302.994 €	18.205.199 €	781.135 €	17.424.064 €
(-)Bestelako Pasibo Korranteak	-28.836.576 €	3.425.222 €	-32.261.798 €	-8.151.296 €	-24.110.502 €
(+) Diruzaintza	5.801.386 €	3.999.953 €	1.801.433 €	527.552 €	1.273.881 €
<b>= ERROTATZIO FONDOA</b>	<b>11.268.786 €</b>	<b>9.995.126 €</b>	<b>1.273.660 €</b>	<b>4.385.819 €</b>	<b>-3.112.159 €</b>

**Iturria: Nik osaturiko taula (Iparlat Taldearen urteko kontu bateratuetako datuekin)**

20. taulan ikusten dugun moduan, Iparlat Taldearen kasuan, errotazio fondoa negatiboa izan zen 2014an eta positiboa 2015 eta 2016an. Negatibo izateari utzi eta positibo izatera pasatzeaz gain, ikus dezakegu errotazio fondoaren zenbatekoa urtez urte igotzen joan dela.

Oinarri urteari dagokionean, 2014an Iparlat Taldearen errotazio fondoa negatiboa zen; hain zuzen, epe luzeko inbertsioetatik 3.112.159 euroko zatia epe laburreko finantza-iturrien bidez estali ziren. Oinarri urte horretan, taldeak erabilgarritasun finantzarioa sortzen zuen epe laburrera; hots, epe laburreko finantza-iturriekin epe laburreko inbertsioak estaltzeko eta gainera epe luzeko inbertsioen zati bat finantzatzeko adina erabilgarritasun finantzario ere izan zuen. Erabilgarritasun finantzario hori ustiapenetik kanpoko pasibo korranteetatik zetorren. Hain zuzen ere, taulako datuei erreparatuz gero, esan dezakegu Iparlat Taldeak bere ohiko funtzionamendurako epe laburreko finantza-tresnak erabiltzen dituelako edota ustiapenak sorturiko beharrak estaltzeko epe laburreko finantzaketaren erudia erabiltzen duela.

Ustiapena behar finantzarioen sortzailea zen. Behar hori bereziki oinarrizko ustiapenetik zetorren, izan ere, hornitzaileek 43.109.829 euroko erabilgarritasun finantzarioa sortu arren, hori ez zen nahikoa izakinek eta bezeroek eragindako 45.360.517 euroko behar finantzarioa estaltzeko. Bestalde, ustiapenetik kanpo erabilgarritasun finantzario gehiago sortu zen finantza beharrak baino. Diruzaintzak ere behar finantzarioa sortu zuen, baina hala ere errotazio fondoa negatiboa izan zen, ustiapenetik kanpoko pasibo korranteek sorturiko erabilgarritasun finantzarioak ustiapeneko eta ustiapenetik kanpoko behar finantzario guztiak estali ondoren. Lehenago aipatu dugun moduan, taldeak epe laburreko zorretan oinarritzen du bere finantzaketaren zati nabarmen bat eta ustiapenetik kanpoko partiden eta diruzaintzaren zenbatekoak kontuan hartuz, esan dezakegu eredu horrek

nolabaiteko arrisku bat dakarrela taldearentzat; izan ere, 2014an ustiapenetik kanpo epe laburrera itzuli beharreko zorrak 24.110.502 eurokoak ziren eta, bestelako aktibo korronteak 17.424.064 eurokoak eta diruzaintza 1.273.881 eurokoak izatearekin, ez luke nahiko likidezia izango zor horiei guztiei aurre egiteko, zorrak 5.412.557 euro handiagoak baitira bi horien batura baino.

Bilakaerari dagokionez, 2015ean **errotazio fondoa** negatibo izatetik positibo izatera pasatu zen, 4.385.819 eurotan hazi ondoren. Hala, erabilgarritasun finantzarioa sortzetik behar finantzarioa sortzera igaro zen. Horrek esan nahi du epe laburreko inbertsioen zati bat epe luzeko finantza-iturrien bidez finantzatu behar zuela taldeak. Igoeraren eragile nagusienak oinarrizko ustiapenari zegozkion, ustiapenak sorturiko behar finantzarioek gora egin baitzuten.

Izakinak 3.032.041 eurotan hazi ziren, behar finantzarioak gehituz. Hazkuntza horren eragileak hainbat izan ziren. Batetik, lehengaiak areagotu ziren, hornikuntza epea luzatzearen ondorioz. Gainera, salmenten murrizketarekin batera lehengai kontsumoa ere %4 gutxitu zen, eta horrek ere eragina izan zuen. Bestalde, produktu bukatuak gehitzeak ere eragina izan zuen izakinen hazkuntzan. Taldearen salmenta kostua murriztu egin zen, baina biltegiatze-salmenta epea 4 egun luzatu zen; hots, gehiago kostatzen zitzaion saltzea eta hau salmenten jaitzieran ere islatzen zen. Egoera horretan, taldeak izakinen gehiegizko stock arriskua izan dezake.

Bezeroen saldoa 8.463.853 eurotan areagotu zen 2015ean, kobru-epea 6 egun luzatzearen ondorioz. Salmentak %2,03 gutxitu arren, bezeroen saldoa hazi zen, eta baliteke taldeak kobratzeko arazoak izatea, arazo finantzarioak izateko arriskura bideratuz.

Izakin eta bezeroen hazkuntza horiek **zirkulatuzailearen finantzaketa behar gordinak** 11.495.894 eurotan handitzea eragin zuten. Hala, behar finantzario gehiago sortu ziren eta taldeak hornitzaileengana jo beharko luke erabilgarritasun finantzarioaren bila. Hala ere, ikusten dugu hornitzaileen saldoa 3.764.225 eurotan murriztu zela 2015ean; izan ere, salmentekin batera erosketak ere murriztu ziren eta, gainera, ordainketa-epea murriztu zen, hornitzaileei 2 egun lehenago ordaindu behar zelarik eta horrek kaudimen arazoak sor zitzakeen.

**Ustiapeneko errotazio fondoaren oinarrizko beharrak** positiboak ziren, zirkulatuzailearen finantzaketa behar gordina hornitzaileen saldoa baino handiagoa izan baitzen 2015ean. Gainera 15.260.119 eurotan hazi ziren behar horiek, bereziki bezeroen hazkuntzagatik.

Oinarrizko ustiapena albo batera utziz, **ustiapeneko errotazio fondoaren beharrak** 11.228.428 eurotan handitu ziren. Bestelako ustiapeneko aktibo eta pasibo korronteen artean epe laburreko behar finantzarioak sortzetik epe laburreko erabilgarritasun finantzarioa sortzera pasatu zen 2015ean Iparlat Taldea, baina erabilgarritasun finantzario hori ez zen nahiko izan oinarrizko ustiapenak sorturiko finantza-behar guztiak estaltzeko.

Bestalde, ustiapenetik kanpoko aktiboek 2014an baino behar finantzario gehiago sortu zuten arren, pasiboek sorturiko erabilgarritasun finantzarioa nabarmenagoa izan zen, pasibo horiek 8 milioi eurotan areagotu ondoren. Ikusten dugu, beraz, 2015an ere epe laburreko finantzaketaren ereduarekin jarraitu eta epe laburreko zorpetze handiagoa batera jo duela taldeak, horrek dakarren arriskua areagotuz. Diruzaintzari dagokionez, bere saldoa handitu eta behar finantzario gehiago sortu zuen, baina hala ere, diruzaintza eta ustiapenetik kanpoko aktibo korronteekin 20.006.632 euro soilik izango zituen 32.261.798 euroko epe laburreko zorpetzeari aurre egiteko. Hots, diferentzia 12 milioitik gorakoa litzateke, 2014koaren bikoitza baino gehiago. Hala, 2015ean egoerak okerrera egin zuela esan genezake; bai ustiapenak askoz behar handiagoak sortzen dituelako eta baita epe motzeko zor gehiago dituelako aurre egiteko 2014an baino.

2016an ere **errotazio fondoak** positibo izaten jarraitu eta gainera 9.995.126 eurotan gehitu zen, epe luzeko finantza-iturriekin epe laburreko inbertsio gehiago finantzatu. Igoeraren eragile nagusiak hornitzaileak, diruzaintza eta bestelako pasibo korronteak izan zirelarik.

Batetik, ikus dezakegu izakinen saldoa 2.721.351 eurotan murriztu zela, behar finantzarioa gutxiago sortuz. Salmenten jaitsierarengatik lehengaien kontsumoa jaitsi egin zen eta gainera hornikuntza epea ere laburtu egin zen, lehengaien murrizketa ekarriz. Bideango produktuak ere gutxitu ziren, ekoizpen epea laburtu eta merkeago ekoiztea lortu ondoren. Salmentak gutxitu arren, saldutakoaren kostua murriztea lortu zuen, eta baita azkarrago saltze ere; eta horrek produktu bukatuen stock baxuagoa izatea eragin zuen.

Bezeroei dagokienez, 4.588.757 eurotan murriztu dira, bai salmenta-bolumena murriztu delako eta baita bezeroei 2 egun lehenago kobratzea lortu duelako ere. Hala, izakinen eta bezeroen murrizketarekin, **zirkulatuzailearen finantzaketa behar gordina** gutxitu egin da 7.310.108 eurotan.

Hornitzaileen saldoa ere murriztu egin da 6.718.536 eurotan, izan ere, ordainketa-epea laburtzearen ondorioz hornitzaileei 3 egun lehenago ordaindu behar izan die eta gainera, salmenten jaitsierak erosketak murriztea eragin du. Hala, hornitzaileek erabilgarritasun finantzario gutxiago sortu dute.

Oinarrizko ustiapeneko hiru partida horien aldaketekin, **ustiapeneko errotazio fondoaren oinarrizko beharrak** 591.572 eurotan gutxitu ziren, 16.919.235 euroko finantza beharra sortzera pasaz. Hala ere, ikus dezakegu ustiapenaren bidez behar gehiago sortu zirela, baina ez zehazki oinarrizko ustiapenari loturik.

Ustiapeneko bestelako aktiboak gehitu eta behar finantzario gehiago sortu zuten. Gainera, ustiapeneko bestelako pasibo korronteak murriztu egin ziren, erabilgarritasun finantzario gutxiago sortuz. Hori dela eta, **ustiapeneko errotazio fondoaren beharrek** hazkuntzan izan zuten.

Azkenik, ustiapenetik kanpo, aktibo korronteak gehitu eta pasibo korronteak murriztu ziren, erabilgarritasun finantzarioa gutxitu eta behar finantzarioen gehikuntza nagusituz. Gainera, diruzaintzako saldoa 3.999.953 eurotan handitu zen 2016an, behar finantzarioak eta, ondorioz, errotazio fondoak handiagotu zuelarik.

Aldaketei erreparaturik gero, 2014tik 2016ra ustiapenak sorturiko beharrak handitu direla ikusten dugu eta epe laburrera itzuli beharreko finantza-iturrien zenbatekoa ere handitu den arren, enpresaren ustiapeneko aktibo korronteak eta diruzaintza handitzearen ondorioz, enpresaren egoera 2014an baino okerragoa izan ez dela esango genuke. 2016an ere epe laburreko finantzaketaren zenbatekoa handia izan da, 28.836.576 eurokoa, baina ustiapeneko aktibo korrontea eta diruzaintzarekin 24.309.579 euroko zenbatekoa batzen da. Hala, zorrak nahiz eta 4.526.997 euro handiagoak izan, aurreko bi ekitaldietan baino arrisku maila baxuagoa duela esan genezake. Taldeak bere ereduari eutsi dio, baina zorrei itzultzeko gai izateko arrisku egoera apur bat apalagoa izan da 2016an.

Orokorrean, esan genezake Iparlat Taldeak 2014tik 2016ra jarduera-bolumenaren murrizketa jasan duela eta epe laburreko inbertsioen geroz eta zati handiagoa finantzatu behar duela epe luzeko finantzaketarekin. Taldearen egitura guztiz aldatu da 2014tik 2016ra; erabilgarritasun finantzarioa izatetik behar finantzarioa izatera pasa ondoren.

#### **6.5.2. Errotazio Fondoaren konparaketa**

Aurreko zatian Iparlat Taldearen errotazio fondoaren beharrak aztertu eta errotazio fondoak 2014etik 2016ra izandako aldaketen eragileak identifikatzen saiatu gara. Jarraian, Iparlat Taldearen errotazio fondoaren eta konparaketarako aukeraturiko Corporación Empresarial Pascual, S.L. eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren errotazio fondoaren artean dauden antzekotasun eta desberdintasunak azaltzen saiatuko gara, bere osakerari nahiz bilakaerari dagokionean.

Horretarako, bi lehiakide horien errotazio fondoaren beharren eskemak osatu ditugu, 21. eta 22. tauletan agertzen direnak, eta batezbesteko heldze-aroaren bilakaera eta konparaketa islatzen dituzten hainbat grafiko gauzatu ditugu, 20. grafikoan barneratzen direnak.

21.Taula. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren errotazio fondoaren beharrak.

CORPORACIÓN EMPRESARIAL PASCUAL, S.L.	2016	Aldaketa	2015	Aldaketa	2014
(+) Izakinak	97.449.000 €	6.794.000 €	90.655.000 €	421.000 €	90.234.000 €
(+) Bezeroak	36.423.000 €	-17.492.000 €	53.915.000 €	-4.510.000 €	58.425.000 €
= Zirkulatuzailearen Finantzaketa Behar Gordina (ZFBG)	133.872.000 €	-10.698.000 €	144.570.000 €	-4.089.000 €	148.659.000 €
(-) Hornitzaileak	-165.591.000 €	-941.000 €	-164.650.000 €	2.668.000 €	-167.318.000 €
= Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Oinarrizko Beharrak(UEFOB)	-31.719.000 €	-11.639.000 €	-20.080.000 €	-1.421.000 €	-18.659.000 €
(+) Bestelako Ustiapeneko Aktibo Korranteak	4.076.000 €	-228.000 €	4.304.000 €	0 €	4.304.000 €
(-) Bestelako Ustiapeneko Pasibo Korranteak	-19.028.000 €	-1.435.000 €	-17.593.000 €	-90.000 €	-17.503.000 €
= Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Beharrak (UEFB)	-46.671.000 €	-13.302.000 €	-33.369.000 €	-1.511.000 €	-31.858.000 €
(+)Bestelako Aktibo Korranteak	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
(-)Bestelako Pasibo Korranteak	-12.367.000 €	19.047.000 €	-31.414.000 €	-10.917.000 €	-20.497.000 €
(+) Diruzaintza	14.435.000 €	5.050.000 €	9.385.000 €	-2.200.000 €	11.585.000 €
<b>= ERROTAZIO FONDOA</b>	<b>-44.603.000 €</b>	<b>10.795.000 €</b>	<b>-55.398.000 €</b>	<b>-14.628.000 €</b>	<b>-40.770.000 €</b>

Iturria: Nik osaturiko taula, Sabi datu-baseko datuekin.

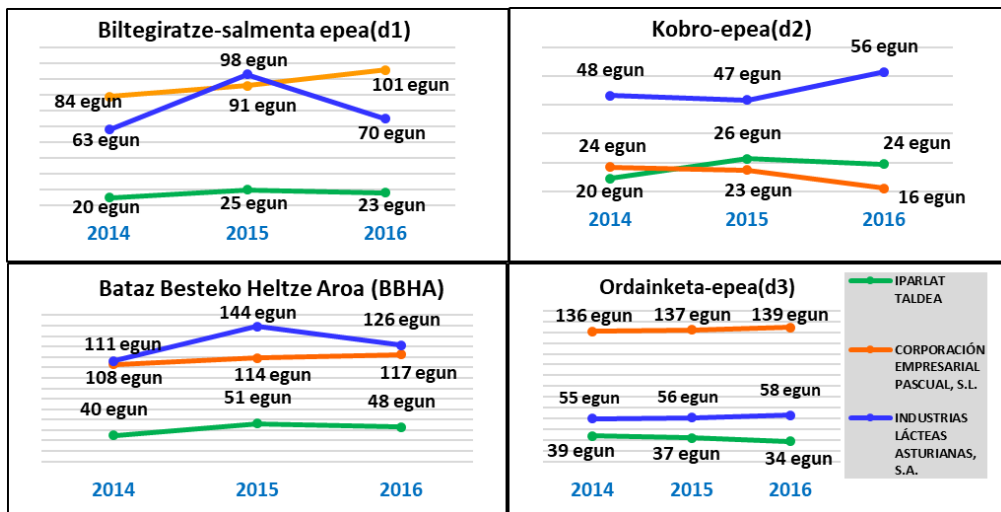
22. Taula. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren errotazio fondoaren beharrak.

INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.	2016	Aldaketa	2015	Aldaketa	2014
(+) Izakinak	82.489.045 €	-25.845.729 €	108.334.774 €	23.274.637 €	85.060.137 €
(+) Bezeroak	114.691.195 €	29.579.326 €	85.111.869 €	-13.167.640 €	98.279.509 €
= Zirkulatuzailearen Finantzaketa Behar Gordina (ZFBG)	197.180.240 €	3.733.597 €	193.446.643 €	10.106.997 €	183.339.646 €
(-) Hornitzaileak	-78.054.081 €	1.285.481 €	-79.339.562 €	13.049.357 €	-92.388.919 €
= Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Oinarrizko Beharrak(UEFOB)	119.126.159 €	5.019.078 €	114.107.081 €	23.156.354 €	90.950.727 €
(+) Bestelako Ustiapeneko Aktibo Korranteak	15.140.482 €	3.280.824 €	11.859.658 €	-1.015.515 €	12.875.173 €
(-) Bestelako Ustiapeneko Pasibo Korranteak	-8.786.102 €	1.837.456 €	-10.623.558 €	-2.081.815 €	-8.541.743 €
= Ustiapeneko Errotazio Fondoaren Beharrak (UEFB)	125.480.539 €	10.137.358 €	115.343.181 €	20.059.024 €	95.284.157 €
(+)Bestelako Aktibo Korranteak	3.015.908 €	403.410 €	2.612.498 €	-1.312.196 €	3.924.694 €
(-)Bestelako Pasibo Korranteak	-99.826.551 €	-7.607.679 €	-92.218.872 €	-29.165.039 €	-63.053.833 €
(+) Diruzaintza	59.313.451 €	6.725.682 €	52.587.769 €	21.132.060 €	31.455.709 €
<b>= ERROTAZIO FONDOA</b>	<b>87.983.347 €</b>	<b>9.658.771 €</b>	<b>78.324.576 €</b>	<b>10.713.849 €</b>	<b>67.610.727 €</b>

Iturria: Nik osaturiko taula, Sabi datu-baseko datuekin.



20. Grafikoa. Bataz Besteko Heltze-Aroa eta Ordainketa Epea: bilakaera eta konparaketa.



Iturria: Nik neuk osaturiko grafikoak.

Errotazio fondoaren beharren hiru eskemak aztertzen baditugu, ohartuko gara talde guztiek daukaten inbertsio-finantzaketa eredua ez dela berdina eta errotazio fondoaren zenbatekoa ere ezberdina dela enpresa-talde eta ekitaldi bakoitzean. Jarraian, hiru taldeen errotazio fondoaren konparaketa garatuko dugu.

2014ko datuei dagokienez, Iparlat Taldeak eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k errotazio fondo negatiboa zutela ikus dezakegu, bigarrenaren kasuan 40 milioi eurotik gorako zenbateko negatiboa zegokiolarik. Aldiz, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren errotazio fondoa positiboa zen, 67.610.727 eurokoa. Orokorrean, Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren errotazio fondoek goranzko bilakaera izan dute, epe laburreko inbertsioen geroz eta zati handiagoa estali behar dutelarik epe luzeko finantzaketaren bidez. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren errotazio fondo negatiboa izan da urte guztietan eta gainera urtez urte jaitsiz joan da.

Ondorengo lerroetan, eskema hori osatzen duten partida edo elementu bakoitzak izandako aldaketak eta faktore eragile nagusiak identifikatzen saiatuko gara. Horretarako, Iparlat Taldearen analisi indibidualen egin dugun moduan, beste bi taldeen batz besteko heltze aroa eta ordainketa-epea kalkulatu eta goiko 20. grafikoa barneratu ditugu, hiru enpresa-taldeen arteko konparaketa egiteko.

2015eko bilakaerari dagokionez, ikus dezakegu Iparlat eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren errotazio fondoaren hazkuntza izan dutela eta, gainera, Iparlat Taldearen kasuan negatibo izatetik positibo izatera pasatu da; erabilgarritasun finantzarioa sortzetik beharrak sortzera pasaz. Hirugarren lehiakidearen kasuan, 2014an bezala negatiboa izan da errotazio fondoa 2015ean eta gainera murrizketa izan du.

Eragileak aztertu eta irakurketa egiterakoan, lehenengo **ustiapene**ko aldagaiak aztertzeari ekingo diogu.

Izakinekin hasiz, ikusten dugu 2015ean zenbatekoak gora egin duela hiru taldeetan; bereziki Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan oso igoera handia izan duelarik, %27koa, hain zuzen. Hiru enpresa-taldeetan luzatu egin da biltegiatze-salmenta epea; hots, saltzea gehiago kostatzen zaie, eta hori salmenten jaitsieran nabarmentzen da. Aipatzekoa da Iparlat Taldeak beste bi taldeek baino azkarrago saltzen duela hiru ekitaldietan. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan, gainera, 2015ean 2014an baino 35 egun gehiago igarotzen dituzte produktuek biltegian sartzen direnetik saltzen diren arte. Bestalde, salmentekin batera, salmenta kostuak ere jaitsi egin dira. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan murrizketa %17,92 izan dute salmenta kostuek, salmentak %10 jaitsi diren bitartean.

Bezeroei dagokienean, nahiz eta 2015ean hiru taldeetan salmentak murriztu diren, Iparlat Taldearen bezeroen saldoa igo egin da, kobru-epea 6 egunetan luzatzearen ondorioz. Beste bi taldeen bezeroen saldoak, ordea, murriztu egin dira, salmentak jaistearekin batera kobru-epea 2014koa baino egun bat laburragoa izan delako bi taldeetan.

Izakin eta bezeroen gora-behera horien ondorioz, **zirkulatzailereen finantzaketa behar gordinak** ere aldatu egin dira 2015ean hiru enpresa-taldeetan. Iparlat Taldean bai izakinak eta bai bezeroak handitu direnez, sorturiko behar finantzarioak ere handitu egin dira. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-n bezeroak 13 milioi eurotan gutxitu arren, izakinen 23 milioi euroko hazkuntzak zirkulatzailereen finantzaketa behar gordinak areagotzea ekarri du. Aldiz, nahiz eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren izakinak ere gehitu, bezeroen jaitsiera esanguratsuagoa izan da, 2014an baino zirkulatzailereen finantzaketa behar gordin baxuagoak eraginez.

Zirkulatzailereen finantzaketa behar gordin horiek estaltzeko finantzaketa, neurri handi batean, hornitzaileetatik lortzen dute hiru taldeek. Hala ere, hiru tauletan ikus dezakegu 2015an hiru taldeen hornitzaileen saldoak murriztu egin direla. Hiru enpresa-taldeetan, salmentak jaistearekin batera, erosketen zenbatekoa ere murriztu egin da 2014tik 2015era. Horrez gain, Iparlat Taldearen kasuan, 2015ean hornitzaileei 2 egun azkarrago ordaindu behar izan die, eta horrek ere eragina izan du hornitzaileen murrizketan. Beste bi taldeek egun bat gehiago izan dute ordainketak egiteko, baina erosketen gutxikuntzak eragin nabarmenagoa izan du hornitzaileen saldoaren aldaketan. Aipatzekoa da hiru ekitaldietan izugarri handiak dela Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren hornitzaileen saldoa.

**Ustiapeneko errotazio fondoaren oinarrizko beharrak** positiboak ziren 2015ean bai Iparlat Taldearen eta baita Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan eta, gainera, 2014an baino behar

finantzario gehiagoren sortzailea zen 2015ean oinarrizko ustiapena bi talde horietan. Hala, hornitzaileetatik lorturiko erabilgarritasun finantzarioa ez zen nahiko zirkulatzailaren finantzaketa behar gordinak erabat estaltzeko. Aitzitik, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren eredia erabat ezberdina dela esan dezakegu. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren ustiapeneko errotazio fondoaren oinarrizko beharrak negatiboak dira eta gainera murrizketa izan dute; horrek esan nahi du hornitzaileetatik lorturiko erabilgarritasun finantzarioa izakin eta bezeroek sorturiko behar finantzarioak baino handiagoa dela.

Ustiapeneko bestelako aktibo korronteak gutxitu egin dira Iparlat eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-n eta ondorioz behar finantzario gutxiago sortu dituzte. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k berriz, ez du aldaketarik izan 2015ean ustiapeneko bestelako aktibo korronteetan. Ustiapeneko bestelako pasibo korronteei dagokienean, hiru enpresa-taldeetan gorakada egon da 2015ean, hauen bidez erabilgarritasun finantzario gehiago lortu dutelarik. Hala, **ustiapeneko errotazio fondoaren beharrak** areagotu eta positiboak izaten jarraitu dute Iparlat Taldean eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-n. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan alderantziz; ustiapenak 2014an bezala erabilgarritasun finantzarioa sortu du, 2015ean ustiapeneko errotazio fondoaren oinarrizko beharrak are eta negatiboagoak izan direlarik.

Bestalde, **ustiapenetik kanpo**, Iparlat Taldeak bestelako aktibo korronte eta bestelako pasibo korronteen hazkuntza izan du. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren bestelako aktiboak murriztu eta pasiboak areagotu egin dira, maila oso esanguratsuan. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k berriz, ez du bestelako aktibo korronterik izan 2014, 2015 eta 2016an eta pasiboek gorakada izan dute. Diruzaintzari erreparatuz, Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren zenbatekoek gora egin dute 2015ean, behar finantzarioen sorkuntza bultzatuz. Aurkakoa Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ri dagokionean, diruzaintza murriztu eta behar gutxiago sortu baititu.

Bilakaerarekin jarraituz, 2016an emandako aldaketak aztertzen hasiko gara. Hiru taulen behealdean begiratzen badugu, ikus dezakegu Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren errotazio fondoa positiboa izan dela 2015ean bezala eta gainera bien zenbatekoek gora egin dutela; behar finantzario gehiago sortu direlarik. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren errotazio fondoa negatiboa izan da, baina igoera izan du; erabilgarritasun finantzario gutxiago izanik. Ikusten dugu hiru ekitaldietan Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k epe laburreko finantzaketarekin epe laburreko inbertsioak estaltzeko adina eta gehiago izan duela, eta kontuan hartu beharko du taldeak ea gai den edo ez epe laburreko eredu horrekin jarraituz ordainketa guztiei bere garaian aurre egiteko.

**Ustiapena**rekin hasiz, Iparlat Taldearen salmentak eta salmenta kostuak murriztu diren arren, biltegiatze-salmenta epea 2 egun laburtzea lortu du eta ondorioz, izakinen murrizketa izan du. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k produktuak 28 egun azkarrago saltzea lortu eta bai salmentak eta bai salmenta kostuak areagotu egin dira. Guzti horren eraginez, bere izakinen saldoa ia %24 batean murriztu da. Bestalde, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren izakinak gehitu egin dira, salmentekin batera salmenta kostuak gehitu eta biltegiatze-salmenta epe 10 egun luzatu ondoren.

Bezeroei dagokienean, Iparlat eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren salmentak gutxitu egin dira eta bezeroei 2015ean baino 2 eta 7 egun azkarrago kobratu diete, hurrenez hurren. Ondorioz, bi horien bezeroen saldoak jaitsi egin dira, %13an Iparlaten kasuan eta %32 batean Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan; behar gutxiago sortu dutelarik. Aitzitik, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren bezeroen saldoa izugarri handitu da 2016an salmentak %12 hazi eta kobratzeko 9 egun gehiago itxaron beharraren ondorioz.

Bi aldagai horiek izandako aldaketen ondorioz, **zirkulatzailereen finantzaketa behar gordinak** ere aldatu egin dira. Iparlat Taldearen kasuan, izakinak eta bezeroak murrizteak zirkulatzailereen finantzaketa behar gordina jaitea eragin du. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ri dagokionean, izakinak gehitu arren, bezeroen jaitziera nabarmenagoa izan da eta beharrak gutxitzea ekarri du. Azkenik, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren zirkulatzailereen finantzaketa behar gordinak, aldiz, areagotu egin dira, bezeroen hazkuntza esanguratsuen ondorioz.

Hornitzaileei dagokienez, Iparlat Taldearen saldoa murriztu egin da, salmentekin batera, erosketen zenbatekoak murriztu eta hornitzaileei 3 egun lehenago ordaindu behar izanaren ondorioz. Nahiz eta ordainketa epea luzatu, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren hornitzaileen zenbatekoa ere murriztu egin da, erosketak gutxitzearen ondorioz. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren hornitzaile saldoa gehitu egin da; erosketak murriztu dira, baina ordainketa epea 2 egun luzeagoa izan da 2015ean baino. Lehenago aipatu dugun moduan, azken talde honen finantzaketaren gehiengoa hornitzaileetan oinarritzen da, eta hiru ekitaldietan bezero eta izakinek sorturiko beharrak baino erabilgarritasun finantzario handiagoa sortu du hornitzaileen saldoak.

Horrela, **ustiapeneko errotazio fondoaren oinarritzko beharrak** positiboak izan dira Iparlat Taldean eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-n, hots, beharrak sortzen ditu oinarritzko ustiapenak. Lehenengoaren kasuan behar horien hazkuntza eman da 2016an eta bigarrenaren kasuan murriztu egin dira behar horiek. Aldiz, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren errotazio fondoaren oinarritzko beharrak negatiboak izan dira beste behin, hornitzaileek sorturiko erabilgarritasun finantzarioa zirkulatzailereen finantzaketa behar gordinak baino handiagoak izatearen ondorioz, eta gainera negatibotasun hori gehitu egin da 2016an.

Ustiapeneko bestelako aktibo korronteak gehitu eta ustiapeneko bestelako pasibo korronteak gutxitu egin dira 2016an Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan. Bi talde horietan **ustiapeneko errotazio fondoaren beharrak** positiboak izan dira ekitaldi horretan era; hots, ustiapenak behar finantzarioak sortzen jarraitzen du eta 2015arekiko beharren hazkuntza eman da bi kasuetan. Aitzitik, eta beste aldagai askorekin bezala, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren bilakaera ezberdina izan da. Ustiapeneko bestelako aktibo korronteak gutxitu eta pasibo korronteak gehitu egin dira, erabilgarritasun finantzarioa areagotuz. Hala, azken honen ustiapeneko errotazio fondoaren beharrak ere gutxitu egin dira eta aurreko ekitaldietan bezala, zeinu negatiboa izan dute, enpresaren ustiapena erabilgarritasun finantzarioaren sortzailea dela adierazten duelarik.

Bestalde, **ustiapenetik kanpo**, Iparlat eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren aktibo korronteak gehitu eta behar finantzario gehiago sortu dituzte. 2016an ere Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k ez du ustiapenetik kanpoko aktibo korronterik izan. Pasibo korronteei dagokienean, Iparlaten zenbatekoa murriztu eta erabilgarritasun finantzario gutxiago sortu da 2015an baino; Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren pasibo korronteak areagotu egin dira, erabilgarritasun finantzarioa areagotuz, eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren pasibo korronteak asko murriztu dira.

Diruzaintza aztertuz, 2016an Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren diruzaintzako saldoa handitu egin da, pasibo korronteak baino handiagoa izan delarik; beraz, ekitaldi horretan printzipioz ez luke arriskurik izango. Iparlat eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren diruzaintzako zenbatekoak ere handitu egin dira, behar finantzario handiago bat sorrarazi dutelarik.

Orokorrean, ikusten dugu bai Iparlat Taldeak bai Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k egitura antzekoa dutela eta bien bilakaera ere antzekoa izan dela errotazio fondoaren beharren eskemako aldagai ezberdinei dagokienez. Bi talde horien ustiapenetik kanpoko pasibo korronteak aktibo korronteen eta diruzaintzaren batura baino handiagoak dira hiru ekitaldietan, beraz, arrisku finantzario maila bat izan dezake.

Bestalde, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren finantzaketa eredia ezberdina dela esan genezake eta orokorrean eskemako aldagai ezberdinek izandako bilakaera ere oso ezberdina izan da; izan ere, talde honek bere finantzaketaren gehiengoa hornitzaileen bidez lortzen du eta ustiapenetik nahiz ustiapenetik kanpo sorturiko beharrak baino erabilgarritasun gehiago sortzen du taldeak. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k ustiapenetik kanpoko aktibo korronterik ez duenez, diruzaintzako saldoaren araberakoa izango da taldearen ustiapenetik kanpoko pasibo korronteak itzultzeko taldeak duen gaitasuna. Modu horretan, 2014 eta 2015ean diruzaintzako saldoa ez zen nahikoa zor horiei aurre egiteko eta taldeak arrisku finantzarioa pairatu zuen, ez baitzen gai diruzaintzarekin epe laburreko finantzaketa hori guztia itzultzeko. Hala ere, 2016an diruzaintzako saldoa handiagoa da pasibo korronte horiek baino, beraz, printzipioz ez du arriskurik.

## **6.6. EGONKORTASUN FINANTZARIOAREN AZTERKETA:**

Atal honetan, enpresaren kaudimena edo egonkortasun finantzarioa aztertuko dugu; hots, dituen inbertsioekin bere ordainketa beharrei aurre egiteko ahalmena duen edo ez neurtzen saiatuko gara. Hala, epe laburreko kaudimenaren eta epe luzeko kaudimenaren analisiak burutuko ditugu, horretarako erabiltzen diren ratio edo tresna ezberdinak aplikatuz.

### **6.6.1. Epe laburreko kaudimenaren analisia**

Epe laburreko kaudimenaren azterketa egiteko, hiru tresna edo ratio erabiltzen dira: epe laburreko kaudimen ratioa, likidezia ratioa edo froga garratza ratioa eta berehalako likidezia edo erabilgarritasun ratioa. Analisia osatzeko, ratio horiek kalkulatu eta hirurak elkarrekin interpretatzea komeni da. Gure kasuan, lehenengo Iparlat Taldearen kaudimenaren analisia egingo dugu hiru ratioekin eta ondoren, Iparlat Taldearen eta konparaketarako aukeraturiko beste bi lehiakideen arteko alderaketa egingo dugu.

#### **➤ Epe laburreko kaudimen ratioa**

Epe laburreko zorren moneta unitate bakoitzeko, hauei aurre egiteko dauzkan epe laburreko ondasun eta eskubideak zenbatekoak diren adierazten du ratio edo tresna honek.

$$\text{Epe laburreko kaudimena} = \frac{\text{Aktibo korrontea}(AK)}{\text{Pasibo korrontea}(PK)}$$

Iparlat Taldearen kasura etorriz, ondorengo da epe laburreko kaudimen ratioaren balioa aztertzen ari garen ekitaldietan.

$$\text{Epe laburreko kaudimena}_{2014} = \frac{AK_{2014}}{PK_{2014}} = \frac{69.702.554\text{€}}{72.814.713\text{€}} = \mathbf{0,96}$$

$$\text{Epe laburreko kaudimena}_{2015} = \frac{AK_{2015}}{PK_{2015}} = \frac{81.143.518\text{€}}{79.869.858\text{€}} = \mathbf{1,02}$$

$$\text{Epe laburreko kaudimena}_{2016} = \frac{AK_{2016}}{PK_{2016}} = \frac{80.026.373\text{€}}{68.757.587\text{€}} = \mathbf{1,16}$$

Goiko kalkuluaren arabera, Iparlat Taldeak 2014an zuen epe laburreko kaudimen ratioa 0,96koa zen; beraz, taldeak ez zuen epe laburreko kaudimenik; hots, ez zuen epe laburreko aktibo nahikorik epe laburreko zor guztiei aurre egiteko; izan ere, pasibo korrontea handiagoa zen aktibo korrontea baino.

2015an bere kaudimen egoera hobetu zela esan dezakegu, epe laburreko kaudimena ez izatetik epe laburrera kaudimena izatera pasa baitzen taldea; zehazki %2 handiagoak ziren 2015eko epe laburreko inbertsioak epe laburreko zorrak baino. Horren atzean zegoen eragile nagusia aktibo korrontean izandako igoera izan zen eta hau diruzaintzaren, zordun komertzialen eta izakinen hazkundearengatik zetorren, bereziki. Bestalde, 2016an ere bilakaera positiboa izan zen epe laburreko kaudimenean, pasibo korrontea murriztearen ondorioz enpresaren epe laburreko kaudimena 1,16ra igo baitzen. Hortaz, 2016an aktibo korrontea %16 handiagoa zen epe laburreko zorrak baino.

➤ **Likidezia edo Froga garratza ratioa**

Ratio honek neurtzen duena da zenbatekoak diren epe laburreko zorren moneta unitate bakoitzeko, diruzaintzan berehala bihurtu daitezkeen ondasun eta eskubideak.

$$\text{Likidezia ratioa} = \frac{\text{Bihurgarri ziurra} + \text{Eskudirua eta bestelakoak}}{\text{Pasibo korrontea}} = \frac{\text{AK} - \text{izakinak}}{\text{PK}}$$

Iparlat Taldearen balantzeko datuak kontuan harturik, bere likidezia ratioa kalkulatu dugu aztertzen ari garen ekitaldietarako eta ondorengo datuak lortu ditugu:

$$\text{Likidezia ratioa}_{2014} = \frac{\text{AK}_{2014} - \text{Izakinak}_{2014}}{\text{PK}_{2014}} = \frac{69.702.554\text{€} - 18.695.388\text{€}}{72.814.713\text{€}} = \mathbf{0,70}$$

$$\text{Likidezia ratioa}_{2015} = \frac{\text{AK}_{2015} - \text{Izakinak}_{2015}}{\text{PK}_{2015}} = \frac{81.143.518\text{€} - 21.727.429\text{€}}{79.869.858\text{€}} = \mathbf{0,74}$$

$$\text{Likidezia ratioa}_{2016} = \frac{\text{AK}_{2016} - \text{Izakinak}_{2016}}{\text{PK}_{2016}} = \frac{80.026.373\text{€} - 19.006.078\text{€}}{68.757.587\text{€}} = \mathbf{0,89}$$

Ikus dezakegunez, 2014an Iparlat Taldeak epe laburrera zor zuen euro bakoitzeko 0,70€ zituen diruzaintzan berehala bihur zitezkeen ondasun eta eskubideetan. 2015ean, taldearen likidezia ratioa areagotu egin zen, hain zuzen ere epe laburreko zorren euro bakoitzeko 0,74€-ko aktibo likidoak edukitzera pasa zen. Igoera edo hobekuntza hori diruzaintzan berehala bihur zitezkeen ondasun eta eskubideak %16 batean haztearen ondorio izan zen.

Bestalde, 2016an ere gorakada eman zen likidezia ratioan, epe laburreko zorren euro bakoitzeko 0,89€ baitzituen dirutan azkar bihur zitezkeen ondasun eta eskubidetan, azken horiek areagotu eta epe laburreko zorrak gutxitu ondoren.

➤ **Berehalako likidezia edo erabilgarritasun ratioa**

Erabilgarritasun ratioak neurtzen du enpresak edo enpresa-taldeak dituen epe laburreko zorren moneta unitate bakoitzeko zenbatekoak diren aktibo likidoetan dituen moneta unitateak; hots, diruzaintzari estuki loturik dago ratio hau. Bere neurketarako, ondorengo formula edo tresna erabiltzen da:

$$\text{Erabilgarritasun ratioa} = \frac{\text{Eskudirua eta beste aktibo likido baliokideak}}{\text{Pasibo korrontea}}$$

Aurreko bi ratioekin bezala, ratio honen kalkulua ere egin dugu 2014, 2015 eta 2016 ekitaldietako Iparlat Taldearen datuekin:

$$\text{Erabilgarritasun ratioa}_{2014} = \frac{\text{Eskudirua eta beste aktibo likido baliokideak}_{2014}}{\text{PK}_{2014}} = \frac{1.273.881\text{€}}{72.814.713\text{€}} = \mathbf{\%1,75}$$

$$\text{Erabilgarritasun ratioa}_{2015} = \frac{\text{Eskudirua eta beste aktibo likido baliokideak}_{2015}}{\text{PK}_{2015}} = \frac{1.801.433\text{€}}{79.869.858\text{€}} = \mathbf{\%2,26}$$

$$\text{Erabilgarritasun ratioa}_{2016} = \frac{\text{Eskudirua eta beste aktibo likido baliokideak}_{2016}}{\text{PK}_{2016}} = \frac{5.801.386\text{€}}{68.757.587\text{€}} = \mathbf{\%8,44}$$

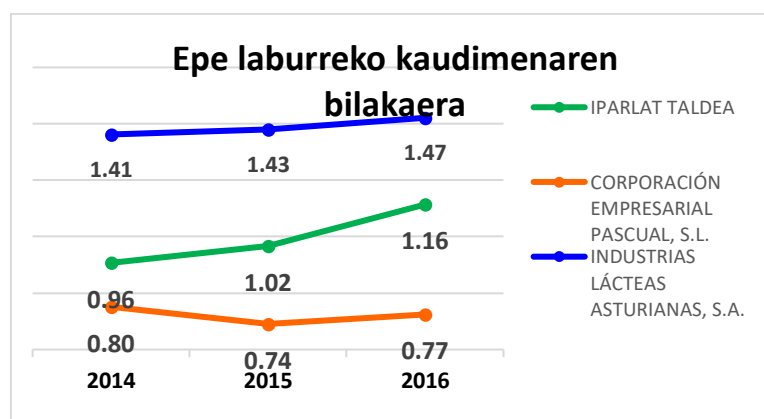
Erabilgarritasun ratioari dagokionez, 2014an Iparlat Taldeak epe laburrera zituen zorren %1,75a zuen diruzaintza eta bestelako aktibo likido baliokideetan. Hots, bere epe laburreko zorren %1,75ari aurre egin ziezaiokeen diruzaintzan zuen diruarekin. 2015ean bere erabilgarritasuna areagotu egin zen, epe laburreko zorren %2,26ko zenbatekoa hartzera pasaz eta horren eragilea diruzaintzak izandako gorakada izan zen. 2016an are eta gehikuntza handiagoa eman zen taldearen diruzaintzan; hain zuzen ere, eskudirua eta bestelako aktibo likidoen zenbatekoa izugarri hazi zen eta ondorioz, epe laburreko zorren %8,44ari aurre egin ziezaiokeen diruzaintzan zeukan diruarekin.

Beraz, eta hiru urteetako ratioen datuak kontuan hartuz, esan dezakegu Iparlat Taldearen epe laburreko kaudimen egoerak bilakaera positiboa izan duela. Batetik, 2014an epe laburreko zorrak epe laburreko inbertsioak baino gehiago izatetik 2015 eta 2016an epe laburreko zorrak baino aktibo korrante handiagoa izatera pasa da, ratioa 1 baino handiagoa izatera iritsiz. Hala, 2014an kaudimenik ez izan arren, ondorengo bi ekitaldietan geroz eta kaudimen gehiago izatera pasa da. Bigarrenik, kaudimenarekin batera likidezia maila ere hazi egin da; epe laburreko zorren euro bakoitzeko diruzaintzan berehala bihur zitezkeen ondasun eta eskubideetan 0,70 euro izatetik 0,89 euro izatera pasa delarik. Eta gainera, taldearen diruzaintzako saldoaren hazkuntzari esker, diruzaintzarekin epe laburreko zorren %1,75ari aurre egiteko gai izatetik epe laburreko zorren %8,44ari aurre egiteko gai izatera igaro zen 2014tik 2016ra. Beraz, hiru ratioek gorakada izan dute eta horrek enpresak dituen inbertsioekin dituen zorrei aurre egiteko duen gaitasunaren hazkuntza islatzen du.

#### 6.6.1.1. Epe laburreko kaudimen ratioaren konparaketa

Konparaketa egiteko lehiakideen epe laburreko kaudimenaren ratioa kalkulatu dugu 2014, 2015 eta 2016 ekitaldietarako eta hauen ezberdintasunak eta bilakaerak ondorengo 21. grafikoan islatzen saiatu gara.

21. Grafikoa. Epe laburreko kaudimenaren bilakaera eta konparaketa.



Iturria: Nik osaturiko grafikoa.



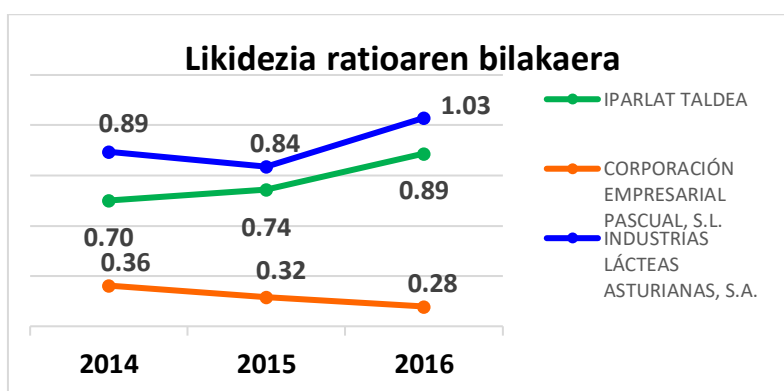
21. grafiko horretan, batetik, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k hiru ekitaldietan Iparlat Taldeak baino epe laburreko kaudimen gutxiago duela ikus dezakegu eta gainera bilakaera guztiz kontrakoa izan duela. Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasuan epe laburreko kaudimenaren jaitiera antzeman daiteke eta ratioaren zenbatekoak adierazten digu ez duela epe laburreko kaudimenik izan hiru ekitaldietan.

Bestalde, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k hiru urteetan epe laburrera kaudimenduna izan zen, Iparlat Taldearen epe laburreko kaudimena baino handiagoa izan zuelarik guztietan. Gainera, Iparlat Taldeak bezala, 2015 eta 2016an bilakaera gorakorra izan eta bere epe laburreko kaudimena hobetzea lortu zuen, aktibo korronea pasibo korronea baino %41 handiagoa izatetik %47 handiago izatera pasa ondoren.

#### 6.6.1.2. Likidezia ratioaren konparaketa

Jarraian, Iparlat Taldearen likidezia ratioaren eta aukeraturiko beste bi lehiakideen arteko konparaketa egingo dugu. Horretarako, ondorengo 22. grafikoan barneratu ditugu hiru taldeen datuak.

22. Grafikoa. Likidezia ratioaren bilakaera eta konparaketa.



Iturria: Nik neuk osaturiko taula.

22. grafiko hau aurreko 21. grafikoarekin alderatzen badugu, likidezia ratioaren balioak epe laburreko kaudimenaren ratioaren balioak baino baxuagoak direla ikus dezakegu. Hala ere, enpresen arteko antzekotasun, desberdintasun eta joera antzekoak aurki ditzakegu bietan.

22. grafikoan ikus dezakegun moduan, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k beste bi enpresek baino likidezia baxuagoa izan du hiru ekitaldietan eta gainera, bere balio galduz joan da urtez urte, epe laburrera zor zuen euro bakoitzeko 0,36 euroko aktibo likidoak izatetik 0,28 euroko aktibo likidoak izatera pasa baitzen 2014tik 2016ra. Jaitiera horiek diruzaintzan berehala bihur daitezkeen ondasun eta eskubideek bai 2015ean eta bai 2016an izandako jaitsieraren ondorioz izan da, bereziki. Joera horrekin jarraituz gero, baliteke enpresa-talde hau ordainketa-etendura egoerara bideratzea.

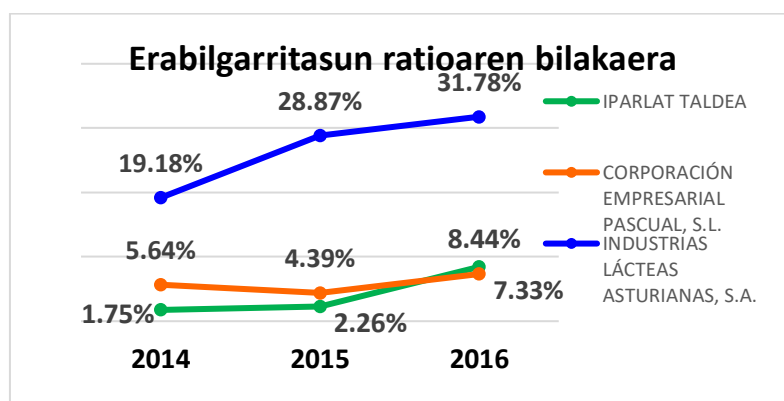
Bestalde, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k Iparlat Taldeak baino likidezia gehiago izan zuen hiru urteetan eta nahiz eta 2014tik 2015era likidezia ratioa 0,89tik 0,84ra jaitsi, 2016an bere likidezia ratioa areagotzea lortu zuen 1,03 balioa lortzeraino, Iparlat Taldearen joerarekin bat etorriz. Horrek esan nahi

du, 2016an epe laburreko zorrak baino %3 handiagoak zirela gutxi gorabehera berehala diruzaintzan bihur zitezkeen ondasun eta eskubideak.

### 6.6.1.3. Erabilgarritasun ratioaren konparaketa

Epe laburreko kaudimenaren analisiarekin amaitzeko, alderatzen ari garen hiru enpresa-taldean erabilgarritasun ratioen joerak aztertu eta beraien arteko antzekotasunak eta diferentziak aipatzen saiatuko gara. Horretarako, aurreko beste ratioekin egin dugun moduan, 23. grafikoan barneratu ditugu hiru enpresa-taldean erabilgarritasun ratioaren datuak.

#### 23. Grafikoa. Erabilgarritasun ratioaren bilakaera eta konparaketa.



Iturria: Nik osaturiko grafikoa.

Erabilgarritasun ratioen konparaketarekin hasiz, 23. grafikoan ikus dezakegu Iparlat Taldearen datuetatik gertuen dagoen lehiakidea Corporación Empresarial Pascual, S.L. dela. Batetik, 2014an eta 2015ean Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren erabilgarritasuna Iparlat Taldearena baino handiagoa izan zen, baina 2015ean bi horien joerak ezberdinak izan ziren, Iparlat Taldeak diruzaintza handiagoa eta ondorioz erabilgarritasunaren hazkuntza izan baitzuten eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k berriz, diruzaintzako saldoa jaistearen ondorioz, erabilgarritasunaren murrizketa izan baitzuen. 2016an bi talde horien erabilgarritasuna areagotu zen; Iparlat Taldeak %8,44ko erabilgarritasuna lortu zuen epe laburreko zorrakiko eta Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k %7,33koa; beraz, aurreko ekitaldietan ez bezala, Iparlatek besteak baino errentagarritasun maila altuagoa izatea lortu zuen.

Bestalde, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan, argi ikusten da erabilgarritasun ratioa beste biena baino nabarmen altuagoa dela hiru ekitaldietan, eta gainera bai 2015ean eta bai 2016an goranzko joera izan du, 2014, 2015 eta 2016an bere diruzaintzak epe laburreko zorrakiko %19, %28 eta %31ko balioa izan duelarik, hurrenez hurren.

Epe laburreko kaudimenaren analisiaren inguruan laburbilduz, Iparlaten kasuan hiru ratioek joera bera izan dutela ikusi dugu; izan ere, 2014tik 2015era zenbatekoek gora egin dute taldearen epe laburreko kaudimena, likidezia eta erabilgarritasun mailak hobetuz. 2015etik 2016ra gorakadak are

nabarmenagoak izan dira hiru ratioetan eta, beraz, Iparlat Taldearen epe laburreko kaudimenak bilakaera orokor positiboa izan duela ondorioztatuko genuke.

Bestalde, egindako konparaketei dagokionez, esan genezake orokorrean Iparlat Taldearen datuak beste bi taldeen datuen artean kokaturik daudela. Hiru ratioetan Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-renak izan dira emaitzarik altuenak eta, orokorrean, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren emaitzak Iparlatenak baino baxuagoak izan dira, nahiz eta diferentzia handirik ez egon.

#### **6.6.2. Epe luzeko kaudimenaren analisisa**

##### **➤ Kaudimen totalaren ratioa**

Kaudimen totalaren ratioak neurtzen du enpresak edo enpresa-taldeak zor duen moneta unitate bakoitzeko, zor horiei aurre egiteko dauzkan ondasun eta eskubideak zenbatekoak diren. Ratio honek enpresaren hazkuntza gaitasuna eta hartzekodunentzat ordainduko diotenaren bermea edo ziurtasuna neurtzen du.

$$\text{Kaudimen totalaren ratioa} = \frac{\text{Aktiboa guztira}}{\text{Pasiboa guztira}}$$

Hasteko, eta epe laburreko kaudimena analizatzeko beste ratioekin egin dugun moduan, Iparlat Taldearen 2014, 2015 eta 2016ko kaudimen totalaren ratioak kalkulatu eta aztertuko ditugu.

$$\text{Epe luzeko kaudimena}_{2014} = \frac{\text{Aktiboa guztira}_{2014}}{\text{Pasiboa guztira}_{2014}} = \frac{141.422.354\text{€}}{91.032.622\text{€}} = 1,55$$

$$\text{Epe luzeko kaudimena}_{2015} = \frac{\text{Aktiboa guztira}_{2015}}{\text{Pasiboa guztira}_{2015}} = \frac{150.303.201\text{€}}{96.053.538\text{€}} = 1,56$$

$$\text{Epe luzeko kaudimena}_{2016} = \frac{\text{Aktiboa guztira}_{2016}}{\text{Pasiboa guztira}_{2016}} = \frac{144.697.041\text{€}}{82.818.328\text{€}} = 1,75$$

Lehenik, 2014ari dagokionean, ikus dezakegu enpresaren ondasun eta eskubideak dituen zorrak baino %55 handiagoak direla eta, beraz, enpresa kaudimenduna dela, hau da, bere zor edo betebeharre aurre egiteko gai dela. Bilakaera aztertuz, ikus dezakegu 2015ean bai aktiboak eta bai zorrak handitu direla Iparlat Taldearen balantzean, baina aktiboen hazkuntza proportzio handiagon gertatzearen ondorioz, enpresaren epe luzeko kaudimena 1,55etik 1,56era igo dela. Honek esan nahiko luke enpresaren egoera hobetu egin dela, bere zorrei aurre egiteko ahalmena areagotu baita. Gainera, 2016an are gorakada handiagoa eman da. Kasu honetan, bai egitura ekonomiko edo aktiboa eta baita taldearen zorrak murriztu egin dira, baina zorren murrizketa handiagoa izan ondoren, Iparlat Taldearen kaudimen totalaren ratioak 1,75eko balioa hartu du. Hortaz, enpresaren ondasun eta eskubideak bere zorrak baino %75 handiagoak izan dira 2016an. Horrek argi erakusten du eta gainera taldearen ondare garbiaren hazkuntzan islatzen da Iparlat Taldeak zorpetzearen ordeztu autofinantzaketaren aldeko apustua egiteari ekin diola.

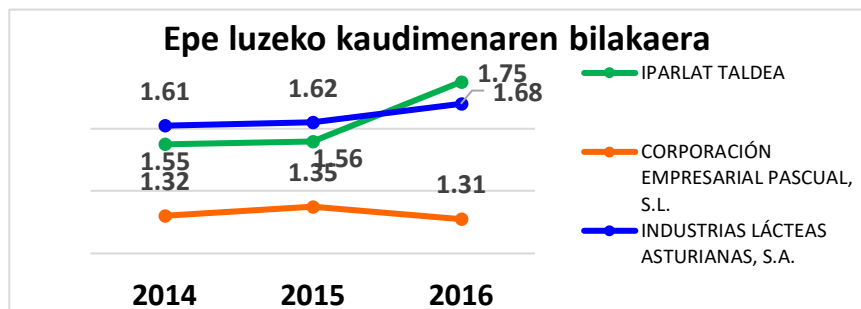
Orokorrean, hiru ekitaldietan taldeak kaudimena baduela eta beraz, dituen ondasun eta eskubideekin bere zorrei aurre egiteko gaitasuna baduela ikus daiteke; aktiboetan duena baino gutxiago zor du. Gainera, kaudimenaren ratioetan urtez urte eman diren gorakadek bilakaera positibo

bat islatzen dute eta horrek, finean, enpresaren hazkuntza gaitasuna erakusten du neurri batean eta esan genezake kaudimena izateak ordainketak behar bezala egingo dituen bermea edo segurtasuna ematen diela Iparlat Taldearen hartzekodunei.

#### 6.6.2.1. Epe luzeko kaudimenaren konparaketa

Ondorengo 24. grafikoan Iparlat Taldearen, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren epe luzeko kaudimenaren ratioaren 2014, 2015 eta 2016 balioak eta ekitaldi horien artean egondako bilakaera barneratzen saiatu gara.

**24.Grafikoa. Epe luzeko kaudimenaren bilakaera eta konparaketa.**



*Iturria: Nik egindako grafikoa.*

24. grafiko honetan ikus dezakegun moduan, 2014an Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-rena izan zen epe luzeko kaudimen handiena eta, zehazki, zor duen euro bakoitzeko 1,61 euro zituen 2014an aktiboko ondasun eta eskubideetan. Iparlat Taldearen kasuan ratioaren balioa 1,55 izan zen ekitaldi horretan eta kaudimen gutxiena Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k izan zuen, zor zuen euro bakoitzeko ondasun eta eskubideetan 1,32 euro zituelarik. 2015ean izandako bilakaera orokorrean gorakorra izan zen hiru enpresa-taldeen kasuan; eta 2014an bezala, kaudimen ratio altuena Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k izan zuen eta bigarren ratio altuena berriro ere Iparlat Taldearena izan zen; bi horien kasuan 2015ean izandako gorakaden eragile nagusia bakoitzaren aktiboak izandako hazkuntza izan zelarik. 2015ean ere epe luzeko kaudimen baxuena Corporación Empresarial Pascual, S.L.-rena izan zen, nahiz eta pasiboen murrizketaren eraginez bere kaudimen totalaren ratioa 1,32 izatetik 1,35 izatera pasa.

Bilakaerarekin jarraituz, 2016an Iparlat eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A. -k beren epe luzeko kaudimena areagotzen jarraitu zutela ikus dezakegu, baina aurreko urteekiko aldatu egin zen grafikoaren itxura, izan ere, 2016an Iparlat Taldearena izan zen epe luzeko kaudimen ratioaren balio handiena, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kaudimen maila gainditu zuelarik. Bi talde horiek joera gorakorra izan zuten ekitaldi horretan; baina eragileak ezberdinak izan ziren. Iparlat Taldearen kasuan, zorren gutxikuntza izan zen, zalantzarik gabe, kaudimen totala hainbeste igotzea eragin zuena. Bestearen kasuan ordea, gorakada aktiboaren hazkuntzagatik gertatu zen.

Aipaturiko bi enpresa-talde horien ratioek joera gorakorra izan bazuten ere, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren kasua erabat ezberdina izan zen, 2016an bere epe luzeko kaudimena gutxitu egin baitzen. Ekitaldi horretan nahiz eta zorrak jaistea lortu, aktiboen murrizketa handiagoa izan zen eta ondorioz, zituen ondasun eta eskubideekin bere zorrei aurre egiteko gaitasuna neurri batean galdu egin zuela esan genezake.

### **6.7. DIRUZAINZAKO FLUXUEN EGOERAREN ANALISIA:**

Diruzaintzako Fluxuen Egoerari (DFE) buruz hitz egiten hasi baino lehen, ezinbestekoa da “diruzaintza” kontzeptuaren barruan zer barneratzen den ondo ulertu edo ezagutzea. Balantzeko aktibo mota hau kontrolpean izatea ezinbestekoa da enpresaren jarduera edo ustiapenak epe luzean irautea lortu nahi bada. Diruzaintza eta honi loturik dauden bestelako aktibo likidoek aukera ematen diote enpresari egin behar dituen ordainketei aurre egiteko, eta hauek dira enpresak dituen aktibo erabilgarrienak edo likidoenak. Ondorengo elementuek osatzen dute talde hori:

- Enpresako kutxan dagoen dirua
- Enpresak bankuetan dituen diru-zenbateko erabilgarriak
- Dirutan bihurgarriak diren finantza-aktiboak, baldin eta 3 hilabete baino luzeagoko epemuga eta balio-aldaketak izateko arrisku nabarmenik ez badute eta enpresako diruzaintzako ohiko kudeaketa politikaren barnean badaude.

Atal guzti horien batura izango da diruzaintzako zenbatekoa eta ekitaldian zehar gertaturiko eragiketen arabera, diru-sarrera eta irteerak emango dira. Horiek guztiak Diru-Fluxuen Egoeran barneratu beharko dira.

Diru-Fluxuen Egoera, Kontabilitate Plan Orokorrean (KPO) adierazten denaren arabera, urteko kontuetako bat da, lehenago aztertu ditugun Balantzea edota Galdu-Irabazien Kontua bezala. *Kontabilitate Plan Orokorra onartzen duen azaroaren 16ko 1514/2007 Errege Dekretua*-n definitzen da Diru-Fluxuen Egoeraren kontzeptua, zehazki araudi horren 3. ataleko 1.9. puntuan. Araudi horren arabera, Diruzaintzako Fluxuen Egoera modu honetan definitzen da: ***“Diru-fluxuen egoerak diruzaintza eta antzeko aktibo likido baliokideak adierazten dituzten elementuen jatorria eta erabilera adierazten ditu, mugimenduak jarduera ezberdinen arabera sailkatuz eta ekitaldian diruzaintzak izan duen aldaketa garbia zehaztuz.”*** (Ministerio de Economía y Hacienda, 2007, or. 92).

Bestalde, legeak dioenez, dokumentu edo agiri hau balantze laburtua aurkeztu ezin duten enpresek derrigorrez egin behar dute eta derrigorrezkoa izan ez arrez, gainerako enpresen kasuan ere gomendagarria da berau egitea, enpresaren inguruko informazio objektibo ugari ematen baitu.

Enpresak, bere diruzaintzako saldoa beharren arabera gehitu edo gutxitu dezake, beraz, aurreikuspenak egitean egokitu edo doitu egin dezake. Diru-Fluxuen Egoerak, besteak beste, diruzaintzak ekitaldi batetik bestera jasandako aldaketen arrazoiak adierazten ditu eta, noski, enpresak

diru-fluxuak sortzeko gaitasunik baduen edo ez adierazten digu. Hala, horren arabera, enpresak bere ordainketa-beharrei aurre egiteko edo zorrak itzultzeko duen gaitasuna ere islatzen du urteko kontu honek.

Ikusiko dugun moduan, dokumentu honetan eragiketa mota ezberdinen artean sailkatzen dira ekitaldian zehar enpresak jasandako edo egindako kobrantza eta ordainketak. Aipaturiko sailkapenean, besteak beste, 3 eragiketa-talde aurkitzen dira: Ustiapeneko eragiketei loturiko diru-fluxuak, inbertsio eragiketen diru-fluxuak eta finantza eragiketen diru-fluxuak. Aurrerago ikusiko dugu bakoitzean zein kobrantza eta ordainketa barneratuko liratekeen.

Dakigun bezala, kobrantzek sarrerekin eta ordainketek gastuekin lotura zuzena dute. Batzuetan sarrera baten sortzapena eta kobrantza batera gertatzen dira, momentu berean, baina sarritan gertatzen da sarrera bat sortu arren beronen kobrua beranduago ematea. Horixe gertatzen da, esaterako, enpresa batek izakinen salmenta bat gauzatu baina eroslearekin 3 hilabetera ordaintzea adosten duenean. Gastu eta ordainketen kasuan ere, egoera berdinean aurkitzen gara; gastua sortu eta ordainketa egitea une berdinean edota momentu ezberdinetan gerta daitezke. Hori dela eta, atal honetan ikusiko dugu nola Diru-Fluxuen Egoerak sarrera eta gastuek kobru eta ordainketekin duten erlazioa; hots, Galdu-Irabazi Kontuarekin duen erlazioa, adierazten duen.

#### **6.7.1. DFE-ren helburua**

Diruzaintzako Fluxuen Egoeraren bidez lortu nahi dena da enpresaren balantzeko diruzaintzak ekitaldi batetik bestera izandako aldaketak azaltzea eta ondorioztatzea enpresa gai den ala ez diru-fluxuak sortzeko. Hala, hori lortzeko, dokumentu honetan ekitaldiko diru-fluxuen edo fluxu likidoen sarrera eta irteerei buruzko informazioa jasotzen da. Diruzaintzak jasandako aldaketen arrazoiak edo eragileak ondorengo 3 eragiketa motetan banatuta edo sailkatuta aurkituko ditugu:

1. **Ustiapeneko eragiketak;** hots, enpresan egunerokotasunean sortu edo aurrera eramaten diren eragiketen ondoriozko kobru eta ordainketak.
2. **Inbertsio eragiketak** edo aktiboei loturik ematen diren eragiketak; hau da, aktibo ez-korronteak eskuratzean sortutako ordainketak eta hauen inorenganatzearen ondorioz edo amortizazioagatik sortutako kobruak. Baita epe laburreko finantza inbertsioak ere.
3. **Finantzaketa eragiketak;** hala nola, jaulkitako baloreen salmenten kobruak, maileguen kobruak eta horien amortizazio edo itzulketengatik ordainketak, akziodunen alde egindako dibidenduen kobru edo ordainketak...

Hiru atal horiez gain, kanbio-diferentzien aldaketen eragina ere barneratzen da egoera-orri honetan eta, azkenik, diruzaintza eta antzekoen hazkuntza/murrizketa garbia zein izan den adierazten da.

## 6.7.2. Iparlat Taldearen Diruzaintzako Fluxuen Egoeraren analisia

### 23. Taula. Iparlat Taldearen Diruzaintzako fluxuen egoera orria.

DIRUZAINZAKO FLUXUEN EGOERA	2016	2015	2014
<b>1.Zerga aurreko ekitaldiko emaitza</b>	<b>7.684.844 €</b>	<b>6.495.750 €</b>	<b>6.652.149 €</b>
<b>2.Emaitzari doikuntzak</b>	<b>6.316.411 €</b>	<b>9.691.337 €</b>	<b>3.362.410 €</b>
a)Ibilgetuaren amortizazioak(+)	8.592.014 €	8.357.181 €	10.377.454 €
b)Balio-narriaduraren zuzenketak(+/-)	1.435.866 €	1.456.089 €	3.182.281 €
c)Horniduren aldaketak(+/-)	-63.549 €	271.686 €	
d)Dirulaguntzen esleitzeak(-)	-1.429.199 €	-1.836.865 €	-2.937.241 €
e)Ibilgetuen baja eta salmenten emaitzak(+/-)	-3.072.116 €	24.696 €	-10.263.996 €
g)Finantza-sarrerak(-)	-76.123 €	-134.770 €	-195.716 €
h)Finantza gastuak(+)	929.518 €	1.553.320 €	3.199.628 €
<b>USTIAPENETIK SORTUTAKO BALIABIDEAK (EBITDA) (1+2)</b>	<b>14.001.255 €</b>	<b>16.187.087 €</b>	<b>10.014.559 €</b>
<b>3.Kapital Korrientean aldaketak</b>	<b>-2.526.090 €</b>	<b>-4.421.364 €</b>	<b>595.317 €</b>
a)Izakinak (+/-)	2.721.351 €	-3.101.366 €	-305.466 €
b)Zordunak eta kobratzeko beste zenbait kontu (+/-)	2.635.888 €	4.463.106 €	3.232.914 €
c)Beste zenbait aktibo korriente(+/-)	-301.319 €	-486.766 €	3.035.895 €
d)Hartzekodunak eta beste zenbait ordaintzeko kontu (+/-)	-7.582.010 €	-5.296.338 €	-5.368.026 €
<b>USTIAPENETIK SORTUTAKO DIRU-FLUXU GORDINAK(1+2+3)</b>	<b>11.475.165 €</b>	<b>11.765.723 €</b>	<b>10.609.876 €</b>
<b>4.Ustiapeneko eragiketen beste zenbait diru-fluxu</b>	<b>-1.253.987 €</b>	<b>-1.502.658 €</b>	<b>-3.003.912 €</b>
a)Interesen ordainketa(-)	-929.518 €	-1.558.391 €	-3.199.628 €
c)Interesen kobroa (+)	76.123 €	134.770 €	195.716 €
d)Mozkinen gaineko zergaren ordainketa (kobroa) (-/+)	-400.592 €	-79.037 €	0 €
<b>A.USTIAPENOKO ERAGIKETEN DIRU-FLUXUAK (1+2+3+4)</b>	<b>10.221.178 €</b>	<b>10.263.065 €</b>	<b>7.605.964 €</b>
<b>6.Inbertsioen ordainketak (-)</b>	<b>-6.479.545 €</b>	<b>-10.184.075 €</b>	<b>-10.938.192 €</b>
c)Ibilgetu materialak	-6.404.144 €	-9.690.549 €	-10.935.405 €
e)Beste zenbait aktibo finantzario	-75.401 €	-493.526 €	-2.787 €
<b>7.Desinbertsioen kobroak(+)</b>	<b>3.993.172 €</b>	<b>1.392.950 €</b>	<b>20.791.066 €</b>
c)Ibilgetu materialak	3.800.893 €	206.976 €	12.976.451 €
e)Beste zenbait aktibo finantzario	192.279 €	1.185.974 €	7.814.615 €
<b>B.INBERTSIO ERAGIKETEN DIRUZAINZAKO FLUXUAK</b>	<b>-2.486.373 €</b>	<b>-8.791.125 €</b>	<b>9.852.874 €</b>
<b>9.Ondare-tresnen kobro eta ordainketak</b>	<b>1.842.739 €</b>	<b>58.775 €</b>	<b>500.576 €</b>
c)Sozietate menperatzailearen ondare-tresnen eskuratzea(-)	0 €	-263.765 €	0 €
g)Jasotako Dirulaguntza, Dohaintza eta Legatuak (+)	1.842.739 €	322.540 €	500.576 €
<b>10.Pasiboko finantza-tresnen kobro eta ordainketak</b>	<b>-5.577.591 €</b>	<b>-1.003.163 €</b>	<b>-19.132.733 €</b>
a)Jaulkipena (+):	4.001.292 €	6.733.335 €	12.375.327 €
2.Kreditu erakundeekin zorrak(+)	4.000.000 €	6.733.335 €	12.174.205 €
4.Bestelako zorrak (+)	1.292 €	0 €	201.122 €
b)Itzulketa eta amortizazioa(-):	-9.578.883 €	-7.736.498 €	-31.508.060 €
2.Kreditu erakundeekin zorrak(-)	-8.535.510 €	-8.340.840 €	-31.508.060 €
4.Bestelako zorrak (-)	-1.043.373 €	604.342 €	0 €
<b>11.Dibidendu eta bestelako ondare-tresnen ordainketak</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>C) FINANTZAKETA ERAGIKETEN DIRU-FLUXUAK</b>	<b>-3.734.852 €</b>	<b>-944.388 €</b>	<b>-18.632.157 €</b>
<b>D)KANBIO DIFERENTZIEN ALDAKETEN ERAGINA</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
<b>E)DIRUZAINZTA ETA ANTZEKOEN HAZKUNTZA/MURRIZKETA GARBIA</b>	<b>3.999.953 €</b>	<b>527.552 €</b>	<b>-1.173.319 €</b>
<b>Diruzaintza edo antzekoak ekitaldi hasieran</b>	<b>1.801.433 €</b>	<b>1.273.881 €</b>	<b>2.447.200 €</b>
<b>Diruzaintza edo antzekoak ekitaldi bukaeran</b>	<b>5.801.386 €</b>	<b>1.801.433 €</b>	<b>1.273.881 €</b>

*Iturria: Nik osaturiko taula (Iparlat Taldearen Urteko Kontu Bateratuetako datuekin)*

Goiko 24. taulan ikus dezakegun moduan, Iparlat Talderen diruzaintzak 2014etik 2016era izan dituen aldaketak nabarmenak izan dira. Jarraian, aldaketa horien jatorria edo eragileak aztertu eta interpretatzen ahaleginduko gara. Horretarako, lehenengo ustiapeneko diru-fluxuen analisia gauzatuko dugu eta ondoren taldearen arrisku finantzarioaren arloan sakonduko dugu, inbertsio-finantzaketa politika aztertuz.

#### **6.7.2.1. Ustiapeneko diru-fluxuen analisia**

Taulan adierazten denez, ustiapenetik sortutako baliabideak(EBITDA) positiboak izan dira aztertutako hiru ekitaldietan. Gainera, 2014 oinarri urtean 10 milioi euroko baliabideak sortzetik 2015an 16 milioiko baliabideak sortzera igaro da, ustiapenarekin likidezia sortzeko gaitasun potentziala areagotuz. 2016an zenbateko hori 14 milioira jaitsi arren, 2014an baino EBITDA handiagoa izan da. Beraz, esan daiteke egoera hobetu egin dela zerga aurreko emaitza eta emaitzari aplikaturiko doikuntzak handitu izanaren ondorioz.

Bestalde, ustiapenetik sorturiko diru-fluxu gordinak ere positiboak izatea lortu du taldeak hiru urte horietan eta, gainera, oinarri urtearekiko hobetu egin dira emaitzak. Ustiapenarekin sorturiko baliabideekin alderatuz, ikus dezakegu ustiapeneko diru-fluxu gordinak EBITDA baino handiagoak izan direla eta hau, bereziki, bezeroen eta beste zenbait aktibo korrienteren hazkuntzari esker izan da, nahiz eta hornitzaileen hazkunde nabarmen bat ere egon den. 2015ean hazi egin dira ustiapenetik sorturiko diru-fluxu gordinak, baina kasu honetan sorturiko baliabideak baino txikiagoak izan dira. Horren atzean eragile nagusia hornitzaileen gutxikuntza izan da, nahiz eta bezeroen saldoa ere nabarmen hazi den. Azkenik, 2016ari dagokionez, ustiapenagatiko diru-fluxu gordinak apur bat jaitsi dira 2015eko datuarekiko. Nahiz eta izakinen eta bezeroen murrizketak eman, hornitzaileen saldoa neurri handiagoan murriztu da eta honek ustiapeneko diru-fluxu gordinak EBITDA baino baxuagoak izatea eragin du.

Ustiapenetik sortutako diru-fluxuak hiru ekitaldietan positiboak izan dira eta honek esan nahi du orokorrean ustiapeneko kobru gehiago egon direla ordainketak baino. Interesen kasuan, ordainketak kobruak baino handiagoak izan dira, zorpetze-maila handiarengatik, eta horrek ustiapeneko eragiketek sorturiko eskudirua txikiagoa izatea eragin du.

Ustiapeneko eragiketei loturiko ondorio gisa, esan dezakegu Iparlat Taldeak likidezia nahiko duela, kontuan hartuz bai ustiapenarekin sorturiko baliabideak eta baita ustiapenetik sorturiko diru-fluxuak positiboak izan direla hiru ekitaldietan. Taldea gai da bere jarduera edo aktibitatearen bidez likidezia potentziala lortzeko eta, nahiz eta azkenean ustiapeneko diru-fluxu garbiak baxuagoak izan, gaitasuna du ustiapenaren bidez eskudirua sortzeko.

#### **6.7.2.2. Inbertsio-finantzaketa politikaren analisia: arrisku finantzarioa.**



Zorpetze-eragiketek arrisku finantzarioa sortzen dute; hots, zor bat geureganatzen dugunean, esaterako mailegu bat eskatzen dugunean, ez dugu %100eko bermea edo ziurtasunarekin jakingo diru hori itzultzeko gai izango garen edo ez.

Aurreko diru-fluxuen egoeraren taulan ikus dezakegunez, Iparlat Taldeak inbertsio-eragiketen bidez diru-fluxu positiboak lortu zituen 2014an, baina 2015 eta 2016an inbertsioak desinbertsioak baina handiagoak izan ziren, gehienbat ibilgetu materialen erosketak nabarmendu zirelarik.

Bestalde, finantzaketa-eragiketen kasuan, hiru ekitaldietan zeinu negatiboa izan du, hortaz, arlo finantzarioko ordainketak gehiago izan dira kobrantzak baino.

Ondorengo 25. taulan agertzen da Iparlat Taldearen arrisku finantzarioaren analisirako eskema.

#### 24.Taula. Arrisku finantzarioa.

ARRISKU FINANTZARIOAREN analisirako eskema:	2016	2015	2014
<b>(+/-) INBERTSIO ERAGIKETEN DIRU-FLUXUAK</b>	<b>-2.486.373 €</b>	<b>-8.791.125 €</b>	<b>9.852.874 €</b>
(+) Itzulgarriak ez diren finantza-eragiketen kobroak	1.842.739 €	322.540 €	500.576 €
(+/-) Ustiapeneko diru-fluxuak	10.221.178 €	10.263.065 €	7.605.964 €
<b>INBERTSIO ERAGIKETEN ARRISKU FINANTZARIOA(Estali gabeko c</b>	<b>9.577.544 €</b>	<b>1.794.480 €</b>	<b>17.959.414 €</b>
(-) Zorren/kapitalaren itzulketagatik ordainketak	-9.578.883 €	-8.604.605 €	-31.508.060 €
(-)Dibidenduen ordainketak	0 €	0 €	0 €
<b>ARRISKU FINANTZARIOA GUZTIRA</b>	<b>-1.339 €</b>	<b>-6.810.125 €</b>	<b>-13.548.646 €</b>
(+)Zorpetze eragiketen kobroak	4.001.292 €	7.337.677 €	12.375.327 €
(+/-) Kanbio diferentziengatik diru-fluxuen aldaketa	0 €	0 €	0 €
<b>ESKUDIRUAREN ALDAKETA</b>	<b>3.999.953 €</b>	<b>527.552 €</b>	<b>-1.173.319 €</b>
$\Sigma=0$	0 €	0 €	0 €

#### Iturria: Nik neuk osaturiko taula.

Lehenago ere aipatu dugun moduan, ustiapenetik sorturiko diru-fluxuak positiboak izan dira hiru ekitaldietan. 25. taulan ikusten dugu nola ustiapeneko diru-fluxuek eta finantzaketa propiotik sortutako finantza-iturri edo kobruak inbertsioengatik sorturiko diru-fluxuen beharrak estali ditzaketen. Hori islatzen da, hain zuzen, inbertsioaren arrisku finantzarioaren zeinu positiboarekin. Hala ere, ez dauka zorren itzulketa beharrak estaltzeko nahikoa. Beraz, finantza-eragiketengatik arrisku finantzarioa sortzen da.

Hiru ekitaldietan maileguak eskatu ditu eta horrek neurri batean arrisku finantzarioa ekartzen duen arren, ikusten dugu lehendik zituen zorrak itzultzen doala. Bestalde, 2014an diruzaintzako edo eskudiruaren aldaketa negatiboa izan da. 2015 eta 2016 urteetan kanpo finantzaketarekin arrisku finantzarioa estaltzea lortu du.

Egoera horretan, esango genuke inbertsio-eragiketen oreka ematen dela baina aldi berean finantzaketa eragiketen desoreka ere bai. Enpresa taldeak zorrak itzultzeko zein gaitasun duen jakin edo kalkulatzeko komeni da egoera horretan.

Zorrek itzultzeko gaitasunak adierazten du enpresak edo enpresa taldeak ekitaldi amaieran duen zorra itzultzeko zenbat urte beharko lituzkeen, baldin eta egungo ustiapeneko diru-fluxuak sortzeko gaitasuna mantentzen badu.

Zorrek itzultzeko gaitasuna ondorengo ratio hauen bidez kalkula daiteke eta emaitza urte kopuru bat izango da:

$$\frac{\text{Zor finantzarioa ekitaldi amaieran}}{\text{UDF}} \text{ edo } \frac{\text{Zor finantzarioa ekitaldi amaieran}}{\text{EBITDA}}$$

Guk lehenengo ratioa erabiliko dugu kalkulua egiteko.

**25.Taula. Iparlat Taldearen zorrak itzultzeko gaitasuna.**

<i>Zor finantzarioa ekitaldi amaieran/UDF</i>	<i>2016</i>	<i>2015</i>	<i>2014</i>
<b>ZOR FINANTZARIOA EKITALDI AMAIERAN</b>	<b>39.182.944 €</b>	<b>44.760.535 €</b>	<b>38.130.116 €</b>
<b>USTIAPENEO DIRU-FLUXUAK</b>	<b>10.221.178 €</b>	<b>10.263.065 €</b>	<b>7.605.964 €</b>
<b>ZORRAK ITZULTZEKO GAITASUNA:</b>	<b>3,83</b>	<b>4,36</b>	<b>5,01</b>

*Iturri: Nik egindako taula.*

26. taulan islatzen denaren arabera, esan daiteke Iparlat Taldearen zorrak itzultzeko gaitasuna hobetuz doala, urtetik urtera denbora gutxiago behar baitu ekitaldi amaieran dituen zorrak itzultzeko. Hala, 2016ko datuak kontuan hartuz eta enpresa-taldeak ustiapeneko diru-fluxuak konstante mantenduz gero, ekitaldi horren amaieran dituen zorrak itzultzeko 3,83 urte beharko lituzke.

## **6.8. ERRENTAGARRITASUN ANALISIA**

Jarraian, Iparlat Taldearen errentagarritasun ekonomikoaren eta errentagarritasun finantzarioaren analisia garatuko dugu eta baita bakoitzaren interpretazioa eta azterturiko urteen artean emandako aldaketak eta horien eragileak identifikatzen saiatu ere.

### **6.8.1. Errentagarritasun ekonomikoaren analisia**

Errentagarritasun ekonomikoa ustiapenaren eraginkortasunaren neurria bezala definienez gero. Beste modu batean esanda, aktiboan inbertitu den moneta unitate bakoitzeko enpresak edo enpresa taldeak lortzen duen mozkinak edo emaitza neurtzen du errentagarritasun ekonomikoak, beti ere finantza-iturrien eragina kontuan hartu gabe. Tresna edo neurgailu hau kontzeptu ezberdinekin osatzen da aztertzen ari garen ekitaldietan enpresak edo enpresa taldeak izandako politika fiskalaren eta ibilgetuen politikaren arabera.

Errentagarritasun ekonomikoaren ratioa **ROI** izenez ere ezagutzen da, bere siglak ingelesezko "Return On Investment" adierari dagozkiorarik.

Lehenago, politika fiskala aztertzen aritu garenean, ikusi dugu nola Iparlaten kasuan mozkinen gaineko zergak taldearen emaitza kaltetu duen azterturiko hiru ekitaldietan eta gainera, 2014tik 2016ra eragin negatibo hori areagotu egin da. Ondorioz, nahiz eta pisu portzentuala ikaragarri altua ez izan, errentagarritasunaren analisia egiteko Mozkinen Gaineko Zergaren eragina edo zerga gastua

kendu eta ROI ratioa kalkulatzeko **BAIT**<sup>4</sup> deituriko interes eta zerga aurreko emaitza erabiliko dugu. Modu honetan, politika finantzarioaren eta fiskalaren eragina neutralizatuko dira.

Analisi honetan, gure helburua errentagarritasunaren ROI ratio horren bilakaera zein izan den eta horren arrazoi edo eragileak zein izan diren aztertzea da. ROI ratioan eragina duten aldagaiak ondorengoak izan daitezke: marjina eta errotazioa.

#### 6.8.1.1. Iparlat Taldearen errentagarritasun ekonomikoa

Ondorengo 27. taulan barneratu ditugu Iparlat Taldearen errentagarritasun ekonomikoari dagozkion datuak eta jarraian, berauek interpretatzen saiatuko gara.

#### 26. Iparlat Talderen Errentagarritasun Ekonomikoa

IPARLAT TALDEA	2016	2015	2014
<b>BAIT= Ekit emaitza+finantza gastuak+/-MGZ</b>	<b>8.614.362 €</b>	<b>8.036.138 €</b>	<b>9.851.777 €</b>
Ekitaldiko emaitza	7.302.782 €	6.125.231 €	6.611.026 €
Finantza Gastuak	929.518 €	1.540.388 €	3.199.628 €
MGZ	382.062 €	370.519 €	41.123 €
<b>ROI=BAIT/AKTIBOA</b>	<b>5,95%</b>	<b>5,35%</b>	<b>6,97%</b>
Aktiboa	144.697.041 €	150.303.201 €	141.422.354 €
Salmentak	371.402.429 €	397.593.540 €	405.844.026 €
<b>Marjina= BAIT/salmentak</b>	<b>2,32%</b>	<b>2,02%</b>	<b>2,43%</b>
<b>Errotazioa=salmentak/aktiboa</b>	<b>2,57 €</b>	<b>2,65 €</b>	<b>2,87 €</b>

*Iturria: Nik osaturiko taula (Iparlat Taldearen urteko kontu bateratueta datuekin)*

27. taula honetan ikus daitekeen moduan, aztertutako hiru ekitaldietan taldeak errentagarritasun ekonomikoa positiboa izan du; hau da, aktiboan inbertituriko moneta unitate bakoitzagatik errentagarritasuna lortu du.

2014an %6,97ko errentagarritasun ekonomikoa izatera iritsi zen Iparlat Taldea baina 2015ean aktiboko moneta unitate bakoitzeko emaitza %5,35era jaitsi zen. Bilakaera hori bai marjinak eta baita errotazioak eragin zuten. Marjina %2,43tik %2,02ra jaitsi zen, ustiapeneko emaitza %18an jaitsi zen pertsonal gastuak areagotu eta ibilgetuak besterentzeagatik emaitza positibotik negatibora pasa ondoren. Salmentak ere jaitsi dira, baina emaitzaren murrizketa nabarmenagoak marjinaren portzentajea jaitea eragin du. Gainera, salmenten jaitsierak eta aktiboaren hazkuntzak, errotazioa %7,67an murriztu dute. Laburbilduz, 2015 errentagarritasun ekonomikoa okerra egin du, unitate gutxiago saldu eta gainera unitate bakoitzeko irabazi gutxiago lortu baita.

2016ari dagokionez, bilakaera hobea izan da, errentagarritasun ekonomikoa %5,35etik %5,95era igo baita. Hobekuntza hori marjinaren igoerari zor zaio. Nahiz eta ROI 2014ko mailara ez iritsi eta salmentak %6,59 jaitsi, ustiapeneko emaitza %7,73 igo ondoren BAIT-en zenbatekoa areagotu egin da eta hortaz, marjina ere handitu egin da. Errotazioa, berriz, jaitsi egin da; izan ere, aktiboaren

<sup>4</sup> BAIT; Beneficios Antes de Intereses e Impuestos (ingelesez, EBIT; Earnings Before Interests and Taxes).

zenbatekoa %3,73 jaitsi da, baina salmentak neurri handiagoan jaitsi dira. Esan genezake enpresak gutxiago saldu duela 2016an baina positibotzat hartuko genuke saldutako unitate bakoitzeko irabazi marjina handiagoa lortu izana.

#### 6.8.1.2. Errentagarritasun ekonomikoaren konparaketa

Ondorengo 28. taulan agertzen dira konparatzen ari garen hiru enpresa-taldeek errentagarritasun ekonomikoaren datuak eta taula hau erabiliz elkarren artean egon daitezkeen antzekotasun eta desberdintasunak azaltzen saiatuko gara, bakoitzaren bilakaeran eragina izan duten faktoreak zein izan diren kontuan harturik.

27. Taula. Errentagarritasun ekonomikoaren konparaketa.

IPARLAT TALDEA	2016	2015	2014
BAIT= Ekit emaitza+finantza gastuak+/-MGZ	8.614.362 €	8.036.138 €	9.851.777 €
ROI=BAIT/AKTIBOA	5,95%	5,35%	6,97%
Marjina= BAIT/salmentak	2,32%	2,02%	2,43%
Errotazioa=salmentak/aktiboa	2,57 €	2,65 €	2,87 €
<b>CORPORACIÓN EMPRESARIAL PASCUAL, S.L.</b>			
	2016	2015	2014
BAIT= Ekit emaitza+finantza gastuak+/-MGZ	390.000 €	31.546.000 €	-11.937.000 €
ROI=BAIT/AKTIBOA	0,07%	5,30%	-1,86%
Marjina= BAIT/salmentak	0,06%	4,43%	-1,62%
Errotazioa=salmentak/aktiboa	1,19 €	1,20 €	1,15 €
<b>INDUSTRIAS LÁCTEAS ASTURIANAS, S.A.</b>			
	2016	2015	2014
BAIT= Ekit emaitza+finantza gastuak+/-MGZ	17.352.003 €	15.452.655 €	12.545.908 €
ROI=BAIT/AKTIBOA	4,41%	4,04%	3,63%
Marjina= BAIT/salmentak	2,86%	2,85%	2,07%
Errotazioa=salmentak/aktiboa	1,54 €	1,42 €	1,75 €

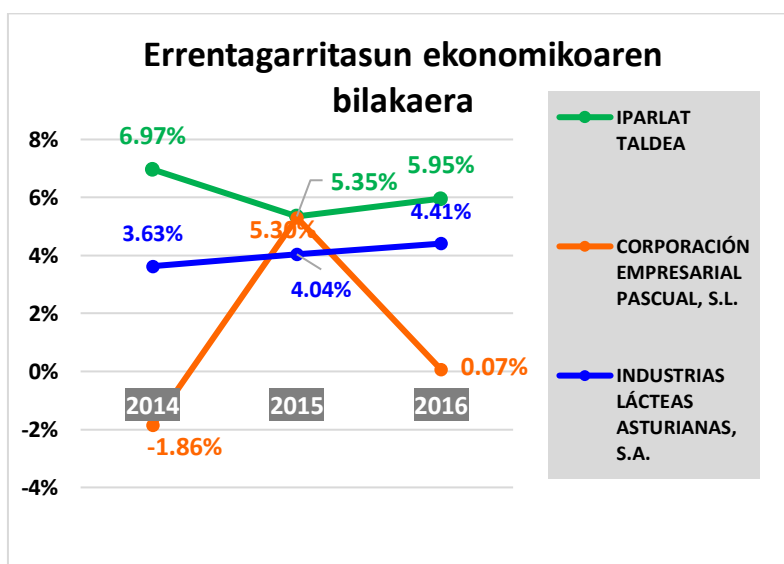
*Iturria: Nik osaturiko taula.*

28. taulan ikusten dugu hiru taldeek bilakaera ezberdina izan dutela 2014tik 2016ra eta hiru ekitaldietan Iparlat Taldearena izan zen aktiboetan inbertituriko moneta unitate bakoitzeko lorturiko emaitza handiena. 2014an Iparlat Taldearen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k %6,9 eta %3,6ko errentagarritasun ekonomikoak izan zituzten, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-k emaitza negatiboa izan zuen bitartean. 2015ean Iparlat Taldearen errentagarritasun ekonomikoa apur bat jaitsi zen eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k gorakada izan zuen emaitza handiagoa izanda eta ondorioz marjina igo ondoren. Corporación Empresarial Pascual, S.L. galerak izatetik mozkinak izatera pasatu zen, Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k baino errentagarritasun ekonomiko hobea lortuz, baina Iparlat Taldearen azpitik zegoen hala ere. Azkenik, 2016an Iparlat Taldeak salmentak jaitsi arren emaitza hobetu eta errentagarritasun ekonomikoa areagotzea lortu zuen, bere nagusitasunari eutsiz.

Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren salmentak eta emaitza handitu ziren eta horrek marjinaren eta errotazioaren hazkuntzari esker errentagarritasunaren gorakadarekin jarraitzen lagundu zion. Aldiz, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren salmentak eta emaitzak bera egin zuten, bere errentagarritasun ekonomikoa ia nulua izatea eragin zuelarik.

Bilakaeren arteko ezberdintasun hori argiago ikus daiteke ondorengo 25. grafikoan:

**25. Grafikoa. Errentagarritasun ekonomikoaren bilakaera eta konparaketa.**



*Iturria: Nik osaturiko grafikoa.*

Konparaketa egin ondoren eta 25. grafikoari erreparatuz, esan genezake errentagarritasun ekonomikoren aldetik Iparlat Taldea bere lehiakideen gaintik dagoela. Gainera, kontuan hartu behar da Iparlat Taldeak beste bi lehiakideek baino salmenta eta aktibo baxuagoak dituela eta hala ere bere aktiboetan inbertituriko moneta unitate bakoitzeko beste biek baino emaitza hobekak izan dituela, hiru ekitaldietan emaitza positiboak izan dituelarik.

### **6.8.2. Errentagarritasun finantzarioaren analisia**

Errentagarritasun finantzarioak enpresa edo enpresa taldeak baliabide finantzarioetan inbertitutako moneta unitate bakoitzeko lortzen duen emaitza edo errentagarritasuna neurtzen du. Errentagarritasun finantzarioaren analisia gauzatzeko, hiru ratio ezberdin erabiltzen dira eta ratio horiek elkarrekiko duten erlazioa edo eragina ere aztertzen da. Hauek dira hiru ratio horiek:

- **Baliabide propioen errentagarritasuna ( $r_1$ ).** Akziodunek inbertituriko moneta unitate bakoitzeko lorturiko mozkinak edo errentagarritasuna neurtzen du.
- **Zorraren kostua ( $r_3$ ).** Zorraren kostuak adierazten du maileguetako moneta unitate bakoitzagatik enpresari eskaturiko interesak; hots, maileguengatik hartzekodunei dagokien errentagarritasuna.
- **Errentagarritasun finantzario globala ( $r_2$ ).** Enpresak lorturiko errentagarritasuna edo etekina, finantzaketa-iturri guztiak kontuan hartuz.

Errentagarritasun finantzarioaren analisia osatzeko, beharrezkoa da ratio horien arteko erlazioak zein diren eta errentagarritasunaren bilakaeran eragina duten aldagaiak zein diren aztertzea. Erlazio horiek ondorengo formulatan gordetzen direla esan daiteke:

$$r_1 = r_2 + (r_2 - r_3) \times \frac{\text{Zor finantzarioa}}{\text{Fondo propioak}}$$

Formula horretan ikus dezakegu akziodunen errentagarritasuna ( $r_1$ ) bi alderdiren arabera dela. Batetik aldagai ekonomikoa dago, hain zuzen, errentagarritasun finantzario globala ( $r_2$ ) eta, bestetik, aldagai edo eragile finantzarioa, apalankamendu finantzarioa deritzona. Hortaz, baliabide propioen edo akziodunen errentagarritasunaren bilakaera azaltzeko, aldagai horien eragina aztertu beharko dugu.

$$\text{Apalankamendu finantzarioa} = (r_2 - r_3) \times \frac{\text{Zor finantzarioa}}{\text{Fondo propioak}}$$

Apalankamendu finantzarioak baliabide propioen errentagarritasunean ( $r_1$ ) duen eragina aztertzean, bereizi egingo ditugu apalankamendu finantzarioaren zeinua ( $r_2 - r_3$ ) eta apalankamendu ratioa ( $\frac{\text{Zor finantzarioa}}{\text{Fondo Propioak}}$ ).

#### 6.8.2.1. Iparlat Taldearen errentagarritasun finantzarioa

Jarraian, Iparlat Taldearen errentagarritasun finantzarioa analizatzen hasiko gara, horretarako prestatu dugun 29. taulaz baliatuz.

**28. Taula. Iparlat Taldearen errentagarritasun finantzarioa**

IPARLAT TALDEA	2016	2015	2014
<b>r1=Emaitza/Fondo Propioak</b>	<b>12,87%</b>	<b>12,39%</b>	<b>15,16%</b>
Ekitaldiko emaitza	7.302.782 €	6.125.231 €	6.611.026 €
Fondo Propioak	56.726.441 €	49.423.740 €	43.603.259 €
<b>r3=Finantza Gastua(1-t)/Zor finantzarioa</b>	<b>1,71%</b>	<b>2,48%</b>	<b>6,04%</b>
Finantza Gastuak	929.518 €	1.540.388 €	3.199.628 €
Finantza Gastuak(1-t)=Finantza Gastuak(1-0,28)	669.253 €	1.109.079 €	2.303.732 €
Zor finantzarioa	39.182.944 €	44.760.535 €	38.130.116 €
<b>r2=Emaitza+Finantza Gastuak(1-t)/ Fondo Propioak+Zor finantzarioa</b>	<b>8,31%</b>	<b>7,68%</b>	<b>10,91%</b>

*Iturria: Nik neuk osaturiko taula Iparlat Taldearen urteko kontuekin.*

Goiko 29. taulan ikus dezakegunez, aztertutako hiru urteetan baliabide propioen errentagarritasuna positiboa izan da. 2014an fondo propioen %15,16a izan zen ekitaldiko mozkin edo akziodunen errentagarritasuna. 2015ean ere positiboa izan zen errentagarritasun hori, baina %12,39ra jaitsi zen, ekitaldiko emaitza txikitu eta fondo propioak areagotu ondoren. 2016an, berriz, baliabide propioen errentagarritasuna zertxobait hobetu eta %12,87 izatera iritsi zen. Nahiz eta 2014ko mailara ez iritsi, 2016ko bilakaera positiboa izan zen.

Bestalde, ikus dezakegu hiru ekitaldietan baliabide propioen errentagarritasuna ( $r_1$ ) errentagarritasun finantzario globala ( $r_2$ ) baino handiagoa izan dela; beraz, esan genezake apalankamendu finantzarioaren eragina positiboa izan dela hiru urte horietan. Hurrengo 30. taulan erakusten dira apalankamendu finantzarioaren eraginaren nondik norakoak.

**29. Taula. Iparlat Taldea: Errentagarritasun finantzarioa eta apalankamendu finantzarioaren eragina.**

	2016	2015	2014
$r_1=r_2+(r_2-r_3)*(zor\ finantzarioa/fondo\ propioa)$	12,87%	12,39%	15,16%
Apalankamendu finantzarioaren eragina: $(r_2-r_3)*(zor\ finantzarioa/Fondo\ Propioak)$	4,56%	4,71%	4,25%
Zeinua: $(r_2-r_3)$	6,60%	5,20%	4,87%
Apalankamendu ratioa: Zor finantzarioa/Fondo Propioak	69,07%	90,56%	87,45%

**Iturria: Urteko Kontu Bateratuekin nik osatutako taula.**

Apalankamendu finantzarioaren eragina positiboa da hiru ekitaldietan eta, 2015ean igoera izan ondoren 2016an apur bat jaitsi da, baina hala ere, 2015 eta 2016ko zenbatekoak 2014koa baino handiagoak izan dira. Beraz, egoera hobetuz joan dela esan daiteke. Goazen, bada, horren eragileak aztertzeraz, 30. Taulako datuak kontuan hartuz:

Zeinuari dagokionez, errentagarritasun finantzario globala zorraren kostua baino handiagoa izan da hiru ekitaldietan ( $r_2 > r_3$ ) eta horrek apalankamendu finantzarioaren zeinua positiboa izatea eragiten du. Gainera, bai 2015 eta 2016an gora egin du diferentzia horrek, izan ere, 2015ean ekitaldiko emaitza apur bat jaitsi arren, 2016koa izan da emaitzarik handiena. Finantzaketaren kostua jaitsi eta fondo propioak areagotu egin dira bai 2015 eta bai 2016an eta zor finantzarioa 2015ean gehitu den arren, 2016an jaitsiera izan du; hots, zorrak itzultzen ari da.

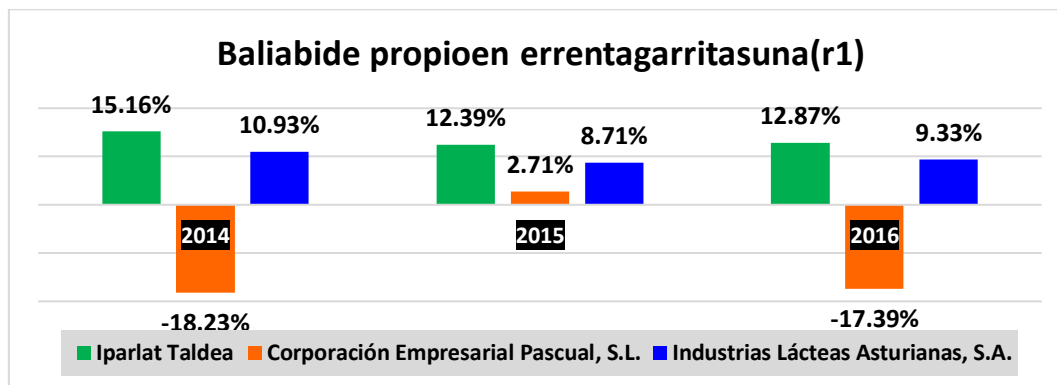
Bestalde, apalankamendu ratioari buruz, esan dezakegu 2015ean igoera bat izan zuela zor finantzarioa fondo propioak baino proportzio handiagoan handitu ondoren. 2016an, ordea, zor finantzarioak behera eta fondo propioek gora egin dutenez, apalankamendu finantzarioaren ratioa nabarmen txikitu da.

Orokorrean, Iparlat Taldearen errentagarritasun finantzarioaren bilakaera positibotzat har dezakegu, 2016ko egoera hobea baita 2014koa baino. Errentagarritasun finantzario positiboari eutsi dio taldeak uneoro eta baliabide propioen errentagarritasuna errentagarritasun finantzario globala eta zorraren kostua baino handiagoa izatea lortu du hiru ekitaldietan ( $r_1 > r_2 > r_3$ ). Egoera horretan, zorpetzea merkeago ateratzen da eta hori onuragarria da akziodunarentzat, errentagarritasuna mailegariarengandik akziodunengana igarotzen baita. Beraz, enpresarentzat komenigarria izango litzateke etorkizunean zorpetzearen bidezko finantzaketarekin jarraitzea, beti ere neurri egokia hartuz.

### 6.8.2.2. Errentagarritasun finantzarioaren bilakaera eta konparaketa

Jarraian, Iparlat Taldearen errentagarritasun finantzarioa konparatzen saiatuko gara, aukeraturiko beste bi enpresa-taldeen errentagarritasun finantzarioarekin. Horretarako, Iparlat Taldearen analisi indibidualean erabili ditugun ratio edo neurtzaile ezberdinak kalkulatu ditugu lehiakide horien datuekin eta konparaketak grafiko ezberdinetan islatzen saiatu gara.

#### 26. Grafikoa. Baliabide propioen errentagarritasunaren bilakaera eta konparaketa.



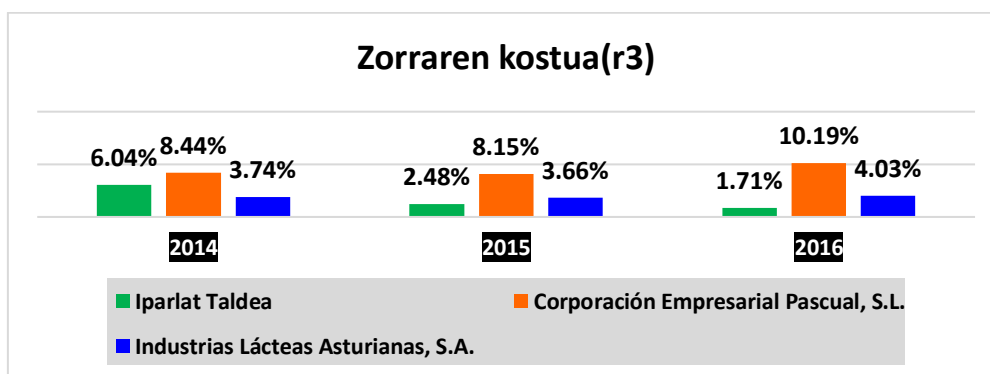
*Iturria: Nik neuk egindako grafikoa.*

26. grafikoan ikus dezakegunez, Iparlat Taldearen akziodunek inbertituriko moneta unitate bakoitzeko lorturiko mozkina edo errentagarritasuna beste bi lehiakideena baino handiagoa izan da hiru ekitaldietan. Bai Iparlat Taldearen eta bai Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren baliabide propioen errentagarritasunak zeinu positiboa izan du hiru ekitaldietan, eta bien kasuan 2014an lortu dute errentagarritasun maila handiena. Bilakaera ere antzerakoa izan da bi talde horietan; 2015ean jaitsiera izan dute biek, baina 2016an baliabide propioen errentagarritasun maila apur bat errekuperatzea lortu dute.

Aldiz, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren egoera eta bilakaera kontrakoak izan dira. 2014an, ekitaldiko emaitza negatiboa izatearekin batera, baliabide propioen errentagarritasuna ere negatiboa izan zen; akziodunek inbertituriko moneta unitate bakoitzeko %18,23ko galera suposatzen zuelarik. 2015ean egoera apur bat hobetu zen, ekitaldiko emaitza positiboa izatea lortu eta inbertituriko moneta unitate bakoitzarekiko %2,71ko mozkina edo errentagarritasuna lortu zuten akziodunek. Aldiz, 2016an berriro galerak izatera bueltatu zen; honek baliabide propioen errentagarritasuna berriro negatiboa izatea ekarri ziolarik.



27. Grafikoa. Zorraren kostuaren bilakaera eta konparaketa.

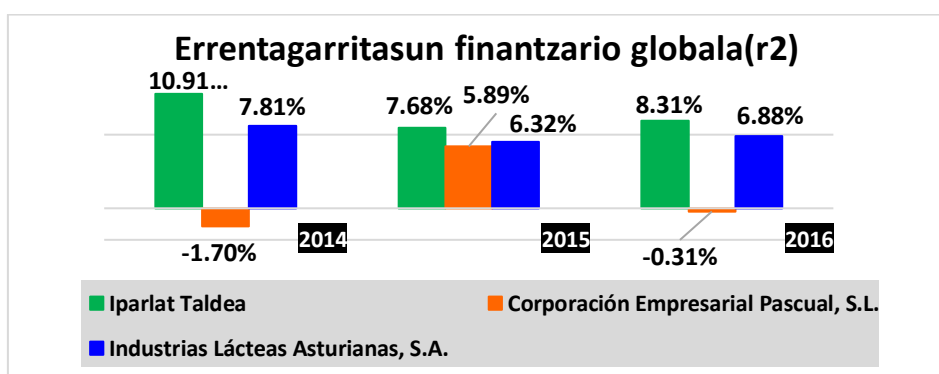


Iturria: Nik egindako grafikoa.

Zorraren kostuari dagokionean eta 27. grafikoan ikus dezakegun moduan, hiru ekitaldietan zorraren kostu handiena Corporación Empresarial Pascual, S.L.-rena izan da. Hain zuzen, 2014an maileguetako moneta unitate bakoitzagatik %8,44a ziren hartzekodunei zegozkien interesak edo errentagarritasuna; 2016an %10,19ra igo zelarik.

2014ekitaldian Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k izan zuen zorraren kostu baxuena, %3,74 hain justu, baina Iparlat Taldearen zorraren kostua 2014 %6 izatetik 2015ean %2,48 eta 2016an %1,71ra jaitsiz joan zen. Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren maileguen hartzekodunek %3,66ko errentagarritasun izan zuten 2015ean eta 2016an %4a lortzera iritsi ziren.

28. Grafikoa. Errentagarritasun finantzario globalaren bilakaera eta konparaketa.



Iturria: Nik neuk eginiko grafikoa

Bestalde, 28. grafikoari erreparatuz, ikus dezakegu hiru ekitaldietan errentagarritasun finantzario global handiena Iparlat Taldearena izan dela eta baxuena, berriz, Corporación Empresarial Pascual, S.L.-rena. Azken honen kasuan, gainera, izandako galerak medio, 2014an errentagarritasun finantzario global negatiboa izan zuen; hau da, finantzaketa-iturri guztiak kontuan hartuz taldeak ez zuen errentagarritasun edo etekinik lortzen. Egia da 2015ean %5,89ko errentagarritasun finantzario globala

lortu zuela, positiboa; baina 2016an berriro galerak izan eta errentagarritasun finantzario globalaren neurketak emaitza negatiboa izan zuen; hots, 2015ean hobekuntza eta 2016an jaitsiera izan zituen.

Bilakaera ezberdina izan zen, ordea, Iparlat eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-ren kasuan; hain zuzen, bi horietan 2015ean errentagarritasun finantzario globala jaitsi egin zen, baina 2016an egoera hobetu eta errentagarritasun hori areagotu zuten biek, nahiz eta 2014ko mailara ez iritsi.

Orokorrean, esan dezakegu errentagarritasun finantzarioaren ikuspegitik Iparlat Taldearen egoera izan dela hoberena hiru ekitaldietan, bere gora-beherak izan arren uneoro beste biek baino errentagarritasun finantzario handiagoa eta zorraren kostu txikiagoa izan baititu.

## 7. AMIA ANALISIA

Atal honetan, Iparlat Taldearen AMIA diagnostikoa edo analisisa barneratu dugu. AMIA analisisian enpresa edo enpresa-talde baten inguruneko edo kanpoko faktore positibo eta negatiboen eta enpresa edo enpresa-taldearen barneko faktore positibo eta negatiboen azterketa garatzen da, eta faktore horiek guztiak lau taldetan bildu eta zerrendatzen dira. Hala, kanpo faktoreen artean AUKERAK(+) eta MEHATXUAK (-) bereizten dira eta barneko aldagaien artean INDARGUNEAK(+) eta AHULEZIAK(-). Guk Iparlat Taldeari dagokion diagnostikoa egin eta ondorengo 30. taulan bildu ditugu faktore horiek.

30. Taula. Iparlat Taldeari dagokion AMIA analisia edo diagnostikoa.

<b>IPARLAT TALDEAREN BARNE-FAKTOREAK</b>	
<b>INDARGUNEAK</b>	<b>AHULEZIAK</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalitate altuko produktuak ekoizteko gaitasuna.</li> <li>• Baserritar hornitzaileekin zuzeneko kontaktua edo gertutasuna</li> <li>• Ustiapenarekin diruzaintza lortzeko gaitasuna.</li> <li>• Lehiakideek baino errentagarritasun ekonomiko altuagoa.</li> <li>• Errentagarritasun finantzarioa lortzeko gaitasuna, lehiakideen gainera.</li> <li>• Produktuen gehiengoa marka zuri edo banatzaile markekin saldu arren, merkatuan duen posizionamendua.</li> <li>• Biltegiratze-salmenta epearen aldetik, produktuak azkar saltzeko gaitasuna.</li> <li>• Kobrantza-politika; bezeroei hilabete baino lehen kobratu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadona-rekiko menpekotasuna, salmenten eskusibitatea eman behar diolarik (salmenten %70a baino gehiago).</li> <li>• Batezbesteko MMG edo lehiakideen MMG baino baxuagoa.</li> <li>• Salmenten jaitsiera.</li> <li>• Ordainketa-politika, hornitzaileei besteek baino azkarrago ordaindu beharra.</li> </ul>
<b>INGURUNEA EDO SEKTOREA: KANPO-FAKTOREAK</b>	
<b>AUKERAK</b>	<b>MEHATXUAK</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bezero edo segmentu berrien agerpena</li> <li>• Laktosa gabeko esnearen kontsumoaren gorakada.</li> <li>• Garapen teknologikoa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esnearen ordeko produktuen salmenten hazkuntza.</li> <li>• Kontsumitzaileen behar eta gustuen aldaketa.</li> <li>• Mercadona bezalako supermerkatu edo bezeroen negozioazio boterearen hazkuntza.</li> <li>• Elikagaien inguruan ezarritako lege eta araudia zorrotzak.</li> <li>• Krisi edo ziklo ekonomikoen eragina.</li> </ul>

*Iturria: Nik neuk osaturiko taula.*

## 7.1. ETORKIZUNERA BEGIRADA

Iparlat Taldearen analisi ekonomiko-finantzarioa egin eta bere sektoreko bi enpresa talderekin konparaketa ezberdinak egin ondoren, aurreko atalean enpresaren inguruneke nahiz enpresaren barneko faktore positibo eta negatiboak identifikatu ditugu. Ondoren, AMIA diagnostiko edo analisia osatuz, goiko 30. taulan sailkatu ditugu, aukera, mehatxu, indargune eta ahulezien artean taldekatuz.

Hala, Iparlat Taldearen barne-faktoreen artean indargune eta ahuleziak bereizi ditugun arren, horien artean lotura edo erlazioak ikusten ditugu, beren jatorri nagusia Mercadona-ri ekoizpenaren %70a baino gehiago saltzeko akordioa jasotzen duen kontratuan izan dezaketenak; hots, kontratu edo hitzarmen horrek Iparlat Taldeari puntu ahulak nahiz sendoak eragiten dizkiola esan genezake. Egia da kontratu hori dela medio Iparlat Mercadona-ren menpe edo haren baldintzapean geratzen dela, ia ekoizpen guztia hari saldu behar baitio nahitaez eta, gainerako %30 inguru beste bezero batzuei saltzen die, horien artean Kaiku da bere bezeroetako bat. Menpekotasun horrengatik, Mercadona-k bere boterea erabili eta Iparlat-i prezioak ezartzen dizkionez, Iparlat Taldearen Merkataritza Marjina Gordina lehiakideena edo batezbesteko marjina baino baxuagoa da. Hori gutxi balitz, Iparlaten salmenta-bolumenak jaitsiera izan du azken urteetan.

Hala ere, kontratu edo harreman horrek ez dizkio soilik kalteak eragiten Iparlat Taldeari; aitzitik, esan genezake hainbat direla negozio-eredu eta hitzarmen horri esker Iparlat Taldeak lortzen dituen onurak. Batetik, batz besteko heltze-aroa aztertzean ikusi dugu Iparlat Taldea produktuak bere lehiakideek baino azkarrago saltzeko gai dela edo biltegitratze-salmenta epe laburragoa duela, eta hori Mercadona-k salmenten gehiengoa bermatzen diolako da, zalantzarik gabe. Horri loturik, bezero garrantzitsu bat izateak azkarrago kobratzeko aukera islatzen du, Iparlat Taldearen kasuan kobru-epea hilabete baino laburragoa izanez; hots, lehiakideena baino laburragoa.

Horrez gain, nahiz eta Mercadona-ren saltokietan Iparlat Taldearen produktuak marka zuri edo banatzaile markekin saldu, kontuan hartu behar da Mercadona-k Espainiako merkatu kuotaren %24 inguru bereganatuta duela, eta hala merkaturan posizionamendu ona dute Iparlat Taldearen produktu horiek. Noski, Iparlat Taldearen puntu sendoen artean dago ekoizten dituen produktuen kalitate altua, eta horrek ere lehiakideekiko desberdintzen laguntzen dio.

Gainera, nahiz eta hornitzaileei beste lehiakideek baino lehenago ordaindu behar dien, hornitzaile edo nekazarietako gertutasuna dauka Iparlat-ek eta hori ere bere onuretako bat da. Bestalde, eta Iparlat Taldearen indarguneekin amaitzeko, ikusi dugu taldea gai dela ustiapenaren bidez diruzaintza sortzeko eta, gainera, bere errentagarritasun ekonomikoa nahiz finantzarioa lehiakideen gainetik daude.

Egoera edo faktore horietatik abiatuz, taldearen etorkizunerako baliagarriak izan litezkeen gomendio edo proposamenak aipatzen saiatuko gara jarraian, modu orokor eta simple batean.

Batetik, bere ahulezien jatorriak bilatu eta horiei aurre egiteko aukerarik baduen aztertu beharko luke Iparlat Taldeak. Hala, kontuan izan beharko du ea orain arte bezala Mercadona-ri loturik daukan negozio-ereduarekin jarraitzeko prest dagoen ala kontratu hori hautsi eta etorkizunerako bezero potentzialak bilatzen hasteko asmorik duen, betiere bere ereduaren alde onak eta txarrak kontuan hartuz. Beste modu batean esanda, Mercadona-k kale eginez gero izan lezakeen arazoari aurre egiteko B plan bat planteatuta edukitzea gomendatuko genioke, badaezpada. Bezero honek huts egingo balio, bere salmenten gehiengoa gal lezake; beraz, komenigarria litzateke egoera posible horrentzat irtenbideak bilatuta edukitzea.

Indarguneen aldetik, orain arte bezala produktuen kalitateari eustea proposatuko genioke, honek bere lehiakideengandik ezberdintzen eta bezeroen asebetetzea mantentzen lagunduko baitio.

Bestalde, sektoreari dagokionean, aldeko zein aurkako faktoreak identifikatu ditugu. Lan honetan zehar aipatu dugun moduan, arrazoi ezberdinengatik kontsumitzaileen behar eta gustuak aldatu egin dira eta horrekin esnearen ordeztoko produktuek indarra hartu dute. Hori mehatxu bat izan arren, Iparlat Taldeak aukera berriak identifikatu eta bereganatzen saiatu beharko luke. Kontsumo-joeren aldaketa horrekin, bezero edo segmentu berriak sortu dira merkatuan, eta hortaz baliatuz, taldeak dibertsifikazio estrategia bat planteatu lezake. Honekin esan nahi dugu gaur egun modarengatik edo intolerantziengatik sorturiko segmentu berrien beharrak aztertu eta horiengana iritsi ahal izateko produktu berrien aldeko apustua egin dezakeela, nahiz eta honek lan handia izan atzetik. Ikusi dugu Iparlat Taldeak dagoeneko laktosa gabeko produktuak ekoizten dituela, eta produktu horien kontsumoaren egungo hazkuntza aprobeitatu dezake. Modu honetan, kontsumitzaileen behar berrien mehatxuari aurre egitea lortuko luke, neurri batean, eta baliteke merkatu-kuota eta salmenten hazkuntzarako aukerak sortzea.

Horrez gain, elikagaien sektoreari ezartzen zaizkion legedia edo arau zorrotzak ere mehatxu bat izan daitezke taldearentzat, eta legedi horietara egokitzeko garapen teknologikoaren aukerari eustea modu egokia izan daiteke, nahiz eta honek inbertsioa eskaturiko liokeen.

## 8. ONDORIOAK

Lan honekin amaitzeko, egindako analisi, kalkulu eta alderaketetatik hainbat ondorio atera ditugu. Iparlat Taldearen urteko kontuen analisisa egin eta aukeraturiko lehiakideekin alderatu ondoren, esan dezakegu Iparlat enpresa-talde sendoa dela orokorrean eta bere jarduera eta funtzionamenduaren egokitasuna kontrolaturik dituela. Nahiz eta aldagai edo faktoreren batean lehiakideen azpitik egon, azterturiko ekitaldietan nahiko bilakaera positiboa izan duela.

Corporación Empresarial Pascual, S.L. eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A. lehiakideekin alderatuz, negozio-eredu ezberdin bat jarraitzen du Iparlat Taldeak. Beste bien produktuak salmenta puntu, supermerkatu edo saltoki mota ezberdinetan saltzen diren bitartean, Iparlaten produktuen %70a baino gehiago supermerkatu-kate batean soilik saltzen da, Mercadona-ren supermerkatuetan. Hau da, Iparlatek merkatu mugatuago batean jarduten du, nolabait, ezin baitie Mercadona ez den beste supermerkatu-kate handiei saldu, azken horrekin duen kontratuagatik.

Hala ere, Mercadona-erekiko menpekotasuna mehatxu bat izan arren, menpekotasun horrek aldi berean segurtasuna edo bermea ematen dio Iparlati, eta ikusi dugu gainera eredu honekin ondo funtzionatzen duela taldeak. Esaterako, nahiz eta lehiakideen baino Merkataritza Marjina Gordina baxuagoekin saldu, besteek baino errentagarritasun ekonomiko eta finantzario gehiago lortzen du eta beste biek baino azkarrago saldu eta kobratzen du. Beraz, bere desabantailak izan arren Iparlat Taldearen negozio-ereduak onura edo abantailak badituela esan dezakegu, beste ereduarekin alderatuz.

Orokorrean, ikusi dugu nahiz eta eredu ezberdina jarraitzen duten, Iparlat Taldeak eta Industrias Lácteas Asturianas, S.A.-k aldagai edo indikatzaile gehienetan antzeko egitura eta bilakaera izan dutela azterturiko ekitaldietan; beraz, bere baldintza edo mugak izan arren, Iparlat-en eredu ere ondo dagoela eta negozio-eredu bideragarria dela ondoriozta dezakegu. Aitzitik, aldagai gehienetan Corporación Empresarial Pascual, S.L.-ren egoera eta eboluzioa desberdinagoak izan dira beste bi taldeetatik eta, ziurtatu ezin dezakegun arren, baliteke diferentzia hori 2014an eginiko izen aldaketagatik izatea.

## 9. BIBLIOGRAFIA ETA INFORMAZIO ITURRIAK

Boletín Oficial del Estado (BOE). (2010). *Noticias jurídicas. "Real Decreto 1159/2010, de 17 de septiembre, por el que se aprueban las Normas para la Formulación de Cuentas Anuales Consolidadas ..."*. Eskuratze-eguna: 2019.eko urtarrilak 18. Iturria:  
[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Fiscal/rd1159-2010.html#cpa8](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/rd1159-2010.html#cpa8)

Boletín Oficial del Estado (BOE). (2015). *Noticias Jurídicas. "Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas"*. Eskuratze-eguna: 2019.eko otsailak 7. Iturria:  
[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Fiscal/556875-l-22-2015-de-20-jul-de-auditoria-de-cuentas.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/556875-l-22-2015-de-20-jul-de-auditoria-de-cuentas.html)

Boletín Oficial del Estado (BOE). (2007). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado (BOE). "Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba"*. Eskuratze-eguna: 2018.eko abenduak 14. Iturria: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19884-consolidado.pdf>

Boletín Oficial del Estado(BOE). (2010). *Noticias Jurídicas. "Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital"*. Eskuratze-eguna: 2019.eko martxoak 10. Iturria:  
[http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Privado/rdleg1-2010.t7.html#a258](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rdleg1-2010.t7.html#a258)

CNAE. (2009). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Eskuratze-eguna: 2018.eko urriak 29. Iturria: [www.cnae.com.es/](http://www.cnae.com.es/)

Eustat. (2019). *Eustat.eus*. Eskuratze-eguna: 2019.eko urtarrilak 10. Iturria:  
[http://eu.eustat.eus/documentos/datos/codigos/CNAE-2009\\_Estructura\\_completa\\_e.xls](http://eu.eustat.eus/documentos/datos/codigos/CNAE-2009_Estructura_completa_e.xls)

FEGA. (2018). *Fondo Español de Garantía Agraria*. Eskuratze-eguna: 2018.eko abenduak 9. Iturria:  
<https://www.fega.es/>

García Bello, D. (2018). Secretos y falsos mitos sobre la lactosa, el gluten y el aceite de palma.  
¿Cuánto saben realmente los consumidores sobre estos alimentos? Las consecuencias de

- cuando el marketing se mezcla con la salud. España: Reportaje de "En el punto de mira".  
Eskuratze-eguna: 2018.eko abenduak 22. Iturria:  
[https://www.cuatro.com/enelpuntodemira/punto-mira-completo-HD\\_2\\_2670705076.html](https://www.cuatro.com/enelpuntodemira/punto-mira-completo-HD_2_2670705076.html)
- Iparlat S.A. . (2018). Eskuratze-eguna: 2018.eko azaroak 24. Iturria: <http://www.iparlat.com/>:  
<http://www.iparlat.com/eu/enpresa/gure-jatorria/>
- Iparlat S.A. (2019). Eskuratze-eguna: 2019.eko urtarrilak 03. Iturria: [www.iparlat.com/innovacion](http://www.iparlat.com/innovacion)
- Mata, M. A. (2009). *El Diario Vasco*. Eskuratze-eguna: 2018.eko azaroak 12. Iturria: Iparlat abandona Kaiku presionada por Mercadona, su principal cliente:  
<https://www.diariovasco.com/20090415/economia/iparlat-abandona-kaiku-presionada-20090415.html>
- Maté, V. (2018). *EL PAÍS*. Eskuratze-eguna: 2019.eko urtarrilak 3. Iturria: El sector lácteo perdió cinco granjas al día en 2017:  
[https://elpais.com/economia/2018/01/21/actualidad/1516557380\\_693069.html](https://elpais.com/economia/2018/01/21/actualidad/1516557380_693069.html)
- Merca2. (2018). *Merca2, en colaboración con Bloomberg*. Eskuratze-eguna: 2018.eko abenduak 17. Iturria: Así presiona Mercadona a sus proveedores: <https://www.merca2.es/asi-presiona-mercadona-proveedores/>
- Ministerio de Economía y Hacienda. (2007). *Boletín Oficial de Estado(BOE)*. Referencia: BOE-A-2007-19884. Eskuratze-eguna: 2018.eko azaroak 28. Iturria: Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.:  
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-19884-consolidado.pdf>
- Ministerio de Economía y Hacienda. (2007). *Boletín Oficial del Estado (BOE)*. Eskuratze-eguna: 2018.eko abenduak 2. Iturria: REAL DECRETO 475/2007, de 13 de abril, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE 2009):  
<https://www.boe.es/boe/dias/2007/04/28/pdfs/A18572-18593.pdf>
- Ministerio de Gracia y Justicia. (2008). *Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado(BOE)*. "Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio". Eskuratze-eguna:



2018.eko abenduak 5. Iturria: <https://boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627&b=45&tn=1&p=20081213#art36>

NIDDK. (2014). *National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases*. Eskuratzeguna: 2018.eko abenduak 12. Iturria: <https://www.niddk.nih.gov/health-information/digestive-diseases/lactose-intolerance?dkrd=hispt0264>

Sabi datu-basea. (2019). Eskuratzeguna: 2019.eko 04k 02. Iturria: <https://sabi.bvdinfo.com/version-2019417/home.serv?product=sabineo&loginfromcontext=ipaddress>