

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

GRADU AMAIERAKO LANA:

Endanea Garden-en analisi ekonomiko-finantzarioa eta lehiakideekin konparaketa (2016-2018 urte artea)

ENPRESA ETA EKONOMIA FAKULTATEA (GIPUZKOAKO ATALA)
ENPRESEN ADMINISTRAZIO ETA ZUZENDARITZA GRADUA
2019-2020 IKASTURTEA

EGILEA: IÑAKI NARBARTE HERNANDEZ
ZUZENDARIA: EDURNE ALDAZABAL ETXEBERRIA

Donostian, 2020ko Uztailaren 10ean



Aurkibidea

1. SARRERA	1
1.1. Lanaren Helburua	1
1.2. Metodologia.....	1
2. ENPRESA AZTERGAIAREN AURKEZPENA: ENDANEA ELKARTEA S.L.	2
2.1. Endanea aukeratzeko arrazoiak	2
2.2. Testuingurua eta ezaugarriak.....	3
2.3. Historia	3
2.4. Egungo jarduera	4
3. SEKTOREAREN ANALISIA	1
3.1. Ezaugarri orokorrak	1
3.2. Ingurune Orokorra: PESTEL analisia.....	5
3.3. Ingurune Zehatza: Porter-en 5 indarrak.....	14
3.4. Garden Center Negozio Eredua	17
4. KONPARAKETARAKO ENPRESEN AURKEZPENA	18
4.1. Eiviss Garden.....	18
4.2. Passi Garden.....	19
5. URTEKO KONTUEN ANALISIA	20
5.1. Egitura ekonomiko-finantzarioaren behaketa	20
5.1.1. Egitura Ekonomikoa: Aktiboa.....	20
5.1.2. Egitura Finantzarioa: Pasiboa eta Ondare Garbia.....	24
5.2. Gal Irabazi Kontua	29
5.2.1. Endanea Garden-en analisia	30
5.2.2. Lehiakideekin konparaketa.....	31
5.3. Enpresaren politikak: Kostuen kudeaketa	35
5.3.1. Merkatal politika	35
5.3.2. Pertsonal politika	38
5.3.3. Ustiapeneko bestelako gastuen politika.....	40
5.3.4. Ibilgetuen kudeaketa politika	41
5.3.5. Zerga politika	42
5.4. Errotazio Fondoa	44
5.4.1. Endanea Garden-en analisia	45
5.4.2. Lehiakideekin konparaketa.....	47
5.5. Kaudimena eta egonkortasun Finantzarioa	50
5.5.1. Epe Laburreko Kaudimen Ratioak.....	50
5.5.2. Epe Luzeko Kaudimen Ratioak.....	53
5.5.3. Ustiapenetik kanpoko eta diruzaintzaren behar finantzarioak eta erabilgarritasuna	56
5.6. Errentagarritasun Ekonomikoa	57
5.6.1. Endanea Garden-en analisia	58
5.6.2. Lehiakideekin konparaketa.....	59



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

5.7.	Errentagarritasun Finantzarioa	61
5.7.1.	Endanea Garden-en analisisa	62
5.7.2.	Lehiakideekin konparaketa	63
5.8.	Diru Fluxuen Egoera	66
5.8.1.	Endanea Garden-en analisisa	66
5.8.2.	Lehiakideekin konparaketa	68
6.	ONDORIOAK ETA PROPOSAMENAK	72
6.1.	Analisi Ekonomiko-Finantzarioaren Sintesia	72
6.2.	AMIA matrizea.....	74
6.3.	CAME estrategien erabilpena	75
7.	BIBLIOGRAFIA	77



Taulen Aurkibidea

1. Taula: Endanea Garden-ek jasotako sarien zerrenda.....	4
2. Taula: Espainiako loreen inportazioak herrialdeko 2009-an.....	4
3. Taula: BPG Per Capita EB-ko ekonomia nagusietan	7
4. Taula: Bataz-Besteko Soldatak EB-ko ekonomia nagusietan	7
5. Taula: Langabezia Tasa EB-ko ekonomia nagusietan.....	8
6. Taula: EB-ko ekonomia nagusietan 2007-2015 bitartean Merkataritza elektronikoa erabili duen biztanleria ehunekoa	13
7. Taula: Endanea Garden-en Aktiboa	21
8. Taula: Passi Garden-en Aktiboa	22
9. Taula: Eiviss Garden-en Aktiboa	22
10. Taula: Endanea Garden-en Ondare Garbia eta Pasiboa.....	25
11. Taula: Endanea Garden-en Zorrak 2017-an hurrengo 5 urteetara begira	26
12. Taula: Endanea Garden-en Zorrak 2018-an hurrengo 5 urteetara begira	26
13. Taula: Passi Garden-en Ondare Garbia eta Pasiboa	27
14. Taula: Eiviss Garden-en Ondare Garbia eta Pasiboa.....	28
15. Taula: Endanea Garden-en Gal Irabazi Kontua.....	30
16. Taula: Passi Garden-en Gal Irabazi Kontua	32
17. Taula: Eiviss Garden-en Gal Irabazi Kontua.....	32
18. Taula: Endanea Garden-en Merkataritza Politika	36
19. Taula: Endanea Garden-en MMG-ren osagaiak	36
20. Taula: Passi Garden-en Merkataritza Politika	37
21. Taula: Eiviss Garden-en Merkataritza Politika	37
22. Taula: Passi Garden-en MMG-ren osagaiak	37
23. Taula: Eiviss Garden-en MMG-ren osagaiak	37
24. Taula: Endanea Garden-en Pertsonal Politika	38
25. Taula: Endanea Garden-en Pertsonal politikaren osagaiak	38
26. Taula: Passi Garden-en Pertsonal politikaren osagaiak.....	39
27. Taula: Eiviss Garden-en Pertsonal politikaren osagaiak	39
28. Taula: Endanea Garden-en Amortizazio Maila 2016-2018 bitartean.....	41
29. Taula: Eiviss eta Passi-ren distortsio fiskalak 2016-2018 bitartean	43
30. Taula: Endanea Garden-en Errotazio Fondoaren Osagaiak 2016-2018 bitartean	45
31. Taula: Endanea Garden-en Bataz-besteko Heltze Aroa 2016-2018 bitartean.....	45
32. Taula: Passi Garden-en Errotazio Fondoaren Osagaiak 2016-2018 bitartean.....	47
33. Taula: Passi Garden-en Bataz-besteko Heltze Aroa 2016-2018 bitartean	48
34. Taula: Eiviss Garden-en Errotazio Fondoaren Osagaiak 2016-2018 bitartean	48
35. Taula: Eiviss Garden-en Bataz-besteko Heltze Aroa 2016-2018 bitartean	48
36. Taula: Endanea Garden-en Epe Laburreko Kaudimena 2016-2018 bitartean.....	50
37. Taula: Endanea Garden-en Epe Luzeko Kaudimena 2016-2018 bitartean	53
38. Taula: Endanea Garden-en Errentagarritasun Ekonomikoa 2016-2018 bitartean....	58
39. Taula: Passi Garden-en Errentagarritasun Ekonomikoa 2016-2018 bitartean	60
40. Taula: Eiviss Garden-en Errentagarritasun Ekonomikoa 2016-2018 bitartean.....	60
41. Taula: Endanea Garden-en Errentagarritasun Finantzarioa 2016-2018 bitartean	62
42. Taula: Passi Garden-en Errentagarritasun Finantzarioa 2016-2018 bitartean.....	64
43. Taula: Eiviss Garden-en Errentagarritasun Finantzarioa 2016-2018 bitartean	65
44. Taula: Endanea Garden-en Ustiapeneko Diru Fluxuak 2016-2018 bitartean.....	67



45. Taula: Passi Garden-en Ustiapeneko Diru Fluxuak 2016-2018 bitartean	69
46. Taula: Eiviss Garden-en Ustiapeneko Diru Fluxuak 2016-2018 bitartean.....	70
47. Taula: Endanea Garden-en AMIA matrizea	74
48. CAME estrategien garapena	75

Grafiken Aurkibidea

1. Grafika: EB-ko ebakitako lore eta loreontzietako landareen hornitzaile nagusiak 2014an	1
2. Grafika: Florikulturara bideratutako per capita gastua Europako herrialdeetan 2014an	2
3. Grafika: Espainiako biztanleria segmentuen bilakaera ehunekoetan	11
4. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Aktiboaren distribuzioa 2016-2018 bitartean	23
6. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Ondare Garbia eta Pasiboaren distribuzioa 2016-2018 bitartean	28
7. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en NZG-ren distribuzioa 2016-2018 bitartean ..	33
8. Grafika: Endanea Garden-en Gastuen distribuzioa 2018-an	33
9. Grafika: Passi Garden-en Gastuen distribuzioa 2018-an	33
10. Grafika: Eiviss Garden-en Gastuen distribuzioa 2018-an	34
11. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Gastu Bakoitzaren garrantzia portzentualaren eboluzioa 2016-2018 bitartean	34
12. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Ustiapeneko Emaitzaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean	35
13. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Epe Laburreko Kaudimenaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean	52
14. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Epe Luzeko Kaudimenaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean	55
15. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Errentagarritasun Ekonomikoaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean	59
16. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Errentagarritasun Finantzario Globalaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean	64
17. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Zorpetzearen Kostuaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean	64



1. SARRERA

Egun bizi den Globalizazio prozesuan bete-betean sarturik, enpresek aldiro lehia handiago aurkitzen dute merkatuan (Council of Europe, 2017). Gainera, 2008-an Finantza Krisi latz bat pairatu zen mundu mailan, eskariaren uzkurdura bizkor bat eragin zuena. Krisi hau bizkor zabaldu zen mundu osora, eta krisiaren eraginak nabariak izan ziren Espainiar estatuan, enpresentzako erronka garrantzitsu bat suposatuz (Fresneda, 2018). Egun krisia gairitu egin bada ere, krisi aurreko hazkunde erritmoa eta joera ez dira bere osotasunean berreskuratu. Are gehiago, COVID-19 birusak ziurgabetasun egoera batean murgildu du mundu guztia, eta jada honek erakarriko dituen ondorioak latzak espero dira Euro zonan esaterako (Næss-Schmidt et al., 2020).

1.1. Lanaren Helburua

Testuinguru honetan, Gradu Amaierako Lan honen helburuak izango dira EAE-ko sozietate baten urteko kontuen analisi ekonomiko eta finantzarioa burutzea, jarduten duen sektorearen ezagutza zabala garatuz alde aurretik, eta bertan jarduten duten lehiakide erakusgarri eta konparagarriekin izandako desberdintasunak identifikatzea.

Azken batean, analisi ekonomiko-finantzario honen bitartez, enpresa aztergaiak hartutako erabaki eta politiken ulerpena landu, eta hauen eraginkortasuna ebaluatu nahi da – betiere bere lehiakideen erabakiekin konparatuz – enpresak egun duen egoera eta gabeziak detektatuko dituen diagnostiko bat garatuz.

Lan honen kasuan, sozietate aztergaia Endanea Elkarte S.L. izango da. Lana eta analisia enpresa honi buruz egiteko arrazoiak aurrerago aipatuko diren bezala, interes pertsonala ez ezik, eskualdean enpresak duen esangura eta sektorearen lidergo paperetik datoz.

1.2. Metodologia

Metodologiari dagokionez, alde batetik bilaketa bibliografikoa eta enpresari buruzko informazio zuzena bilatu ditut, hots, ikerketa primario eta sekundarioa, zuzeneko zein zeharkako informazioa eskuratzeko. Bestetik, enpresak Merkataritza Erregistroan aurkeztutako urteko kontuak baliatu ditut, analisi ekonomiko eta finantzarioa egiteko. Konparaketari dagokionez berriz, SABI Datu-Basean aurkitutako Egoera Balantze eta Gal Irabaziak erabili ditut.

Txostenaren lehen zatian analisi estrategiko bat egin dut enpresaren ingurunea eta sektoreari buruzko ezagutza garatzeko. Horretarako, bi tresnaz ere baliatu naiz: PESTEL analisia eta Porter-en 5 indarrak. Bigarren zatian aldiz, Kontabilitate Orrietako informazioa erabili dut, aurretik ikertutako ingurunearen errealitatearekin loturak ezarriz. Halaber, aztertutako indikatzaile bakoitzarekin sektoreko beste enpresa biren konparaketa egingo dut, enpresak dituen ahulezia eta indarguneak ongi ulertzeko.



Laburbilduz, lanaren edukia honela egituratuko da:

- Aztergai dudan zein konparaketarako aukeratutako enpresen informazio orokorra eta jarduera zein sektorearen analisi orokorra burutuko da hasteko.
- Enpresaren urteko kontuez baliatuz, aukeratutako enpresaren analisi ekonomiko eta finantzarioa osatuko da gero, beste bi enprekin alboratuz.
- Azkenik, enpresaren behar estrategikoak zehaztu eta hauek betetzeko enpresak hartu beharreko erabakiak azalduko dira, bai eta etorkizunerako proposamen sorta bat eskaini ere.

Informazio zabalagoa eta zehatzagoa edukitzera bide, enpresarekin ere elkartzea aukera interesgarria zen. COVID-19 pandemiak eragindako berrogeialdia eta honen ostean izandako estualdi ekonomiko eta sanitarioa zirela medio ordea, eta GRAL-ari balio erantsi handia eman baziezaiokeen ere, aukera hau alde batera geratu behar izan da, honek zuzeneko informazio eskuragarriaren mugapen txiki bat ekarri duelarik azken batean.

2. ENPRESA AZTERGAIAREN AURKEZPENA: ENDANEA ELKARTEA S.L.

2.1. Endanea aukeratzeko arrazoiak

Helburuak helburu, Gradu Amaierako Lan honen esangura eta balio erantsia neurri handi batean enpresaren garrantzitik eratorriko da. Hori dela eta ikerlana burutzeko, enpresaren hautaketarako kriterio batzuk ezarri behar dira. Besteak beste, enpresaren posizionamendu, Negozio Zenbateko Garbi edota langile kopurua.

Hori honela izanik, GRAL honen sozietate aztergaia Endanea Elkartea S.L. izango da. Endanea Elkartea S.L. – *Endanea Garden* izen komertzialaz ere ezagututa – Hondarribian finkatutako Lorezaintza eta etxeko zein kanpoko Landaretza sektorean jarduten duen enpresa da. Elkarte hau aukeratzeko arrazoiak, bere jatorriak ez ezik, eskualdean hartzen ari den nabarmentasun eta garrantziak determinatuta datoz.

Alde batetik, aipatu behar dugu *Endanea Garden*-ek jatorri familiarra duen arren, bere sorreratik eta bereziki 90-ko hamarkadaz geroztik, etengabe hazten joan dela. Izan ere, baserri familia bateko baratzatik berritzailetza eta negozio ikuspegi zabal bat aplikatuz, egun 4 miloi eurotik gorako Negozio Zenbateko Garbia lortu du, eta egun EAE-n sektoreko bigarren enpresa handiena da NZG-ri erreparatuz gero (*El Economista*, 2020). Lehenengoa ordea Marihuana landareen sektore espezializatuagoan murgilduta dabil, beraz ez da lehiakide zuzena.

Bestalde, Lorezaintza eta Jardineritza jarduera ez ezik, orain dela hamarkada bat Dekorazio sektorean ere zabaltzen hasi zen, eta 2008-ko krisiaz geroztik bere Ekitaldiko Emaitzak zein plantilla era motel baino konstantean hazi ditu, egun 40 langiletik gora enplegu mantenduz eskualdean.



Azkenik, eta, neurri txikiagoan eragiten badu ere, izaera familiarrak eta hurbiltasun geografikoak Urteko Kontuak aberastu ditzaken informazio gehigarrien eskurapena ahalbidetzen du, lanari balio erantsia areagotuz, enpresaren kudeaketan erabilgarriak izango diren ondorio eta gidalerroak ateratzeko.

2.2. Testuingurua eta ezaugarriak

Esan bezala, aukeratutako enpresa Endanea Elkartea S.L. da – Aurrerantzean *Endanea Garden* edo *Endanea*. Enpresaren egoitza soziala Hondarribian dago kokatuta, eta Jardineritza, Lorezaintza, Maskotak eta Dekorazio produktuen txikizkako salmentan jarduten duen familia jatorriko enpresa bat da. Bere unean negutegien erabilerari esker sortutako landa produktueta zentratua zegoen baserri bat bazen ere, denborarekin tamainaz handitu eta Jardineritza Zentro bilakatu da.

Egun Jaitzubia Auzoan kokatuta du bere saltokia, eta bertan burutzen du bere salmenta jarduera. Gainera, jatorrizko baserriaren kokalekuan – Jaitzubia ondoko Arkoll auzoa – negutegi gehiago ditu, bertan burutzen duelarik landareen ekoizpena. Saltoki fisikoari dagokionez, distribuzio berezia du. Izan ere, Saltokia bera ekoizpen eta kontserbazio negutegia/biltegia bera ere bada aldi berean.

Egitura juridikoari dagokionez Elkarte Mugatua da Endanea, eta familia enpresa bat denez, lau bazkide ditu bakarrik (aita eta hiru seme-alaba) bakoitzak %25-eko partizipazioa duelarik. Bestalde, Arkoll Auzoan zuen jatorrizko pabiloia eta baserria, eta bertan ekoizpen jarduera mantentzen du *Altzubiko Loreak S.L.* enpresaren izenean. Enpresa hau Endanea-ren bazkideen kontrolpean badago ere, 8 langile ditu bakarrik, eta NZG ez da bereziki esanguratsua. Hori dela eta, ez ditu Urteko Kontu Bateratuak aurkezten eta ez da enpresa talde gisa sailkatzen Merkataritza Erregistroan. Ondorioz, gure analisia Endanea Elkartea SL sozietatera mugatuko da.

Endanea-k aurkeztutako eskura dauden azken urteko kontuetan, (2018. urtekoak alegia) 42 langile zituen urte bukaeran bere kontura gizarte segurantzian inskribaturik. Gainera, 2018. urtean 2,5 miloi euroko Aktiboa zuen guztira, eta 4 milioi eurotik gorako Negozio Zenbateko Garbia. Ekitaldiko emaitzak halaber, hazten joan dira azken hamarkadan ia era etengabe.

2.3. Historia

Endanea Garden jatorri apala duen Familia enpresa izan arren, hasiera hasieratik berrikuntza eta inobazioa izan ditu ardatz nagusi.

1961-ean Juanito eta Mañoli ezkondu egin ziren, eta aurrerantzean Endanea baserrian bizi, haien 7 seme-alabekin batera. Baserria ogibide, Juanitok Frantzia ikusitako negutegi eredu bere hitzetan “loak harturik” zegoen bertako landa eremura esportatzea erabaki zuen, ekoizpen eta kalitatea hobetzeko teknologia eta teknika berria hauek baliatzeko asmotan.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Ildo beretik 90-eko hamarkadan, eta berriz ere Europar ereduari jarraiki EAE-ko sektorearen abangoardian, Jardineritza Zentro bilakatu zen Endanea, jada landaredia munduan sakonago murgildu eta hazten joan zelarik. 2004 urtean, Zentroa eraberritu eta zerbitzu ugari ere barneratu zituzten haien jarduerara, esparru berrietara dibertsifikatuz. 2011-tik gaurdaino, teknologia berrietan ere murgildu dira, Facebook, Youtube eta Web orri korporatiboari arreta berezia eskaini dietelarik (Endanea TV, 2019).

Sari ugari ere jaso dituzte azken aldian, haiek egindako ahalegin gogorraren aitortpen eta erakusle direnak 1. Taulan ikus dezakegun bezala:

1. Taula: Endanea Garden-ek jasotako sarien zerrenda

Saria	Urtea	Sari emailea
Gipuzkoako Merkatariak - Merkatari onena	2007	Gipuzkoako Bazkundera
Espainiako 5. Garden onena (Garden Magazine, 2014)	2014	Garden Magazine
1. Saria – 10 Bitxiak (Bidasoaldeko lehen saria)(Gipuzkoako Bazkundera, 2014)	2014	Gipuzkoako Bazkundera
Espainiako Garden onena – Urrezko Saria	2016	Garden Magazine, AECJ, Hornitzaile eta Bezeroen eskutik
Euskadiko Garden Onena	2018	Garden Magazine
Balorazio oneneko Gardena – Urrezko Saria (Bezeroen balorazio hoberenak dituen Gardena) (Endanea Garden, 2020)	2018	Garden Magazine

Iturria: Eraketa propioa

2.4. Egungo jarduera

Endanea-k berak aurkezten dituen Urteko Kontuetan adierazten duen bezala, bere jarduera 4776 eta 4719 epigrafeetan bilduta ageri da CNAE-k 2009-an egindako sailkapenaren arabera. Hortaz, “espezializatutako saltokietan txikizkarizko lore, landare, hazi, ongarri, konpainiako animali eta hauentzako elikagaien salmenta jarduerak, bai eta espezializatu gabeko saltokietan bestelako txikizkarizko salmentak ere” burutzen ditu.

Dena den, eta bezeroei begira, egun Endanea Garden-ek bere jarduera sailka antolatzen du bai web orrian baita bere saltoki fisikoan ere. Honela, bezeriari nora jo errazten diote, eta negozio unitateak bereizi egiten dituzte ustiapen/marketing komunikazio eraginkorragoa lortzeko. 7 sail ikus ditzakegu guztira, saltokiaren distribuzio planifikatu baten bitartez antolaturik 1. Irudian ageri den bezala.

Hasteko, Maskoten saila aurkituko dugu, saltokian sartuz gero ikusiko dugun lehena. Bertan, etxeko animaliak eta hauen elikadura, osasuna eta ongizatea zaintzeko tresna eta produktuak aurkituko ditugu.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Gero, Sasoiko, Etxe barruko eta Etxe kanpoko landareen sekzioak dauzkagu hurrenez hurren. Hiruak txikizkako landaredia salmentan oinarritzen dira, eta helburu segmentuak ezaugarri antzekoak ditu. Normalean, hasieran hartutako karro batekin guk geuk aukera ditzakegu zehazki nahi ditugun landareak – eta hauentzako ongari edo lurrak, sustratoak eta abar – baina zalantzarik edukiz gero, sekzio bakoitzean gutxienez langile bat egon ohi da. Pabiloian barrena goazen heinean, ikusiko dugu landare ezberdinak bertan hazi eta kontserbatzen dituztela, bezeroak eramaten duen arte.

Azkenik, Lore denda eta Lorezaintza zerbitzua ere eskaintzen ditu lore sortak erosi eta pertsonalizatzeko aukerarekin. Hemen beti langile pare bat egon ohi dira lore sortak prestatzen eta bezeroak aholkatzen. Hauen atzetik Dekorazio saila aurkituko genuke, saltokiko ibilbidearen amaieran. Ostera, badira zenbait dekorazio elementu, banku eta abar, dendako ibilbide guztian zehar estrategikoki kokatuta daudenak jendeak ikusteko jardinean nola gera daitezkeen. Bukaerara heltzean, kajatik pasako gara, ibilbidean zehar guk aukeratutako guztia ordaintzeko.

Gainera, beste hainbat zerbitzu gehigarri ere eskaintzen ditu. Besteak beste, aholkularitza sail guztietarako, landareen birlandaketa edota balkoi eta terrazen diseinua, etxez etxeko zerbitzua, kafetegia bertan, eta bereziki ezkontza eta bestelako ekimenetarako lorezaintza zerbitzu integrala (Hots, lore aukeraketa, prestaketa eta kokatzea).

Oro har, eta laburbilduz, hiru sektoretan bana ditzakegu hiru sail hauek: Jardineritza eta lorezaintza, Dekorazioa, eta Maskotak. Dena den, enpresak bere urteko kontuetan ez du aipamen edo sailkapenik egiten, eta negozio lerro garrantzitsuena txikizkako Landare eta Lore salmentetan enfokatuta dago. Maskoten segmentua gehigarria da baina ez erabakigarria, eta dekorazio sektorean urte batzuk daramatzate dibertsifikatzen, baina ez da haien jarduera nagusia, CNAE-ko sailkapenetan argi ikusi dugun bezala. Aipatzeko modukoa da ere, lizitazio publikoen kontratazioa ere jasotzen duela herri eta hiri batzuetako jardineritza zerbitzuak egiteko.

Hori dela eta, sakontasunez aztertuko dugun sektorea Lorezaintza eta Landareen sektorea izango da.



3. SEKTOREAREN ANALISIA

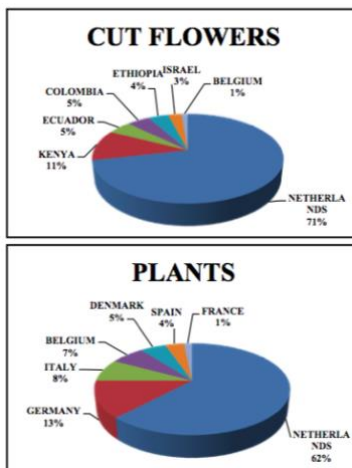
Endanea Garden jardineritza, lorezaintza eta maskotentzako produktuen salmentan jarduten duen enpresa da, eta egun dekoraziorantz ere dibertsifikatu da. Txosten honen xedea enpresa honen egoera ekonomiko-finantzarioa analizatzera bideratuta badago ere, interesgarria eta lagungarria da sektorearen funtzionamendu eta ezaugarriak ezagutzea, aurrerago eskuratuko ditugun indikatzaile eta indizeen interpretazio egokia egiteko.

Esan bezala, lau negozio lerro ezberdin ditu Endanea Garden-ek, baina bere jardueraren nukleoa – eta enpresaren jatorria nukleo honetan datza hain zuzen ere – landare eta loreen txikizkako salmentak osatzen du. Hain zuzen ere, enpresak Merkataritza Erregistroan gordailutako Urteko Kontuetan aipatzen den bezala, eta Jarduera Ekonomikoen Sailkapen Nazionalak (CNAE, 2009) adierazitakoaren arabera, 4776 eta 4719 epigrafeetan bilduta ageri da Endanearen jarduera. Ostera, aztergai edukiko dugun sektorea landare eta loreen industria eta merkatuak izango dira, esangura eta argitasunari erreparatuz.

3.1. Ezaugarri orokorrak

Lore eta landareen sektorea bere osotasunean ulertzeko, mundu mailan duen garrantzia eta esangura kuantifikatu behar dugu lehenik. Izan ere, 2003-an sektoreak mundu mailan 60 biloi dolar inguruko ekoizpen balioa erregistratu zuen (van Uffelen eta de Groot, 2005), Europa delarik nabarmenki merkatu handiena moztutako loreen ekoizpen zein kontsumorako (Cardoso et al., 2017; van Uffelen eta de Groot, 2005). Hain zuzen ere, Europar Batasunaren barruko herrialdeen arteko esportazioek 2003-an 2.660 miloi dolarreko balioa gainditu zuten, eta, Hego Amerika, Afrika, Asia eta Ipar Ameriketako inportazioak kontatuz gero (Bolumena ordena horretan handienetik txikienera) 3.425 miloi dollarrera heldu ziren (van Uffelen eta de Groot, 2005).

1. Grafika: EB-ko ebakitako lore eta loreontzietako landareen hornitzaile nagusiak 2014an



Iturria: Cardoso et al., 2017

Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

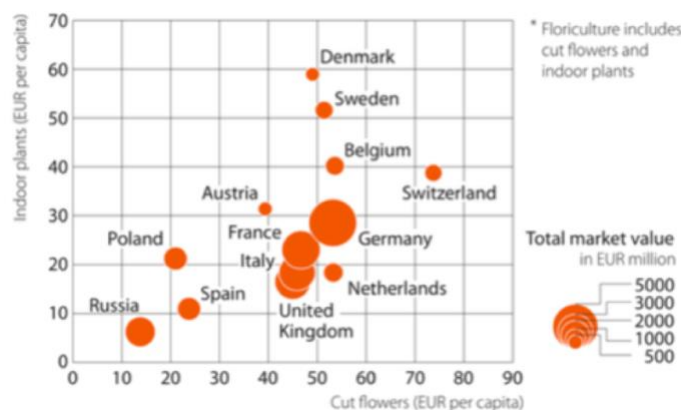
2008-ko krisiaren ostean ordea, esportazio eta merkataritza fluxu hauen hazkunde sendoa mantsotu egin zen, eta 2014. urtean Europar Batasuneko moztutako lore, loreontzietako landare eta landare-hazien ekoizpenak 20,2 bilio euroko zenbatekoa erregistratu zuten (Cardoso et al., 2017).

Aipatzekoa da bereziki konpetitiboa dela moztutako loreen merkatua, Herbehereak direlarik EB-ko herrialdeen hornitzaile garrantzitsuena loreen %71 eta landareen %62-ko merkatu kuotarekin 1. grafikan ikus dezakegun bezala. Ostera, ehuneko hori gutxituz doa Kenya, Etiopia, Ekuador, Kolonia eta Malaysiaren mesederako, kostu baxuagoek ematen duten lehiakortasunari esker neurri handian (Van Rijswick, 2015). Esportazioei dagokienez ere, EB-ko esportatzaile nagusia Herbehereak dira, Alemania eta Belgikak jarraiki %64, %8 eta %7-ko kuotekin hurrenez hurren (Cardoso et al., 2017).

Europar Batasuneko eta AEB-ko kontsumoari dagokienez, Van Rijswick-ek 2015ean Rabobank banku Holandarrarentzako egindako ikerketa batean dioen bezala krisia ostean lore eta landareen per capita kontsumoa estankatu egin da, biztanleriaren diru sarrera erabilgarrien gutxiketa baten ondorioz batik bat, eta bezero segmentu batzuk prezio baxuko merkatuetara mugitu direlako, supermerkatu edo DIY dendetan erosiz. Izan ere, *The Swedish Chambers of Commerce*-en arabera (2011) loreen kontsumoa diru sarreren mailari estuki loturik dago, eta honek azaltzen du BPG per capita altuko herrialdeetan ematea kontsumo handienak.

Behean dugun 2. Grafika sakonago aztertuz ordea, Europar hiru herrialde mota sailka genitzake joera honen arabera: Batetik, jada garatutako herrialdeetan (Alemania, Herbehereak, Frantzia, Italia, Austria eta Herrialde Eskandinaviarrak) loreen per capita kontsumoa jada handia da. Bestalde, erdibidean dauden herrialdeak ditugu, Espainia, Polonia edota Erresuma Batua, non, oraindik ere per capita kontsumoa handitu daitekeen egoera ekonomikoaren eta kulturaren garapenaren arabera. Azkenik, ekialdeko herrialdeetan produktu hauek luxukotzat jo ohi dira.

2. Grafika: Florikulturara bideratutako per capita gastua Europako herrialdeetan 2014an



Iturria: FloraHolland Consumentenpanel, 2014



Bukatzeko, lore eta landareen merkatuaren ezaugarriak ondo ulertzeko, hainbat joera eta ezaugarriren eraldaketa ematen ari dela azpimarratu beharra dugu:

- Garapen bideko herrialdeen errentak igotzen badira, lore eta landareen merkatuak handitzen jarraituko du (van Uffelen eta de Groot, 2005). Osera, jada garatutako herrialdeetan per capita kontsumoak nekez egingo du gora. (Van Rijswick, 2015).
- Kontsumo biziko eskualdeetan kontsumo hazkundearen mantsotzeari eta atzerriko lehiari aurre egiteko aukera on bat esportatzen zailagoak diren eta balio handiko produktuak dira (van Uffelen eta de Groot, 2005). Esaterako, loreontziko landareen, lore autoktonoen edota espezialitateko produktuen segmentuetan fokatzea aukera interesgarria izan liteke (Van Rijswick, 2015).
- Jabe bakarreko etxebizitzaren agerpen prozesua bizkortzen ari da, ez bakarrik Estatu Batuetan, baita Europan eta ekonomikoki garatutako beste herrialdeetan (Ortiz-Ospina, 2019). Pertsona bakarreko etxebizitzaren hazkundearekin, erosahalmen txikiagoa duten segmentuak ageri dira, hauen kontsumoa txikia delarik. Hau etorkizuneko erronka bat izan daiteke sektorearen hazkundera estankatu haz dadin.
- Europako biztanleriaren zaharkitzeak (European Commission, 2016) pentsioaren zati handiago bat sektore honetan kontsumitzea ekar dezake, segmentu honek jada seme-alaben zaintza eta beste gastu batzuk ez dituelako

Espainiar merkatuari erreparatuz gero, adierazi behar dugu azken bi hamarkadetan dekoraziorako landareen eta loreen laborantza ikusgarri hazi dela Katalunian esaterako (Cabot eta López, 2008), hasieran sasoiko eta bertako kanpo edo barruko landareekin eta geroxeago produktu espezializatu, exotiko eta bereizgarriekin. Katalunia eta Valentzia gainera, Espainiako eskualde garatuenak dira sektore honentzako, beraz hauetan eman diren aldaketak esanguratsuak dira. Are gehiago, Espainian %30-an hazi da azken hamarkadan sektore hau, 2008-ko krisia pairatu arren (Marqués eta Segura, 2014)

Osera, 2008-ko krisi hori bera ez zen neurri berean pairatu Europa guztian zehar. Hain zuzen ere, jakina da Espainian krisiak ekarri zituen ondorio latzak Europako beste herrialde batzuetan baino gehiago iraun zutela (Newson, 2009). Eta aurretik aipatzen genuen bezala, errenta erabilgarria eta erosahalmena zuzenki loturik daude sektore honen eskariarekin. Eskariaren baldintzapen honek eta Espainiak krisitik irteteko eduki dituen zailtasunek sektorearen garapena estuki lotuko dute igurikapen ekonomikoekin.

Izan ere, Espainiako ezaugarri sozial eta ekonomikoak direla eta, sektoreak dituen erronka eta gabeziak aipagarriak dira oso, aurrerago sakontasunez aztertuko dugun bezala.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Dena den, sektorea aztertzen erabiliko ditugun tresnekin lanean hasi aurretik, sektorean jarduten duten enpresen ezaugarri benetan aipagarria da Espainiako lur-jabetza minifundistak eta ETE-en nagusitasunak inbertsio berriak burutu eta produktibitatea areagotzeko zailtasunak ekartzen dizkiola sektoreari (Cabot eta López, 2008).

Desabantaila hau Europak – eta ondorioz Espainiak – bizi duen kompetentzia zuzenari batzen badiogu, sektorearen ahultasuna adieraz diezaguke neurri handi batean. Izan ere, Espainiak produktu asko inportatzen ditu 2. Taulan ikus dezakegun bezala. Nabarituko dugu, herrialde hauek Europa mailan lidergoa daramaten herrialdeak eta egun emergenteak diren haiek direla. Besteak beste, Herbehereak eta Italia, baina baita Kolonbia eta Ekuador ere bai.

2. Taula: Espainiako loreen inportazioak herrialdeko 2009-an

Orden	Países	Importe
1	Países Bajos	82.924
2	Colombia	22.679
3	Ecuador	15.705
4	Italia	14.654
5	Francia	6.889
6	Alemania	5.412
7	Portugal	4.472
8	Bélgica	3.347
9	Estados Unidos	2.552
10	Marruecos	2.069
11	Costa Rica	1.785
12	China	1.430
13	Dinamarca	1.076
14	Reino Unido	823
15	Israel	771

Iturria: Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) eta ICEX

3.2. Ingurune Orokorra: PESTEL analisia

Bada, PESTEL analisiaren bitartez ingurunearen egoera ezagutu dezakegu, sektorearen analisi zehatzera sartu gabe oraindik ere. Espainiako lore eta landareen sektorea ulertzeko oso baliagarria zaigu tresna hau, bertako faktore askoren arabera funtzionatu ohi dute eta sektoreko hartu-emanek.

Horretarako, faktore ekologiko esanguratsurik ez dagoenez, eta legedia murrizta denez, PEST eredu erabiliko dugu, azkeneko bi siglak ahaztuz eta faktore legalak politikoeekin batera azalduz.

➤ **Politiko-legala**

Gobernuaren egonkortasuna, arantzelak eta politika fiskala. Hiru hauteskunde prozesu eta 400 eguneko gobernu falta ondoren, lehen koalizio gobernu heldu da herrialdera. Gobernu honek ordea, ez du gehiengo absoluturik, eta beraz, herrialdearen erreakzio gaitasun juridiko-legala ahula da oso (Santaeulalia et al. 2019). Autonomia Erkidego mailan ordea, gehiengo politikoen arazoak txikiagoak dira eta ikuspegi egonkorragoa dago, nahiz eta hauteskundeak laister emango diren.

Bestalde, Brexit-aren ondoren Europa mailan jazo den sezesio-mugimenduen indartzea kezkarria izan daiteke merkatu bateratuaren biziraupenerako. Urrutira jo gabe, Frantziako hauteskundeetan Ultra-Eskuinak Marine Le Pen buru zuela, bozken %33,9 eskuratu zuen (Ministère de L'intérieur, 2017). Egun aukera hauek urrun badaude ere, mugan egonik, bai hornitzaile bai bezeroen joan-etorrian eragingo lioke Endanea-ri zuzenean, eta jada aipatu ditugun lore eta landareen inportazio eta esportazioetan eragingo luke ere, sektoreko lehian eraginez.

Azkenik, politika fiskala aztertu behar dugu. Esan bezala, ez dira gora-behera politiko handiak espero Autonomia Erkidegoan eta politika honen eskumena Gobernu Autonomikoaren esku dago Kontzertu Ekonomikoari esker.

Oro har, egonkortasun politiko handirik ez bada espero ere, politika ekonomiko garrantzitsuenak (Arantzelena eta Fiskala, alegia) egonkor mantenduko direla espero da datozen 4 urteetarako behintzat.

Kalitate eta kontrolen araudiak. Lore eta landareen sektoreak ez du legedia partikularrik, eta beraz nekazal ekoizpenerako ezarrita dauden lege eta araudiak bete behar ditu. Araudi honen barruan azpimarra dezakegu legeak produktu fitosanitarioen eta izurrien aurkako produktu kimikoen erabilera mugatzen duela, osasun eta ekologia arrazoiengatik.

Europar Batasunaz kanpoko herrialde askok ordea, ez dute halako araudirik edo arau hauek malguagoak dira. Honela, Europar Batasuneko ekoizleek desabantailan jokatzen dute Kolonia edo Ekuadorreko ekoizleekin, esaterako, legez mugatutako praktika batzuk baitituzte, eta honek produktibitate, prezio eta kalitatean ondorio zuzenak dituelako.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Espainiako lore eta landare edergarrien sektoreko enpresak gainera, FEPEX (*Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas Vivas*) elkargoa dute. Elkargo honek, lore eta landare edergarrien esportatzaileen %80 ordezkatzeko du.

Ekoizpen eta kalitate estandar batzuk ezartzera bide, FEPEX-ek PPQS “Plant Production Quality System” protokoloa sortu du. Esan bezala, protokolo hau FFP “*Fair Flowers Fair Plants*” – Herbehereetako loreentzako marka edo zigilua, alegia – markaren ildo beretik doa, eta bertako lore eta landareen posizionamendua indartzeko asmotan sortua da. Protokolo honek, lau urrats errazen bitartez balio erantsia areagotu egingo die zigilua daramaten produktuei:

1. Produktuaren kalitatea, hau ekoizteko lehengaien kontrol egokiekkin.
2. Trazagarritasuna, ekoizpen kateko informazio eta transparentzia bermatuz, jasagarritasun ekologikoari dagokionean batez ere.
3. Ekoizpena eta bertako fauna eta floraren kontserbazioa uztartzea.
4. Lan eta ekoizpenean osasun kontrolak burutuz.

COVID-19ren ondorioak. Ikusi dugun bezala, pandemiaren aurrean emandako erantzun politiko-sanitarioa ereduargarria izan da, batasunari eta sinergien bilaketari dagokionez. Etorkizuneko akordioei dagokionez, ordea, ez da batasunik espero. Are gehiago, alor ekonomikoan ikusiko dugun bezala krisi egoera bat aurreikusten da mundu mailan, eta krisiari aurre egiteko eredu ekonomikoak kontrajarriak diren heinean, batasun hori apurtu egin da.

Aipagarria da ordea, neurri erabakigarri bat hartu dela gehiengo absolutuz eta herrialdeko alderdi garrantzitsuen babespean: Nahitaezko Gutxieneko Diru-Sarreraren aplikazioa. Errenta honen onarpenarekin, espero den (Eta jada pairatzen ari den) pobrezia eta langabezia egoera larriari aurre egin nahi zaio (Ministerio de Seguridad Social, 2020).

Bestalde, Europar Batasunak 2007-ko krisian Austeritate Politika ezarri bazuen ere, Covid-19-k eragindako krisiaren aurrean batasun bat dago hartu beharreko politiken inguruan: Zorpetzeen kontrolaren flexibilizazio bat eta zor publikoaren kudeaketa bateratua burutu beharko da, politika fiskal hedakorrak ahalbidetzeko krisiaren aurrean (European Parliament, 2020).

Izan ere, Ipar Europako herrialdeek gaur arte hegoaldeko herrialdeen zorraren aurrean ardura nazionalaren printzipioa ezarri badute ere, eta horrek austeritate eta zorpetze kontrol zorrotza ekarri badu ere azken hamarkadan politika fiskal hedakorren erabilpena mugatuz, egun zorpetze bateratuaren alde jardun dute Europa mailan krisiaren aurrean fronte eta politika koordinatu bat ezartzeko. Ordea, Europar Batasuneko batasun politikoa jokoan da, eta krisiaren kontrako emaitza ekonomikoaren baitan erabakiko da EB-ren etorkizuna.

➤ **Ekonomikoa**

Jada aipatu dugun bezala, produktu mota hauen per capita kontsumoa Espainian baxuagoa da Europako gainontzeko herrialdeetan baino. Arrazoiak, ordea, ugariak izan daitezke. Izan ere, langabezia, per capita BPG eta beste indikatzaile askoren eboluzioa jakitea garrantzitsua da.

BPG per capita, Batz-beste soldatak eta Langabezia-tasa. Alde batetik, hegoaldeko herrialdek kontsumo baxuagoa izatea herrialde hauetako aberastasunarekin loturik egongo da. Izan ere, 3. Taulan ikusiko dugunez per capita BPG nabarmenki handiagoa da Herbehereak edo Alemanian esaterako.

3. Taula: BPG Per Capita EB-ko ekonomia nagusietan

BPG Per capta	2.015 €	2.016 €	2.017 €	2.018 €	2.019 €
EU-27	25.940 €	26.410 €	27.090 €	27.620 €	28.000 €
Germany	34.220 €	34.700 €	35.420 €	35.860 €	35.980 €
Netherlands	39.170 €	39.810 €	40.730 €	41.540 €	42.020 €
Italy	25.640 €	26.020 €	26.490 €	26.748 €	26.860 €
France	31.540 €	31.770 €	32.380 €	32.860 €	33.270 €
Spain	23.080 €	23.760 €	24.410 €	24.880 €	25.170 €

Iturria: Eraketa propioa Eurostat-eko datuen bitartez

Bestalde, 4. Taulan ikusiko dugu urteko batz-beste soldatak ere handiagoak direla Ipar Europan Hegoaldean baino, honek errenta erabilgarri handiago bat dakarrelarik bertako biztanleentzako. Eta, errenta erabilgarria zuzenki loturik dago aztergai dugun sektoreko eskari eta kontsumoarekin. Egia da herrialde hauetan bizi-kostua handiagoa dela, baina Eurostatek egindako analisiei begiratu gero, ikusiko dugu herritarren erosahalmena ere handiagoa dela herrialde horietan (Euroean Comission, 2016).

4. Taula: Batz-Beste Soldatak EB-ko ekonomia nagusietan

BB Soldatak	2.015 €	2.016 €	2.017 €	2.018 €
EU-27	15.445 €	15.881 €	16.313 €	16.864 €
Germany	20.644 €	21.263 €	21.906 €	22.647 €
Netherlands	21.294 €	22.745 €	23.563 €	24.033 €
Italy	15.846 €	16.247 €	16.542 €	16.844 €
France	21.415 €	21.720 €	21.965 €	22.261 €
Spain	13.352 €	13.685 €	14.207 €	14.785 €

Iturria: Eraketa propioa Eurostat-eko datuen bitartez

Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Azkenik, 5. Taulan ikusiko dugu Espainiako lan-merkatuaren izaera zeharo ezberdina dela Europakoekiko. Izan ere, Espainiak krisia ostean jasan zuen langabezia Europako handiena izan zen Grezia ondoren, eta langabezia-tasa hauek pobrezia egoera batera eraman dezakete pairatzen duen biztanleria, loreak luxuzkoa eta erabat superflua den produktu bilakatuz gizarteko segmentu handi batentzako – eta ondorioz merkatu honen uzkurdua eraginez.

5. Taula: Langabezia Tasa EB-ko ekonomia nagusietan

Langabezia	2015	2016	2017	2018	2019
Germany	4,6	4,1	3,8	3,4	3,2
Netherlands	6,9	6	4,9	3,8	3,4
Italy	11,9	11,7	11,2	10,6	10
France	10,4	10	9,4	9	8,5
Spain	22,1	19,6	17,2	15,3	14,1

Iturria: Eraketa propioa Eurostat-eko datuen bitartez

Laburbilduz, Espainian kontsumo baxuagoa ematearen arrazoi garrantzitsu bat – kulturez gain – ekonomikoa da. Horregatik, Per capita BPG eta batez ere errenta erabilgarriak gora egiten badu, merkatuak zabaltze prozesu bat bizituko du ziurrenik.

Ostera, Espainiaren krisi osteko egoera makala dela eta, egoera aurreikusten zaila da. Egia da 2008-ko crack-aren ostean, hazkunde ekonomikoa berriz berpiztu dela. Hala ere, Europa mailan konbergentzia bat ematen ari zen indikatzaile hauen artean Hegoaldeko herrialdeak Iparraldekoen tasetara hurbiltzen ari baitziren (Borsi eta Metiu, 2015), eta 2020-ra arte genituen aurreikuspenek eszenatoki positiboa marrazten zuten oraindik garapen bidean zeuden eta lore zein landareen per capita kontsumo ez oso handia zuten herrialdeentzako.

COVID-19ren ondorioak. Aurrekari historikorik ez duen osasun krisiak, larrialdi honen iraupenaren ziurgabetasunak eta nazioartean hartuko duen hedadura ez ezagutzeak, politika publikoen erantzuna eta hauen arrakastaren analisia bereziki zailtzen dute (Torres eta Fernández, 2020). Jarduera ekonomikoaren uzkurdua nabarmen bat emango dela seinalatzean ordea, mundu guztiko adituak bat datoz. Eztabaida orain, uzkurdua honen eragina denboran zehar luzatuko ote den, eta zenbat luzatuko den erantzutera bideratuta dago (Onrubia, 2020). Neurri handi batean, krisi hau ziurgabetasunez josita egongo da giza ekintzez kanpoko ezaugarriek determinatuta baitator – Birusaren irismena, urtarokotasuna edo mutatzeko gaitasuna, alegia (Torres eta Fernández, 2020).

Espainiar estatuak jasango dituen ondorio ekonomikoak aztertzerakoan, bi alor nagusi aztertu beharko ditugu: Alde batetik, krisiak eta konfinamenduak Eskaintzan Shock bortitz bat sortu du, enpresen gaitasun produktiboa gutxituz. Izan ere, merkatu internazionalen gainbeherarekin baliabideen horniketa gelditu egin da, sektore industrialetan batik bat (Torres & Fernández, 2020).



Bestalde, Eskarian ere Shock bat eman da konfinamendu egoerak bultzaturik, eta kutxaketa brote berririk ematen ez bada behintzat, 2020-ko lehen bi hiruhilekoetan kontsumoaren beherakada latza espero da, errebote efektu bat hurrengo bi hiruhilekoetan, eta gero hazkunde egoerara itzulera. Dena den, gauzatu ez den gastuaren berreskurapena partziala izango da (Torres eta Fernández, 2020). Turismoaren sektorea izango da kaltetuena.

Aurretik aipatutako ondorio horiek, azken finean, beste bi indikatzaileen bitartez kuantifika ditzakegu: Langabezia eta BPG-ren hazkundera.

- **Langabezia.** Martxoan zehar SEPE-k erregistratutako langabetu kopurua 302.365 pertsonakoa izan zen, 3 miloi eta erdiko muga gaindituz. Zenbateko hau, 2017-tik emandako altuena da eta aurreko urteko hilabete berekoa baino %9 handiagoa (Llorente Heras, 2020). Gainera, enpresa asko eta askok ERTE-ak erregistratu zituzten, ez direnak langabetu gisa kontabilizatzen, baina praktikan lanean ez daudenez, haien etorkizuneko enplegua zalantzan dago. ERTE egoeran dauden langileak hiru milioitik gora dira (Gómez, 2020).

Honek guztiak, biztanleriaren zati handi batek hilabete pare bateko gastuei aurre egiteko ezintasuna ekarri du, pobrezia egoera batera jausiz jende asko, edo haien aurrezkiak xahutuz. Eta ez dugu ahaztu behar, ERTE egoera dauden langile askoren lan mundura itzulera emango bada ere, beste ERTE espediente batzuk ERE bilakatuko direla epe luzean. Izan ere, Espainiar estatuan ETE-ak nagusi izateak zailtasunak sortu dizkie enpresa askori hilabete pare batez alokairua eta antzeko gastuei aurre egin behar izan dietenean, baina diru-sarrerarik gabe.

Gainera, Espainian kontratu tenporalen bitartez lanean diharduten okupatu asko daude, eta kontratu hauen luzapena ziurgabetasun egoera batean ematen zaila da. Eta ez dezagun ahaztu ere, okupazio talde handi batek – 400.000 langile inguru – udan zehar lan egiten duela turismoaren sektoreak bultzaturik, eta sektore hau izango dela bereziki kolpatua krisi honekin (Torres eta Fernández, 2020).

Aurreikuspenak aurreikuspen, Llorente Heras-ek Alcalá-ko unibertsitatean egindako txostenak adierazten du osasun krisia desagertu arte enplegu merkatuan tentsioak emango direla, eta edonola ere enpleguan ondorioak bortitzak izango direla.

- **BPG.** Estatuko BPG-ri dagokionez, brote berririk ematen ez bada, 2020 urtean zehar BPG-k osoko %3-ko beherakada jasango luke, 2021 urtean %2,8 inguruko hazkunde egoera batera berbideratuz (Torres eta Fernández, 2020). Honek noski, merkatu internazionalen zein bertako eskariaren uzkurdura bati erantzuten dio.

COVID-19 pandemiaren osteko krisiaren eraginarekin bukatzeko, Europako Banku Zentralak (EBZ) eta Europar Batasuneko Gobernuak krisiari aurre egiteko prestatu dituzten urgentziazko zein berpizte neurriak ikusi beharko genituzke.



Europako Banku Zentralak krisi honetan paper hirukoitza beteko du, alde batetik Estatuek larrialdi egoeran beharrezkoa duten zorpetzea bere gain hartzen – merkatu pribatuak ezin baitu bizkortasunez xurgatu berehalako zorpetze kantitate hain handia – eta bestetik bankuei eta entitate finantzarioei ere likidezia eskainiz, 2008-an jazo zen bezala krisi finantzarioik eman ez dadin. Azkenik, Onrubia-ren hitzetan (2020) EBZ-k finantza sistemaren ikuskaritza eta kontrol zorrotza burutu beharko du, helburu berdinarekin

Gobernuei dagokienez, krisiak eduki dituen ondorio guzti hauei aurre egiteko hiru neurri azpimarra ditzakegu:

- Enpresen ixtea ekiditeko emandako kreditu garantiak, abal publikoak, eta bestelako likidezia neurriak faktura, zor eta zorren ordainketak jarrai daitezten. Jada aipatu dugu enpresa askok zailtasun ugari bizitu dituztela, eta egoera hori oraindik ere bete-betean ematen ari da, ERTE-ak indarrean daude eta.
- Soldata errentak bermatzea ERTE-en luzapena onartuz eta hauen ordainketa urteko aurrekontuen kontura egitea. Honek langabezia sortu beharrean, egoera egonkortu bitartean enpresei malgutasuna eskaini eta langileei ordainketa bermatu diezaieke.
- Nahitaezko Gutxieneko Diru-Sarrera. Jada Espainian hartu da neurri hau, eta errenta honekin pobrezia ekidin nahi da, herrialdeko kontsumoa sendotuz besteak beste. Onrubia-k (2020) ohartarazten du ordea, neurri honek biztanle guztiei ematen diela likidezia, eta ondorioz krisiaren kontrako aurrekontuen esfortzua diluitu egiten duela.

Neurri hauen erabilerak, zorpetze handiagoa ekarriko du zalantzarik gabe gobernuentzako. Espainiaren kasuan, aurreikusten da zorpetze hau BPG-ren %5,5-era helduko dela – hasiera batean aurreikusitakoa baino 2 puntu gehiago (Torres eta Fernández, 2020).

Honen harira, eztabaida piztu da Europako Parlamentuan, “Eurobono”en erabileraren inguruan. Izan ere, Ipar Europako herrialdeek zorpetze nazionala babestu dute, eta Hego Europako herrialdeek berriz zorpetze bateratua. Bénassy-Queré et al.-ek adierazi duten moduan ordea, krisi honen aurrean EBZ-ren neurriak eraginkorrak izan daitezten, garrantzitsua da herrialde guztien arteko ardura eman dadin zorpetzearen gainean.

➤ **Soziokulturala**

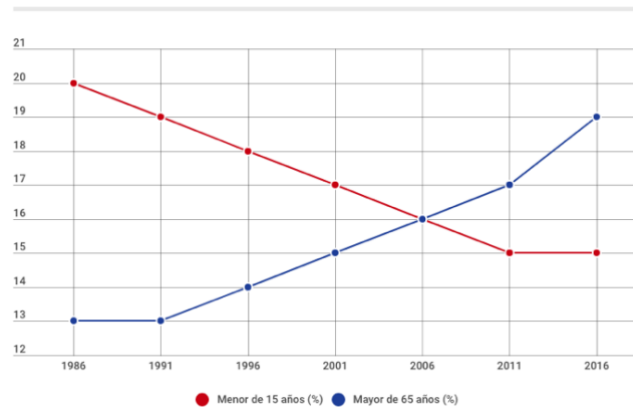
Aipatu dugu jada segmentu eta herrialde jakin batzuen kontsumo ohiturak eta beste batzuenak ezberdinak izan daitezkeela, esaterako, adinaren araberrako kontsumoa. Gizartean eta kulturalki ematen diren ezaugarrien artean, bi dira aztergai dauzkagun elementuak Espainia mailan:

Biztanleriaren zaharkitzea. Alde batetik esaten genuen biztanleriaren sektore zaharkituek lore eta landareen kontsumo handiagoa egiten dutela, seme-alaben zaintza edo lana alde batera utzi eta, denbora eta diru gehiago eduki ohi dutelako. Ostera, Espainiako egoera ekonomikoak abantaila hau lausotu dezake.

Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Dena den, eta alor ekonomikotik aldenduz – aurretik analizatu baitugu – 3. grafikan ikus dezakegu biztanleriaren zaharkitze prozesu ikaragarri bat eman dela azken urteotan (CNN, 2018). Hain zuzen ere, 3. Grafikan isladatzen den moduan, 2016-an 65 urtetik gorako biztanle kopurua %19-koa zen, eta zahartzeko prozesu honek gorakor dirau. Hortaz, segmentu honen handitzeak merkatuaren kontrakzio mesedegarria ekar dezake etorkizunean.

3. Grafika: Espainiako biztanleria segmentuen bilakaera ehunekoetan



Iturria: CNN Español, 2018

Hiri berde eta atseginoak helburu. Jada politikan zabaldua dagoen eta biztanleriak eskatzen duen eztabaida da nola egin hiriak berdeagoak, bizitzeko erosoagoak eta ekologikoagoak izateko (EITB, 2016). Finean eztabaidan dagoena hiri barneko eremu berdeen sorkuntza da, honek Endanea bezalako enpresentzako ekar lezaken lizitazio publikoen handitzearekin. Izan ere, konkurtso publiko bidezko kontratazio berde hauek aurrekontu handikoak dira, eta urtebete, 2 edo 4 urteko iraupena eduki ohi dute (Eusko Jaurlaritz, 2015).

Hortaz, Europa mailan ematen ari den korrante hau eta udalerrri mailan kudeatzen dena batik bat, segmentu eta merkatu nitxo berriak irekitzeko aukera izan daiteke enpresa askorentzat. Joera hauek, merkatuaren uzkuradura ekidin eta eskariaren hazkuntza bat ekar dezakete bai handizkari bai txikizkariarentzako. Parisen esaterako, “15 minutuko hiria” deituriko programa jarri dute abian. Programa honek, eremu urbano txiki eta erosoetan zatikatutako hiri diseinua bultzatzen du. Eta programa honi esker, hidrologia eta landaretzaren garrantzia azpimarratzen da ere (Moreno, 2020).

Prozesu honen beste erakusle garrantzitsua, European onartutako 2018/844 direktiba dugu. Direktiba honek, eraikinen efizientzia energetikoa hobetzeko legezko egokitzapenak ezartzen ditu eraikuntza sektorean. Haien artean, pareta balkoi eta bestelako guneen aislamendua aurreikusten du, baina landaretzaren aplikazioa ere barneratzen du, eraikin berrien eraikuntza landarediaren erabilpenarekin batera uztartuz (Gifreu Font, 2019).



Baina ez hori bakarrik, jendeak aldiro gehiago zaintzen du etxeetako balkoietan terrazetan edota etxe barruan dagoen dekorazioa, eta bertan landareak jartzeko ohitura hedatzen ari da. Dena den, ez dugu ahaztu behar Espainian lore eta landareen erabilera Europan baina txikiagoa dela kulturalki emandako garrantziagatik. Hemen loreak opari gisa, San Valentinen, edota ezkontza eta jaunartzeetan erabili ohi dira batik bat, eta etxerako eguneroko apaingarri gisa erabiltzeko ohitura azken urteetan garatzen hasi da. Lore eta etxe barruko landareez gain, hiriko baratzak ere moda hedakorra bilakatu dira orain dela urte gutxi batzuk (Euromundo Global, 2018).

COVID-19ren ondorioak. Aipatzekoa da, COVID-19 pandemiak sortutako ondorio kultural – eta neurri batean politikoa ere bai – nabarmenetako bat prozesu hauen azelerazioa izan daitekela. Hain zuzen ere, terraza, balkoi, eremu berde, eta hiriko parke eta paseatzeko guneen desira piztu eta beharra azaleratu du kasu askotan. Konfinamendua bizi izan den bitartean, ez dira gutxi izan terraza eta balkoien erabilgarritasuna eta hauek edukitzearen abantailak azpimarratu dituzten hedabide eta biztanleak.

➤ **Teknologikoa**

Alor teknologikoa erabakigarria ez bada ere, sektoreak teknologia berrien implementazioa bi zentzutan burutu dezake:

ekoizpenaren automatizazioa. Alde batetik, ordenagailu bidezko ureztatze, hezetasun, temperatura eta argi sistemen planifikazioa barneratu dezakete enpresek haien haztegiatan. Izan ere, IKTen eta automatizazio programen egokitzapenari esker, prozesu asko eta asko automatizatzen errazagoak bilakatzen ari dira. Honela, aurrerago ikusiko dugun bezala garrantzitsua den pertsonal gastua murriztu, baliabideen erabilera efizientea egin, eta ondorioz lehiakortasun handiagoa eskuratu dezakete enpresek. Eusko Jaurlaritzak gainera, halako proiektuak subentzio bidez bultzatzeko saiakerak egiten ditu, *Industria 4.0* politiken birartez (Eusko Jaurlaritza, 2019).

Online Salmentak. Bestalde, online salmenta eta marketinga ere aukera interesgarria da. Hasteko, enpresaren “katalogoa” online erakutsi daiteke. Bestalde, sare sozialen eta Interneteko baliabide ugarien bitartez, tutorialak, eduki interesgarriak edo nobedadeak iristarazi dakizkiekete enpresek bezeroei, hauen interesa piztu eta marketing bitartez eskaria sustatzeko. Azkenik, online salmenta edo e-commerce tresnak ere oso baliagarriak izan daitezke, azpiegiturek beharreko inbertsioak gutxitu eta kapitalen efizientzia handituz.

6. Taula: EB-ko ekonomia nagusietan 2007-2015 bitartean Merkataritza elektronikoa erabili duen biztanleria ehunekoa

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
UE-28	30	32	36	40	42	44	47	50	53
Alemania	52	53	56	60	64	65	69	70	73
España	18	19	22	24	27	30	32	37	42
Reino Unido	53	57	66	67	71	73	77	79	81

Iturria: Moore & Hernandez, 2016

Espanian ordea, online erosteko ohiturak ez daude oso erroturik. 6. Taulan ageri den bezala, azkeneko urteetan gorakada bat bizitu bada ere, Espainian online erosketak noizbait erabili dituen biztanle kopurua Europakoa baino txikiagoa da, eta Alemania edo Erresuma Batukoa baino nabarmenki baxuagoa. Honek adierazten digu teknologiengan biztanleriak duen konfiantza ez dela handia – edo Europako beste lekuetan baino txikiagoa behintzat – eta beraz hemengo enpresek salmenta metodo hauen garapen handiegia ez edukitzea.

COVID-19ren ondorioak. Berriz ere, COVID-19 pandemiak prozesu hauek guztiak azeleratuko ditu (Copenhagen Economics, 2020), eta enpresak erronka honi aurre egiteko prest ote dauden edo ez azaleratu du. Endanea-ren kasuan, Web Orri korporatiboaren bitartez edo telefonoz erosketak egin daitezke, eta ondorioz pandemiaren une latzenetan ere jarduera minimo bat mantendu ahal izan dute. Gainera, argi ikusi da enpresa askok lana online aurrera eraman dutela, eta tresna erabilgarria dela. Biztanleriak ere sumatu du alternatiba efiziente eta erosoak izan daitezkeela.



3.3. Ingurune Zehatza: Porter-en 5 indarrak

Ikusi dugunez herrialdeko makro-ezaugarriek nabarmenki baldintzatzen dute sektoreak egun duen egitura, bai eta etorkizunean eman daitezkeen aldaketak. Orain, Porter-en 5 indarrak tresnari esker, ingurune espezifikora jo eta hau hobeto ulertzen saiatuko gera. Horretarako, 5 alor jorratuko ditugu:

➤ Bezeroen negoziaketa boterea

Hasteko, Endanea Garden txikizkaritzara bideratutako negozioa dela kontutan eduki behar dugu. Horregatik, bezeroen kontzentrazioa eta hauek fakturazioan duten bolumena ez da kezka iturri izango. Are gehiago, oso zaila da bezeroak elkartu eta negoziatzeko botere handia edukitzea. Hots, erosketa bolumena ez da abantaila izango bezeroentzako gurekin negoziatzerakoan.

Enpresa eta produktu ordezkarrien sorta ordea, zabala da. Hasteko, atomizazio handiko sektorea denez, bezeroek erraz aurki ditzakete Endanea-k dituen produktuak saltzen dituzten beste denda batzuk – edo behintzat produktuen gehiengoa. Gainera, loreak eta landareak kontsumorako produktuak dira, eta opari gisa erabili ohi direnez ordezkarriak diren beste produktu asko daude. Esaterako, teknologia, harribitxiak, eta orokorrean oparitzeko erosi daitezkeen edozer.

Produktuarekiko sentikortasuna ere garrantzitsua da. Aipatu dugu errenta erabilgarria erabakigarria dela eskariaren gora-beherak ulertzeko. Ondorioz, bezeroek prezioetan gora-beherak sumatzen badituzte, erosketa bolumena nabarmenki aldatuko da. Beste era batera esanda, produktua oso elastikoa da.

Azken batean, esan dezakegu bezeroen negoziaketa boterea ez dela nabarmena, baina prezioekin kontuz jokatu behar duela enpresak, hauekiko sentikortasuna eta enpresaz aldatzeko erraztasuna handiak direlako oso.

➤ Hornitzaileen negoziaketa boterea

Alde batetik, Espainiako izaera minifundistaren ondorioz, hornitzaile txiki asko aurki ditzakegu. Hornitzaile hauek, sasoiko eta bertako lore eta landareen hornitzaile garrantzitsuak izan daitezke. Gainera, orokorrean ezberdintasun gutxi dago batzuen eta besteen aldean, beraz aldaketa erraza da. Azkenik, Garden Center eredia dugunez aztergai, auto-ekoizpena edo atzeraka integrazioa gogoan eduki behar dugu. Eta ildo beretik, Endanea Gardenek badu adibidez bere bazkideek partizipatutako beste enpresa hornitzaile bat, funtzio hau betetzen duena (Altzubiko Loreak S.L.).



Hortaz Endanea Gardenek alde batetik bere ekoizpenaren zati garrantzitsu bat ekoizten du, sasoiko eta bertako landareei dagokienez. Bestalde, mota honetako gainontzeko produktuak hornitzaile bitartez lortu behar ditu, baina ekoizleak txikiak eta ugariak direnez – eta Endanea EAE-ko fakturazio handiena duen enpresa – negoziatzeko gaitasun handia duela deduzitu dezakegu.

Bestetik, handizkarien bitartez inportatutako produktuak dauzkagu. Jada esan dugu Espainian produktu asko inportatzen direla bertako enpresen ekoizpen-gaitasuna eta lehiakortasuna txikiak direlako. Ondorioz, Europatik eta Kolonbia edo Ekuadorretik inportatzen dituzten enpresak hornitzaile garrantzitsuak dira.

Inportatzaile hauek handiak direnez, eta gure sektoreko enpresa gehienak txikiak direnez, ez dute erosle bakar eta nagusi bat edukitzen, asko baizik. Ondorioz, enpresa bat bezero gisa galtzea ez zaie bereziki kaltegarria egiten. Horrenbestez, hornitzaile hauekin negoziatzeko gaitasuna mugatua da. Egia da, ordea, Endanea Garden EAE-ko enpresa handiena izanik, beste denda batzuek baino prezio hobeak lor ditzakela bolumenagatik deskontuak eskatuz, esaterako. Eta ez dugu ahaztu behar ere, hornitzaile arteko aldatetak kostu baxua dutela, eta ordezkapena haien artean erraza dela.

Laburbilduz, bertako eta sasoiko produktuekin Endanea-k auto-horniketa eta hornitzaile ahulak ditu negoziatzerakoan, eta arruntagoak eta inportatutakoak diren produktuekin ordea negoziatzeko gaitasun hau zertxobait mugatzen zaio, oraindik ere eskala ekonomiak edo prezioekiko negoziaketa aplikatu baditzake ere.

➤ **Lehiakide berrien sarrera hesiak**

Errentagarritasun mugatua du sektore honek, jada atzerriko ekoizleak konpetitiboak direlako prezioetan (Goian ikusi bezala, Kolonbia, Ekuador, Malaysia). Hala ere, azken urteetan erosahalmena handitzen joan denez, margin gorakorak aplika daitezke, edo salmenta bolumena handituz doa. Hortaz, merkatua erakargarria izan daiteke.

Normalean familia enpresez osatutako negozioa da, txikia eta kapital inbertsio eskakizun baxukoa. Egia da Garden Center ereduako enpresek inbertsio handia eskatzen dutela, baina normalean jada sektorean jokatu eta merkatu kuota garrantzitsua duten enpresek egiten dute jauzi hau. Gainontzeko lore dendak ordea, inbertsio baxu batekin jarduera abiarazi dezakete.

Ez da eskala ekonomiarik behar ongi lehiatzeko, eta hornitzaileen kanaletara sarrera erraza da. Izan ere, inportazio handiak daude, eta handizkari ugari Europa mailan. Aipatu dugun bezala, Europa da sektorearen erdigune globala.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Desberdintze gutxiko sektorea da oro har, eta “Know-How” edo esperientziak ezartzen du. Ezagutza eta teknikak gainera, ikasketa kurba erraz baten arabera eskura daitezke, eta beraz ez da denbora edo teknologia inbertsio handiegirik behar trebetasun hori eskuratzeko.

Guzti hau kontutan edukita, esan dezakegu sarrera hesi gutxiko sektorea dela, eta edonork negozio bat abian jarri, mantendu eta garatu dezakeela inbertsio handiegirik behar gabe.

➤ **Produktu ordezkagarriak**

Kontsumorako sektore honen ordezkagarri nagusiak dekoratzeko edota oparitzeko produktuek osatzen dute. Gainera, lore eta landareek zaindu beharra eta iragankortasuna dakarte ere, eta ondorioz produktu hauek ordezkatzeko propentsioa handia izan daiteke.

Bereziki aipagarriak dira dekoraziorako produktuen sektorea, bai eta bitxien sektorea ere. Endanea-ren kasuan berriz, dekorazio produktuen sekzio bat edukitzeak bezeroaren leialtasuna kontserbatzeko balio dezake, propentsio honen aurrean arrisku eta mehatxuak gutxituz.

➤ **Sektoreko lehiaren intentsitatea**

Azkenik, sektore barnean jada lehian dabilzan enpresetan sakondu behar dugu. Alde batetik, sektorea eta orokorrean Espainiar enpresa egitura atomizatuta dago oso (Núñez, 2017), eta beraz lehiakideen dimentsioa txikia da. Esan dugu gainera, hasierako inbertsioa baxua dela eta kostu finakoak ere ez dira handiak. Horrenbestez, irteera hesiak ere urriak dira, eta gehienbat langileei eta hornitzaileei ordaintzeko betebeharrak legalekin loturik daude.

Gogoratzekoa da produktu berdin edo antzeko asko daudela sektorean, eta prezioekiko sentikortasuna handia dela. Hori dela eta, enpresen arteko ordezkapenerako propentsioa ere handia izango da, eta horrek lehia bizia piztu dezake. Dena den, sektoreak azken urteetan bizitu duen hazkundeak eskarian positiboki eragin du. Etorkizunera begira beraz, aurreikusten zaila den egoera ekonomikoaren arabera garatuko da lehia biziagoa, edo lasaiagoa.



3.4. Garden Center Negozio Eredua

Sektorearen analisiarekin bukatzeko, ongi ulertu behar dugu zer den Garden Center deritzogun negozio eredua, eta zergatik den bestelako lore denda, landare haztegi eta “Wholesaler” edo DIY (Do It Yourself) material denden ezberdina. (Azken hauek ez daude espezializatuta, baino haien produktu katalogoan kostu baxuko lore eta landareak ere saltzen dituzte. Esaterako, Leroy Merlin).

Espezializatutako Garden Center hauek merkatuko produktu sorta zabalenak daukate, eta hauen antolakuntza eta azpiegiturak handiak izan ohi dira. Izan ere, salmenta funtzioa ez ezik, ekoizpena “in situ” egiteko gai dira establezimendu hauek, eta askotan “self-service” itxurako saltokiak dira. Gainera, Ikeak jarraitzen duen distribuzio eta biltegiatze eredua jarraitu ohi dute, non bezeroak kodigo bidez aurkitu dezakeen erakusgarri moduan ipinita dagoen produktu bat, eta inguruko apaletan enbalatuta mota horretako produktu gehiago. Landare mota ezberdinak, produktu fitosanitarioak, lurra, ongarriak eta abar gune bereizietan dituzte kokatuta, eta hauek argi eta garbi seinalatuta.

Saltokia, haztegia bera ere bada, nahiz eta erregadio, bentilazio eta argi sistema onak, eta bezeroentzako erakusgarriak diren. Bestalde, lorezaintza zerbitzuak, jardinen planifikazioa, kafetegia, aparkalekua eta beste hainbat eta hainbat zerbitzu gehigarri eskaini ohi dituzte.

Honek guztiak, kalitate eta balio erantsi aldetik lehiatzea ahalbidetzen die zentro hauei baita bezeroarekiko hurbiltasuna eta atentzioaren kalitatea hobetzen ere. Izan ere, eurek berek ekoizten dituzte bertako eta sasoiko produktuak, ekoitzi bitarteko prozesu guztia bezeroek ikusi, eta zalantza edo gidallerroak galdetu diezazkiekete langileei. Honela, produktua hazi, nola egiten den erakutsi, eta arreta pertsonalizazioa burutu dezakete, marketingeko kostu gehigarririk gabe, langileak berak baitira hau egiten dutenak. Bestalde, lorezaintza sekzio bat eduki ohi dute, eta eskari osoa estali ezin dutenean, beste edozein lore-dendak bezala ekoizle handiei erosten diete produktua.



4. KONPARAKETARAKO ENPRESEN AURKEZPENA

Lehenago esan bezala, enpresaren analisi kontable eta finantzarioa burutzerakoan, sektoreko beste bi enpresa aukeratu ditut Endanea-z gain, hauek izandako politikak aztergai dugun enpresarenekin bat ote datozen begiratzeko.

Alboraketa honen bitartez, Endanea-k hartutako erabakien arrakasta edo porrotari buruzko auzi argiago bat aurkeztu nahi dut, bai eta indikatzaile finantzarioen balio onargarriak zeintzuk diren jakin. Azken batean, Endanea-ren egoera finantzarioa egokia den edo ez esateko – eta horren harira gomendioak formulatzeko – oinarri sendoago bat ematen digu bere lehiakideekiko konparaketak.

Hori egiteko, alde batetik SABI-ren bitartez hauen Balantze eta GI kontuak eskuratu, eta bestetik NZG, Langile kopurua, eta Gal Irabazi Kontuko egitura antzekotsua zutela begiratu dut, konparaketa fidagarria eta fidela izan dadin. Gainera, sektore barruan Garden Center negozio eredu bera partekatzen dute, hortaz negozioen izaera antzekotsuak aukera handiagoak ematen ditu enpresak hartutako erabakien arrakasta edo porrotak identifikatzeko, egiturazko distortsioak alde batera utziaz.

4.1. Eiviss Garden

Ibizan kokatuta, Eiviss Garden jardineritza zentroa 1976 urtean sortu zen Jose eta Vicente Cleries Garcia anaien eskutik. Biak jardineritza munduan adituak, egun zentroa kokatuta dagoen gunean denda bat sortu zuten, eta penintsulatik Balear irletara palmeren inportazioan jardun zuten lehenengo urteetan. Hurrengo urteetan, negozioa zabaldu eta landareen salmenta eta garraiora zabaldu ziren, baita jardinen diseinu eta paisajismo lanetara. 1989-an berriz, Can Ramell izeneko 25.000 m²-ko negutegia ere fundatu zuten, non landare ugari hazten dituzten, autonomoak eta Mediterraneoakoak nagusiki.

Eiviss Gardenek egun negozio lerro ezberdinak ditu, orotariko landareak, produktu fitosanitarioak, sustratoak eta ongarriak, kanpo zein barruko dekorazio eta mobiliarioa saltzen dituelarik, eta jardinen diseinua, ezkontzetako lore sorta eta dekorazioak eta antzeko zerbitzuak ere eskaintzen dituen bitartean. Azken batean, ikusiko dugu produktu sorta antzekoa dela oso Endanea Gardenek duen eskaintzarekin. Izan ere, gure enpresa aztergaiak bezala, Eiviss Gardenek CNAE-k araututako 4776 epigrafearen barnean burutzen du bere ustiapena, eta Endanea Garden enpresaren negozio eredu berbera jarraitzen du, lekukotasun eta lehiatzeko partikularitasunak salbu.

Enpresaren NZG-ri erreparatzen badiogu, 2018 urtean 4,5 miloi euroko fakturazioa erregistratu zuen enpresak, eta langile kopurua Endanea-ren 42 pertsonako plantillatik hurbil dago 35 enplegaturekin. Gainera, bai NZG bai plantillaren joerak gorakorak dira bi kasuetan. Jabetzari dagokionez, esan bezala bi fundatzaile eduki zituen enpresak jatorrian, eta beste hiru senide ere bazkide dira, guztira bost bazkide daudelarik bakoitza akzioen %20-rekin. Kapital Soziala 36.060€-koa da, eta OG guztira 1,27 miloi €-koa.



4.2. Passi Garden

Jardi Mataró S.L., *Passi Garden* izen komertzialez ezagututa – eta aurrerantzean horrela deituko dugu txosten honetan – Mataró hirian bertan kokatuta dagoen Elkarte Unipertsonala da. Orain dela 31 urteko esperientzia biltzen duen enpresa honek, Garden Center negozio eredu jarraituz, 4776 epigrafean bildutako jardueretara bideratutako ustiapena burutzen du. Hots, etxe barruko zein kanpoko, denboraldiko eta bertako (eremu mediterranea) landaredia eta lore ugariak, dekorazio eta mobiliarioa zein maskotak eta lau talde hauei lotutako beste hainbat produkturen salmenta burutzen du. Gainera, Endanea-k irabazitako Garden Magazine aldizkariak banatutako sari edo errekonozimenduen jasotzaile ere izan da beste urte batzuetan.

NZG ere 4,4 miloi €-koa da, eta negozio eredu bera jarraitzen duenez kostuen egitura antzekotsua du, aurrerago aztertuko dugun bezala. Gainera, 39 langile ditu nominan, joera gorakorrekin bi magnitudeak, beste bi enpresak bezala. Kapital Sozialari dagokionez, 173.569€-ko zenbateko du balantzean, bazkide bakarrekin.

Dena den, aipagarria da azken hiru urteetan Merkataritza erregistroan aurkeztutako Urteko Kontuetan auditoretza txosten independente batek adierazi duela zuzenketa gutxi batzuk behar dituela:

- Aktiboaren %36 lotura duten elkarteei egindako maileguetatik dator.
- Mailegu hauen barnean 759.252,76€-ko zenbatekoaren mailegu izaera justifikatu dezakeen dokumenturik ez denez ageri, pasibo fiskalak sor ditzake etorkizun batean. Horregatik, Baliabide Propioen gutxipen bat beharrezkoa da zenbateko horren balioagatik, 2.678.043,11 eurotik 1.918.790,35 eurora pasako delarik.

Maileguen izaerari dagokionez auditoretza txostenak ez du argitzen Epe Labur edo Epe Luzeko maileguak ote diren, beraz, epe labur eta epe luzeko ataletan era proportzionalan bananduz gutxituko mailegu horiek. Honen arrazoa da, zuzenketa kontable honen informazio osoa ez dugunez, eskuragarri dauden Urteko Kontuetan ahalik eta distortsio gutxien eragiten saiatuko garela enpresaren konparagarritasuna ez kaltetzeko.

- Aurreko ekitaldietan zenbateko bereko zuzenketa aplikatu beharko da ere Baliabide Propioak murriztuz. Hiru urteetan,
- Etorkizunean pasibo fiskalik eratorriko balitz egoera honen ondorioz, behar diren egokitzapenak barneratu beharko liriteke.



5. URTEKO KONTUEN ANALISIA

5.1. Egitura ekonomiko-finantzarioaren behaketa

Enpresaren egitura ekonomiko-finantzarioa analizatzen hasteko, Urteko Kontuetan barneratuta datorren Balantzeari erreparatuko diogu. Eustat-ek bere web orrian definitzen duen bezala, balantzea *Kontabilitateko dokumentua da, enpresaren ondarearen berri ematen duena, behar bezala baloratuta, une jakin batean, hots, bera egiten den unean*. Edo beste era batean esanda, merkataritza sozietateek ondasun, eskubide eta betebeharrak Balantzea izeneko txosten baten bitartez adierazi behar dituzte eurotan baloratuta. Txosten hau unean uneko irudi estatikoa da, normalean ekitaldi hasiera eta bukaeran egiten dena.

Kontabilitate Plan Orokorra ezartzen duen 2007ko Azaroaren 16ko 1514/2007 Errege Dekretuak adierazten duen moduan, Balantzea arau batzuen arabera egituratu beharko da, eta kriterio jakin batzuk aplikatu beharko dira. Ondasun eta eskubideak Aktiboa – edo Egitura Ekonomikoa – izeneko atalean bilduko dira, eta Betebeharrak Ondare Garbia eta Pasiboa – edo Egitura Finantzarioan. Gainera, Egitura Ekonomikoa likideziaren arabera ordenatuko da, eta Egitura Finantzarioa berriz galdagarritasunaren arabera.

Gainera, Balantzeko saldoen gorabeherak ondo ulertzeko beharrezkoa denean Urteko Kontuetako informazio gehigarria erabiliko dugu, Memoriaz baliatuz batik bat.

5.1.1. Egitura Ekonomikoa: Aktiboa

Azkenekoz 2018-an eguneratu zen Merkataritza Kodigoak adierazi bezala, Aktiboa enpresak ekonomikoki kontrolatzen dituen eta iraganeko gertakizunen ondorioz eratorritako ondasun eta eskubideen multzoa da. Gainera enpresak aktibo hauei esker errentagarritasun bat eskuratuko du ziurrenik etorkizunean. Ondasun eta eskubide hauek kontu kontableetan taldekatzen dira ezaugarri antzekoak dituztenean, eta kontu hauek likideziaren arabera ordenatzen dira.

Honela, bi masa bereiziko ditugu Aktiboaren barruan: Alde batetik Aktibo Ez Korrontea, urtebete baino gehiagoko iraupena edukiko duena enpresaren kontrolpean, eta Aktibo Korrontea, urtebete baino gutxiagoko iraupenarekin. Horrenbestez, Aktibo Ez Korrontea gorago kokatuko da likideziaren irizpidea jarraituta, eta Aktibo Korrontea behean.

Aktiboko elementu likidoena eskudirua da, eta ondorioz azpi-azpian ageriko da Balantzean. Aktibo Korrontearen barruan, elementu ez-likidoena Izakinak izango dira, hots, enpresaren jarduera burutzeko ezinbesteko diren salgaiak. Kontutan eduki behar dugu, eskudirua elementu oso gorabeheratsua izan daitekeela, eta ordainketa etendurak ekiditeko oso kontrolpean eduki behar den elementua. Hortaz, aurrerago ikusiko dugun moduan Maniobra Fondoa eta Diru Fluxuen Egoera izeneko tresnen bitartez sakon aztertu beharko da atal hau.



5.1.1.1. Endanea Garden-en analisisia

7. Taula: Endanea Garden-en Aktiboa

AKTIBOA	2018			2017			2016		
	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak
A) AKTIBO EZ KORRONTEA	658.833,84	6756	1941	389.185,64	6121	0217	359.634,53	6515	0000
Ibilgetu/Ukiezina	850,00	0008	OSORIK						
Ibilgetu/Materiala	331.560,01	5423	0103	317.998,75	5807	0229	288.447,64	6173	0000
Epe luzeko finantza inbertsioak	25.423,83	1325	5714	1.186,89	0314	0000	1.186,89	0341	0000
B) AKTIBO KORRONTEA	96.662,80	3244	9048	80.530,22	3879	2105	27.429,57	3485	0000
Izakinak	23.317,00	2131	2524	17.846,58	1841	0175	10.667,54	1968	0000
Zordun/omertzialak/eta/obratzeko/bestelako kontuak	18.221,23	0481	0103	17.014,84	0516	2149	6.318,32	0462	0000
Bezeroak, balmentala/erbitzu/mateengatik	14.747,92	0467	0084	13.789,42	0501	2411	1.684,52	0439	0000
Epe luzeko bezeroak, balmentala/erbitzu/mateengatik									
Epe laburreko bezeroak, balmentala/erbitzu/mateengatik	14.747,92	0467	0084	13.789,42	0501	2411	1.684,52	0439	0000
Bestelako zordunak	473,31	0014	0769	225,42	0014	6961	633,80	0022	0000
Inbertsioak/pe/aburrean, taldeko/epresa/ta/ikartuetan	9.536,46	0080	0000	9.536,46	0086	0000	9.536,46	0094	0000
Epe laburreko finantza inbertsioak	0,00	0024	1200	0,00	0220	OSORIK			
Epe laburreko aldizkapenak	7.609,41	0072	0360	648,92	0038	0223	8.460,61	0041	0000
Diruzaintza/eta/antzeko beste aktibo ikidoak	11.978,70	0456	4186	267.483,42	1178	3899	92.446,64	0922	0000
AKTIBO AGUZTIRA	455.496,64	0000	0819	269.715,86	0000	0875	207.064,10	0000	0000

Iturria: Eraketa propioa Urteko Kontuak erabiliz

Endanea-ren Balantzeari erreparatuz 7. Taulan, ikus dezakegu 2016 urteko kontuetan guztizko 2.087.064,10€-ko Aktiboa zuela, eta bere egituran Aktibo Ez Korrontea zela nagusi. Izan ere, inbertsioaren %65,15 Aktibo Ez Korronteak biltzen zuen, Ibilgetu Materiala zelarik garrantzitsuena %61,73-ko pisuarekin. Gainerakoa E/L finantza inbertsioek biltzen zuten. Bestalde, Aktibo Korronteak %34,85-eko pisua zuen, bertan Izakinak zirelarik inbertsio garrantzitsuena (%19,68), diruzaintzak (%9,22) eta Bezeroek (%4,39) jarraiki hurrenez hurren.

Hasiera batean pentsa genezake gehienbat Kontsumorako txikizkaritzara bideratuta dagoen ustiapen batekin, izakinen pisua handiago behar litzatekela. Ostera, jardueraren izaera dela eta, eraikin eta Instalazio tekniko sendoak behar dira landaretza izakin hauek mantendu, kontserbatu eta hazteko. Hori dela eta, infraestruktura hauetan datza inbertsio nagusia, Ibilgetu Materialean alegia. Bezeroen presentzia ere kontratazio publikoek azal dezakete, nahiz eta argi dagoen eskudiru gehiago duela, bezero partikularrek momentuan ordaindu ohi baitute.

2017 urtera begira, ikusiko dugu %8,75-eko hazkundera emango dela Aktiboan, Aktibo Korrontean emango diren hiru saldoen gorakadaren ondorioz: Lehenik eta nabarien, Eskudiruak %38,99-ko hazkundera jasango du. Gainera, Bezeroak ere nabarmenki haziko dira (%24,11). Azkenik, aipatzekoa da aurreko urtean 0-ko saldoa zuen epe laburreko finantza inbertsioetan 50.000€-ko saldo berri bat kontabilizatuko dela (Aktibo osoaren %2,20-ko balio erlatiboa). Ibilgetu materiala ere zertxobait haziko da (%2,29). Orokorrean, aktiboaren egitura berdin mantenduko da, Aktibo Korrontearen garrantzia zertxobait hazi bada ere.

Hurrengo urtera begira, Aktiboak berriz ere %8,19-ko hazkundera jasango du. Oraingo honetan ordea, gorakada nabaria izango da bereziki Aktibo ez Korrontean (%19,41) Aktibo Korrontearen txikitze baten alboan (%9,52-n gutxitu). Hain zuzen ere epe luzeko finantza inbertsioek jasango dute hazkunde honen gehiengoa, %357,14-en haziko baita partida hau. Gorakada honen jatorria ziurrenik epe laburreko inbertsioen txikitzean eta eskudiruan aurkituko dugu.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Alde batetik, diruzaintza %58,14-en gutxituko da, eta bestetik aurreko urtean egindako epe laburreko 50.000€-ko balioa zuten finantza inbertsioak 6.000-ra gutxituko dira (%88-ko jaitsiera). Honela, Aktibo korrontean Izakinak %25,24 handitu badira ere, aurreko bi atalen gutxikuntzak eragin hori lausotu du. Bezeroen saldoak oraingoan egonkor mantendu dira. Bukatzeko, Ibilgetu Ukiezinean lehen aldiz inbertsio txiki bat emango da, baina balio erlatibo oso baxua du (%0,08).

Oro har, egitura antzekotsu mantenduko da hiru urteetan zehar. Hala eta guztiz ere, sakonago ikusi beharko litzateke azken urtean bereziki Diruzaintzan emandako aldaketa (%11,78-ko pisutik %4,56-ra) gehiegizko likidezia ekiditeko politika baten ondorioz burutu den, edo beste arrazoiren bat eduki duen. Halaber, epe laburreko finantza inbertsioen gutxitzeak lotura ote duen epe luzeko finantza Inbertsioen handitzearekin ere begiratu beharko genuke, eta sakonago aztertu zein den erabaki horren atzean dagoen helburua edo arrazoiaketa.

5.1.1.2. Lehiakideekin konparaketa

8. Taula: Passi Garden-en Aktiboa

AKTIBOA	2018			2017			2016		
	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak
A AKTIBO EZ KORRONTEA	669.749,13	447,33	505,33	181.668,60	451,33	973,11	214.335,59	495,33	0,0000
Ibilgetu Ukiezina			OSORIK	275,29	0,0000	467,99	725,29	0,0111	0,0000
Ibilgetu Materiala	41.780,85	393,80	942,22	99.592,05	381,80	952,48	601,14	431,80	0,0000
Epe Luzeko Finantza Inbertsioak	27.968,28	053,50	707,80	80.801,26	069,10	1160,00	62.009,16	066,60	0,0000
B AKTIBO KORRONTEA	321.744,30	552,70	920,25	436.416,98	548,70	180,70	216.551,54	500,50	0,0000
Izakinak	61.688,72	276,70	894,50	39.769,76	282,60	016,50	27.734,80	299,40	0,0000
Zordun Komertzialak eta Kobratzeko Bestelako Kontuak	5.870,47	006,60	591,10	6.850,51	010,30	529,10	747,45	020,90	0,0000
Bezeroak, Salmenta eta Zerbitzu Mateengatik	313,53	003,90	869,10	716,02	004,10	735,50	174,45	002,50	0,0000
Epe Luzeko Bezeroak, Salmenta eta Zerbitzu Mateengatik									
Bestelako Zordunak	556,94	002,70	406,40	6.134,49	006,20	362,00	4.573,00	018,30	0,0000
Inbertsioak Epe Laburrean, Taldeko Enpresa eta Kartuetan									
V Epe Laburreko Finantza Inbertsioak	96.311,07	123,90	648,10	57.232,34	174,60	514,10	1.976,03	124,20	0,0000
V Epe Laburreko Aldizkapenak	480,53	000,60	109,70	334,17	000,50	435,10	066,17	001,30	0,0000
V Diruzaintza eta Inbertsioak	46.393,51	144,80	639,90	11.230,20	080,70	587,90	33.027,09	054,70	0,0000
AKTIBO AGUZTIRA	391.493,43	000,00	913,50	618.085,58	000,00	077,00	430.887,13	000,00	0,0000

Iturria: Eraketa propioa SABI erabiliz

9. Taula: Eiviss Garden-en Aktiboa

AKTIBOA	2018			2017			2016		
	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak
A AKTIBO EZ KORRONTEA	345.486,70	467,50	507,90	83.559,27	189,90	207,70	17.591,09	216,90	0,0000
Ibilgetu Ukiezina	6.998,15	005,90	OSORIK	0,01	0,0000		0,01	0,0000	0,0000
Ibilgetu Materiala	321.588,55	459,20	500,30	77.559,26	186,90	211,70	11.591,08	212,80	0,0000
Epe Luzeko Finantza Inbertsioak	900,00	002,40	150,00	0,00	003,00	0,00	0,00	004,10	0,0000
B AKTIBO KORRONTEA	532.737,35	532,50	936,80	636.101,88	810,10	426,50	146.930,22	783,10	0,0000
Izakinak	27.791,00	183,40	996,20	29.791,00	262,30	218,60	34.747,00	296,90	0,0000
Zordun Komertzialak eta Kobratzeko Bestelako Kontuak	605.534,16	210,70	237,60	90.092,99	242,70	170,70	18.637,30	285,90	0,0000
Bezeroak, Salmenta eta Zerbitzu Mateengatik	311,63	174,90	040,20	83.840,96	239,60	232,20	92.674,72	268,10	0,0000
Epe Luzeko Bezeroak, Salmenta eta Zerbitzu Mateengatik									
Bezeroak, Salmenta eta Zerbitzu Mateengatik	311,63	174,90	040,20	83.840,96	239,60	232,20	92.674,72	268,10	0,0000
Bestelako Zordunak	222,53	035,90	6.510,20	252,03	003,10	240,80	5.962,58	017,70	0,0000
Inbertsioak Epe Laburrean, Taldeko Enpresa eta Kartuetan	4.702,46	008,60	557,90	942,99	003,40	OSORIK			
V Epe Laburreko Finantza Inbertsioak	898,66	001,00	376,40	700,04	003,80	032,90	454,68	005,10	0,0000
V Epe Laburreko Aldizkapenak									
V Diruzaintza eta Inbertsioak	70.811,07	128,80	616,40	61.574,86	297,90	102,70	26.091,24	195,30	0,0000
AKTIBO AGUZTIRA	878.224,05	000,00	425,10	1.019.661,15	000,00	379,10	464.521,31	000,00	0,0000

Iturria: Eraketa propioa SABI erabiliz

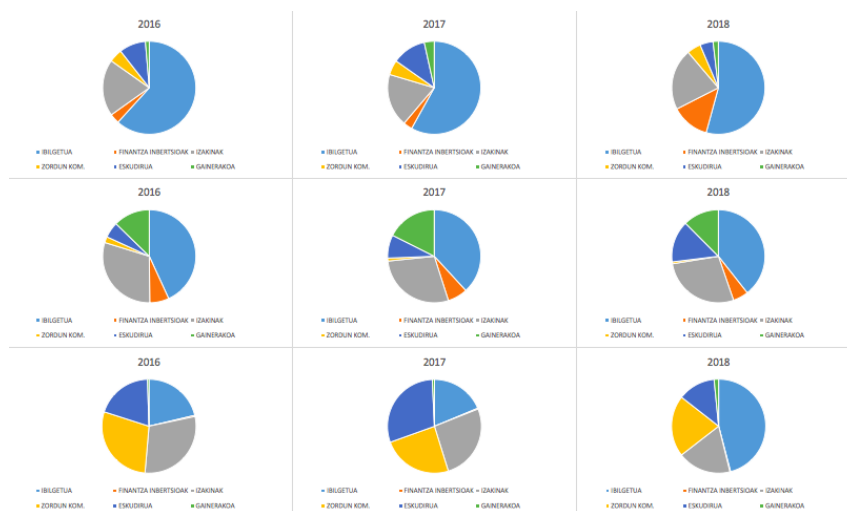


Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

8. eta 9. Taulei erreparatzen badiegu, ikusiko dugu aktiboaren egitura ezberdina dutela sektoreko beste enpresek. Izan ere, Endanea-k bere inbertsioaren bi heren epe luzeko ondasunetan biltzen duen artean, Passi eta Eiviss Gardenen balantzeetan Aktibo Korrontea da Nagusi. Gainera, hiru enpresen Aktiboaren eboluzioak ezberdinak dirudite aztergai dugun denbora tartean zehar.

Endanea-ren aktiboa analizatzen genuenean aipatzen genuen bezala, Garden Center negozio ereduak azpiegitura sendoak behar izaten dituzte, haien ekoizpena, biltegitratzea eta salmenta espezializatutako saltokietan burutzen baitute. Ondorioz, hiru enpresek Ibilgetuetan inbertsio lodiak dituzte. 4. Grafikan ikusten dugunez, Eiviss-en kasuan Ibilgetuko inbertsioa txikiagoa da beste biena baino %21,28 2016-an, eta 2018-an inbertsio berriak burutzen ditu aktiboaren egitura antzekotuz Endanea-rekin (Ibilgetua 2018-n %45,92).

4. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Aktiboaren distribuzioa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

4. grafikan ageri den bezala, Endanea-ren inbertsioen gehiengoa Aktibo Ez Korrontean ematen da nagusiki, ibilgetuan hain zuzen ere. Bestalde, esaten genuen Aktibo Korrontean Izakinak zirela elementu garrantzitsuena, Zordun Komertzial gutxirekin eta Eskudiru dezenterekin – 2018-an gutxitu egiten dena, Epe Luzeko Finantza Inbertsioen mesederako.

Passi-ren kasuan berriz, Aktibo Korrontea (%55,27) nabarmenagoa da Ez Korrontea (%44,73) baino, nahiz eta Ibilgetuen inbertsioak handiak izan ere (%39,38). Aktibo Ez Korronteko egitura antzekoa da oro har, Finantza Inbertsio batzuk ere dituelarik – Endaneak baino gutxiago. Aktibo Korrontean, Izakin eta Eskudiru gehiago ditu proportzioan (%27,67 eta %14,48 hurrenez hurren) baino zordun komertzial gutxiago. Gainera, berezitasun bezala Epe Laburreko Finantza Inbertsio ugari ditu (%12,39).



Eiviss Garden-ek berriz, egitura zeharo ezberdina du, Ibilgetuetan dituen Inbertsioak nabarmenki txikiagoak baitira (%21,28). Izakin eta Eskudiruaren balio erlatiboak antzekoak dira (%18,34 eta %12,88), baina Zordun Komertzialen zama oso handia da (%21,07) eta ez du ia Finantza Inbertsiorik ez epe labur ez epe luzean. Oso aipagarria da 2018 urtean ordea Ibilgetuan inbertsio berriak eman direla, eta ondorioz egitura beste bi enpresenekin antzekotu da. Ziurrenik, Diruzaintzako gutxikuntzak lotura du gertakizun honekin, eta Pasiboa ere handitu egingo da, aurrerago ikusiko dugun bezala.

Laburbilduz, ikusten dugu sektoreko joera dela azpiegitura sendoak eskuratzea, eta izakin ugari eduki behar dira saltokia bete eta salmentak burutzeko. Normalean txikizkaritzan momentuan ordaindu ohi da, baina batzuetan enpresek egiten dituzten lanak entitate publikoentzako edo kontsumitzaile sendoentzako dira, eta beraz posible izan ohi da enpresa batzuek bezeroen saldo handiak edukitzea. Txikizkaritzan unean uneko ordainketek enpresa guztiak behartzen dituzte eskudirua edukitzera, eta horregatik enpresek gorabehera handiak jasaten dituzte alor honetan. Hori dela eta, ondoriozta dezakegu Endanea-k Eskudiruan jasandako aldaketak nahiko arruntak direla. Dena den, hobeto ulertzeko DFE analisi bat barneratuko dugu aurrerago, diru iturriak ustiapenekoak ote diren ziurtatzeko.

5.1.2. Egitura Finantzarioa: Pasiboa eta Ondare Garbia

Enpresaren egitura finantzarioan berriz, bi ondare multzo ditugu. Alde batetik Pasiboa dago, Merkataritza Kodigoak honela definitzen duena: *Iraganeko gertakizunen ondorioz egun enpresak dauzkan betebeharren multzoa. Betebehar hauen desagerpenak gainera baliabideen murrizketa bat ekarriko du.* Aldi berean, Pasiboa galdagarritasunaren arabera ordenatuko da, eta bi azpimultzo bereiziko ditugu hemen ere; Pasibo Ez Korrontea, urtebete baino gehiagoan galdatuko dena, eta Pasibo Korrontea urtebete baina gutxiagoan. Bestalde, Ondare Garbia dugu. Ondare Garbia *Aktiboei Pasiboak deduzitzean lortzen den zati erresiduala da* (Merkataritza Kodigoa, 2018). Normalean, bazkideen aportazio eta erreserbez osaturik dago.

Beraz, Egitura Finantzarioan hiru ondare masa ikusiko ditugu: Ondare Garbia lehenik (Galdagarria ez dena), Pasibo Ez Korrontea (Urtebete baina gehiagoan galdagarria) eta Pasibo Korrontea (Alegia, hurrengo 12 hilabeteetan galdatuko diren betebeharrak).

Berriz ere aipatu behar dugu enpresak berehalako betebehar handiak baditu eta Aktibo Korronte nahikorik ez hauei aurre egiteko, ordainketa etendura bat eman daitekela. Gainera, kanpoko finantzaketaren interesak enpresak eskuratu ditzaken errentagarritasunak baina txikiagoak badira, palanka efektu bat ematen da, eta enpresak ROI handiagoa eskuratu dezake. Hau ere Errentagarritasun Finantzarioaren atalean aztertuko dugu sakonago. Oro har, hiru ondare masen arteko oreka bilatzea garrantzitsua da enpresak autonomia finantzarioa izan dezan, betebeharren ordainketa etendurak ekiditeko eta palanka efektua ahalik eta hoberen probesteko.



5.1.2.1. Endanea Garden-en analisisia

10. Taula: Endanea Garden-en Ondare Garbia eta Pasiboa

	2018			2017			2016		
	BalioAbsolutuak	BalioErlatiboak	ZenbakiIndizeak	BalioAbsolutuak	BalioErlatiboak	ZenbakiIndizeak	BalioAbsolutuak	BalioErlatiboak	ZenbakiIndizeak
PASIBOA ETA ONDARE GARBIA	626.807,61	6625	1276	442.772,74	6357	1872	215.241,97	5823	0000
ONDARE GARBIA	626.807,61	6625	1276	442.772,74	6357	1872	215.241,97	5823	0000
-1) BALIABIDE PROPIOAK	618.187,57	6590	1291	433.224,90	6315	1849	209.586,57	5796	0000
-1.1) Kapitala	80.736,00	1551	0000	80.736,00	1677	0000	80.736,00	1824	0000
-1.1.1) Erreserbak	052.488,90	4286	2698	28.850,57	3652	1389	27.763,32	3487	0000
-1.1.2) Bestelako Erreserbak	27.247,10	4286	2698	51.885,43	3652	1389	52.972,68	3487	0000
-1.2) Aurreko Urteko Emaiza (Negatiboak)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-1.3) Ekitaldiko Emaiza	84.962,67	0753	8271	23.638,33	0985	2123	01.087,25	0484	0000
-2) Balio Adaketen Gokitzapenak	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-3) Basotako Hiru-laguntza (Gaitzak) eta Laguntza	620,04	0035	9028	547,84	0042	6883	655,40	0027	0000
PASIBO EZ KORRONTEA	4.531,16	0181	6829	5.209,68	0287	3689	7.678,69	0847	0000
-1) Epe Laburreko Zorrak	4.531,16	0181	6829	5.209,68	0287	3689	7.678,69	0847	0000
-1.1) Epe Laburreko Zorrak	4.531,16	0181	6829	5.209,68	0287	3689	7.678,69	0847	0000
-1.2) Kreditu Erakundeekin Epe Laburreko Zorrak	0	0	OSORIK	2.500,00	0055	1033	21.014,05	0580	0000
-1.3) Errentamendu Finantzariongatiko Hartzekodunak	228,44	0013	2830	1.406,96	0050	5574	2.046,39	0098	0000
-1.4) Bestelako Epe Laburreko Zorrak	1.302,72	0168	0000	1.302,72	0182	1700	5.302,72	0169	0000
-2) Taldeko Enpresa eta Elkartuekin Epe Laburreko Zorrak	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-3) Zerga Erortuegatiko Pasiboak	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASIBO KORRONTEA	84.157,87	3193	0294	61.733,44	3356	0960	95.041,44	3300	0000
-1) Epe Laburreko Zorrak	84.157,87	3193	0294	61.733,44	3356	0960	95.041,44	3300	0000
-1.1) Epe Laburreko Zorrak	3.361,50	0380	8442	10.595,39	0487	0626	10.076,59	0499	0000
-1.2) Kreditu Erakundeekin Epe Laburreko Zorrak	2.500,00	0051	2474	531,56	0223	1152	87,86	0005	0000
-1.3) Errentamendu Finantzariongatiko Hartzekodunak	185,39	0033	9031	1.063,83	0040	9629	412,62	0045	0000
-1.4) Bestelako Epe Laburreko Zorrak	676,11	0296	4250	1.000,00	0225	5444	3.676,11	0449	0000
-2) Taldeko Enpresa eta Elkartuekin Epe Laburreko Zorrak	01.000,00	0411	0000	01.000,00	0445	1099	1.000,00	0436	0000
-3) Hartzekodun Gertutziak eta Bariantzeko Beste Kontuak	89.796,37	2402	0721	50.138,05	2424	1004	99.964,85	2396	0000
-3.1) Hornitzaileak	59.245,67	1463	1333	16.993,97	1397	0492	2.141,56	1448	0000
-3.2) Hornitzaileak Epe Laburrean	59.245,67	1463	1333	16.993,97	1397	0492	2.141,56	1448	0000
-3.3) Bestelako Hartzekodunak	30.550,70	0939	9898	33.144,08	1027	1785	97.823,29	0948	0000
-3.4) Epe Laburreko Idizapenak	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PASIBO ETA ONDARE GARBIA GUZTIRA	455.496,64	0000	0819	269.715,86	0000	0875	287.064,10	0000	0000

Iturria: Eraketa propioa Urteko Kontuak erabiliz

Finantza iturrien kasuan, 2016-an Baliabide Propioen bidez finantzatzen dira Endanea-ren inbertsioen %58,23, 10. Taulan oso argi ageri den moduan. Baliabide propioen barruan, Kapitalak %18,24 osatzen du, eta Erreserbek berriz %34,87. Aurtengo Ekitaldiko Emaitzaren garrantzia %4,84-koa izan da. Bestalde, Pasibo Ez Korrontea edo epe luzeko zorrak %8,47-koak dira bakarrik. Hau da, epe laburreko kanpo finantzaketa darabil gehienbat (Finantzaketa osoaren %33,3). Finantzaketa metodo honen barruan, Hornitzaileak (%14,48) eta beste hartzekodun batzuk (%9,48) dira garrantzitsuak.

2017 urterako, Ondare Garbia %18,72-n haziko da, Erreserben gorakadari esker batez ere, aurreko urteko emaitza ez baita bazkideen artean banatu (%13,89) eta urteko Ekitaldiko Emaiza ere bikoiztu egin delako aurreko urtekoaren alboan. Ordea, deigarria da oso jada balio erlatibo txikia zuen Pasibo Ez Korrontea %63,11-n gutxitu dela, Kreditu Erakundeekin dituen zorren gutxipenaren ondorioz (%89,67). Jaitsiera honen arrazoia izan da, zor hau epe luzeko izatetik korronte izatera igaro dela, Kreditu Erakundeekin epe laburrean dituen zorren saldoak jasan duen %5015,16-ko hazkundeak erakusten digun bezala. Pasibo Korrontea guztira %9,6-en haziko da, aurretik aipatutako zorren birklasifikazioak bultzatuta, eta hornitzaileek izandako %10,04-ko igoeratik (Hornitzaileen eragina %4,92-koa izan da eta Bestelako Zordunena %17,85-ekoa) nagusiki. Taldeko Enpresa eta elkartuekin dituen zorrak ere %10,99 igoko dira.

Pasiboko zor guztiak hobeto ulertzeko Urteko Kontuetara jo dezakegu. Bertan adierazten den bezala, 2017 urtean honako zorrak dauzka, 11. taulan adierazten den urteko muga-epeekin.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

11. Taula: Endanea Garden-en Zorrak 2017-an hurrengo 5 urteetara begira

	Vencimientos en años						Total
	1	2	3	4	5	>5	
Deudas con entidades de crédito	50.531,56	12.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	63.031,56
Acreedores por arrendamiento financiero	9.063,83	9.200,00	2.206,96	0,00	0,00	0,00	20.470,79
Otras deudas	51.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	41.302,72	92.302,72
Deudas con empresas del grupo y asociadas	101.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	101.000,00
Proveedores	316.993,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	316.993,97
Otros acreedores	233.144,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	233.144,08
TOTAL	761.733,44	21.700,00	2.206,96	0,00	0,00	41.302,72	826.943,12

Iturria: Endanea Elkarte S.L., 2017

12. taulan ikus dezakegunez berriz, enpresaren pasibo guztien gehiengoa epe laburrekoa da, eta honek agian eskudiruan tentsioak sor diezazkioke. Urtebetean aurre egin behar dien guztizko 761.733,44€-ko zorretatik ordea, 316.993,97€ hornitzaileei dagozkie eta beste 101.000€ taldeko enpresei.

12. Taula: Endanea Garden-en Zorrak 2018-an hurrengo 5 urteetara begira

	Vencimientos en años						Total
	1	2	3	4	5	>5	
Deudas con entidades de crédito	12.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.500,00
Acreedores por arrendamiento financiero	8.185,39	3.228,44	0,00	0,00	0,00	0,00	11.413,83
Otras deudas	72.676,11	0,00	0,00	0,00	0,00	41.302,72	113.978,83
Deudas con empresas del grupo y asociadas	101.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	101.000,00
Proveedores	359.245,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	359.245,67
Otros acreedores	230.550,70	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	230.550,70
TOTAL	784.157,87	3.228,44	0,00	0,00	0,00	41.302,72	828.689,03

Iturria: Endanea Elkarte S.L., 2018

10. taulara itzuliz, 2018. urtean, Ondare Garbiak %12,76ko hazkundera jasango du berriz, 2017-ko Ekitaldiko Eraitza Erreserbetara eraman delako bere osotasunean. Aurtengo Ekitaldiko Eraitza ordea, %17,29n gutxituko da aurrerago ikusiko dugun bezala.

Epe luzean kreditu erakundeekin zituen zorrak epe laburrekoak izatera pasako dira, eta epe laburreko beste zor batzuk ere %42,53n handituko dira. Hornitzaileak ere %13,33n haziko dira, baina kasu honetan gorakada honen eragina Hornitzaileei egokituko diegu osotasunean. Horrenbestez, enpresan 2018-an dauzkan zorrak honela geratuko dira.

Kreditu erakundeekin iaz zituen epe laburreko zorrak bere osotasunean ordaindu ditu, baina errentamendu finantzarioengatik zituen epe luzeko zor batzuk urtebete gehiago atzeratu ditu, 9.200€-tik 9185,39€-ra gutxituz 2019 ekitaldian egin beharko duen ordainketa, eta 2020-koa 2.206,39€-tik 3.228,44€-ra handituz. Halaber, bestelako epe laburreko zorrak 51.000€-tik 72.676,11-ra handitu ditu, eta taldeko enpresekin dituenak urtez urte geroratzen dituela dirudi.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Honek erakuts dezake enpresak berehalako zorrei aurre egiteko zailtasun bat eduki dezakeela, eta horregatik zorrak birnegoziatuz eta atzeratuz dabilela. Ordea, datozen urteetan dituen zorrei aurre egiteko gai bada, epe luzean enpresa guztiz saneatuta jarduteko gai izango da, autonomia finantzario handiarekin eta egoera jakin batean zorpetzeko gaitasunarekin. Gainera, COVID-19 krisiaren ostean Eusko Jaurlaritzak emandako kreditu lineak ere begiratzeko modukoak dira. Izan ere, hauen bitartez zorren zati bat interes oso baxuetan edo interesik gabe geroratzeko aukera eman diezaioke Endanea-ri, hauei berehala aurre egiteko gai ez bada. Honela, errentagarritasun positiboak mantentzea lortzen badu datorren krisiaren aurrean, ez berehalako pasiboen arazoei aurre egiteko arazorik edukiko.

Oro har, egiturak ere ez du aldaketa nabarmenik jasan. Finantza baliabide propioak darabiltza inbertsioaren bi heren gauzatzeko, eta epe laburreko kanpo finantzaketa heren batean. Baliteke berehalako zorpetzearen erabilerak ordainketa arriskuak edo eskudiru tentsioak ekartzea, eta beraz Pasibo Korrontearen eta Ez Korrontearen oreka ongi aztertu beharko dugu. Ostera, hau aurrerago ikertuko dugu Errotazio Fondoa eta Kaudimena analizatzerakoan.

5.1.2.2. Lehiakideekin konparaketa

13. Taula: Passi Garden-en Ondare Garbia eta Pasiboa

PASIBOAK/ETA/ONDARE/GARBIA	2018			2017			2016		
	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak
ETA/ONDARE/GARBIA	918.790,35	80233	0538	820.753,27	6955	0508	732.776,34	7128	0000
A-1) BALIABIDE PROPIOAK	918.790,35	80233	0538	820.753,27	6955	0508	732.776,34	7128	0000
Kapitala	73.568,80	0726	0000	73.568,80	0663	0000	73.568,80	0714	0000
Erreserbak	647.184,47	6888	0247	607.517,41	6140	0000	607.517,41	6613	0000
Kapitalizazio/erreserba									
Bestelako/erreserbak	647.184,47	6888	0247	607.517,41	6140	0000	607.517,41	6613	0000
Aurreko/Urteetako/Emitzaile/Negatiboak			OSORIK	8.309,87	0185	OSORIK			
VII. Ekitaldira/Emitzaile	8.037,08	0410	1143	7.976,93	0336	8211	8.309,87	0199	0000
A-2) Balio Adaketen/Egokitzapenak									
A-3) Basotako/Diru-laguntzak/Goiztutako/Legetuak									
PASIBO EZ KORRONTEA									
Epe Luzeko/Hornidurak									
Epe Luzeko/Zorrak									
Kreditu/Erakunde/epeluzeko/zorrak									
Errentamendu/Finantzioengatiko/Hartzekodunak									
Bestelako/Epe Luzeko/Zorrak									
V. Taldeko/Enpresari/ta/kartuekin/epeluzeko/zorrak									
V. Zerga/eroratuegatiko/pasiboak									
PASIBO KORRONTEA	72.703,08	1977	5929	97.332,31	3045	1421	98.110,79	2872	0000
Epe Laburreko/Hornidurak	9.002,07	0079	0754	52.011,18	0963	0000	52.011,18	1037	0000
Epe Laburreko/Zorrak	8.243,76	0118	2614	8.067,67	0413	5381	8.067,67	0013	0000
Kreditu/Erakunde/epeluzeko/zorrak	8.243,76	0118	2614	8.067,67	0413	5381	8.067,67	0013	0000
Errentamendu/Finantzioengatiko/Hartzekodunak									
Bestelako/Epe Laburreko/Zorrak									
Taldeko/Enpresari/ta/kartuekin/epeluzeko/zorrak									
V. Hartzekodun/omertzialak/ta/erdiarteko/beste/kontuak	25.457,25	1779	9730	37.253,46	1670	9869	43.045,24	1823	0000
Hornitzaileak	20.378,23	1131	0167	65.948,17	1016	9933	67.752,85	1101	0000
Hornitzaile/epeluzean									
Hornitzaile/epeluzean	20.378,23	1131	0167	65.948,17	1016	9933	67.752,85	1101	0000
Bestelako/hartzekodunak	55.079,02	0648	9053	71.305,29	0654	9773	75.292,39	0721	0000
V. Epe Laburreko/ldizkapenak									
PASIBO/ETA/ONDARE/GARBIA/GUZTIRA	991.493,43	0000	9135	918.085,58	0000	0770	830.887,13	0000	0000

Iturria: Eraketa propioa SABI erabiliz



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

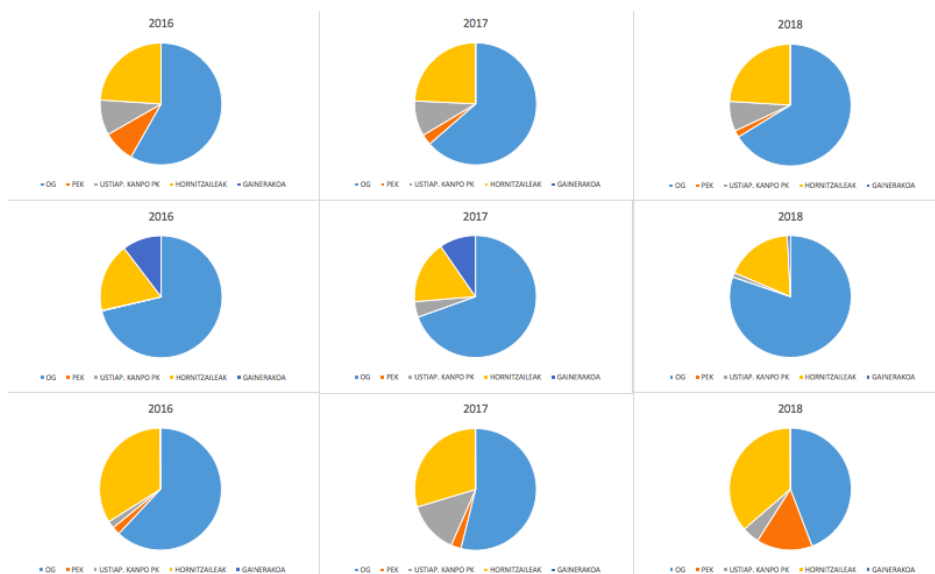
14. Taula: Eiviss Garden-en Ondare Garbia eta Pasiboa

PASIBOAREN DANDARE/GARBIA	2018			2017			2016		
	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak
PASIBOAREN DANDARE/GARBIA	272.659,17	442,23	1.691,1	088.573,79	539,0	1.991,1	07.810,12	619,9	0.000,0
A-1) BALIABIDE PROPIOAK	272.659,17	442,23	1.691,1	088.573,79	539,0	1.991,1	07.810,12	619,9	0.000,0
Kapitala	6.060,00	012,5	0.000,0	6.060,00	017,9	0.000,0	6.060,00	024,6	0.000,0
Erreserbak	052.513,79	365,7	2.066,2	72.330,56	431,9	3.519,0	45.259,56	440,6	0.000,0
Kapitalizazio Erreserba	5.313,41	008,8	3.468,8	823,52	002,9	7.953,0	243,80	0.022,2	0.000,0
Bestelako Erreserbak	027.200,38	356,9	1.854,4	66.507,04	429,0	3.497,0	42.015,76	438,4	0.000,0
Aurreko Urteetako Emaitza Negatiboak									
VII Ektaldiko Emaitza	84.085,38	064,0	0.217,7	80.183,23	089,2	7.955,0	26.490,56	1.547,7	0.000,0
A-2) Baliabideak Eragarriak									
A-3) Basotako Hiru-laguntzak, Inoiztasunak eta Laguntzak									
PASIBO EZ KORRONTEA	26.370,74	148,1	9.905,0	3.937,02	026,7	7.135,0	1.478,37	0.215,0	0.000,0
Epe Luzeko Hornidurak									
Epe Luzeko Zorrak	20.699,80	146,2	7.998,0	3.937,02	026,7	7.135,0	1.478,37	0.215,0	0.000,0
Kreditu Erakundeekin Epe Luzeko Zorrak	86.245,24	134,2	0.743,0	480,03	004,7	5.633,0	6.828,00	0.115,0	0.000,0
Errentamendu Finantzariorik gaituak Hartzekodunak	4.454,56	012,0	7.750,0	4.456,99	022,0	0.345,0	4.650,37	0.100,0	0.000,0
Bestelako Epe Luzeko Zorrak									
IV Taldeko Enpresen eta Kartuekin Epe Luzeko Zorrak									
V Zerga Erortuegaituak Pasiboa	670,94	002,0	OSORIK						
PASIBO KORRONTEA	179.194,14	409,7	3.443,3	77.150,34	434,3	6.700,0	25.232,82	3.586,0	0.000,0
Epe Laburreko Hornidurak	456,15	000,5	0.000,0	456,15	000,7	0.000,0	456,15	0.010,0	0.000,0
Epe Laburreko Zorrak	32.965,05	046,2	4.779,0	78.231,19	137,8	9.325,0	8.012,34	0.191,0	0.000,0
Kreditu Erakundeekin Epe Luzeko Zorrak	06.967,60	037,2	3.519,0	911,85	003,9	3.528,0	2.425,42	0.153,0	0.000,0
Errentamendu Finantzariorik gaituak Hartzekodunak	5.997,45	009,0	0.973,0	6.698,76	013,2	2.361,0	1.93,94	0.008,0	0.000,0
Bestelako Epe Laburreko Zorrak									
IV Taldeko Enpresen eta Kartuekin Epe Laburreko Zorrak									
V Hartzekodun Komertzialak eta Erdian Zeko Beste Kontuak	044.772,94	363,0	7.487,0	97.463,00	295,8	2.051,0	95.764,33	3.385,0	0.000,0
Hornitzaileak	57.296,48	124,1	0.310,0	46.551,67	171,6	2.017,0	88.394,10	1.969,0	0.000,0
Hornitzaileak Epe Luzean									
Hornitzaileak Epe Laburrean	57.296,48	124,1	0.310,0	46.551,67	171,6	2.017,0	88.394,10	1.969,0	0.000,0
Bestelako Hartzekodunak	87.476,46	238,9	7.399,0	50.911,33	124,2	2.100,0	07.370,23	1.416,0	0.000,0
IV Epe Laburreko Aldizkapenak									
PASIBOAREN DANDARE/GARBIA/GUZTIRA	878.224,05	000,0	4.251,1	019.661,15	000,0	3.791,1	464.521,31	000,0	0.000,0

Iturria: Eraketa propioa SABI erabiliz

Egitura finantzarioari dagokionez 13. eta 14. taulak zein 6. grafika arretaz irakurtzen baditugu, sektoreak antzeko iturri eta estrategiak darabiltzala baieztatu dezakegu: Batez ere finantzaketa propioak osatzen du enpresaren egitura finantzarioa, eta Pasibo Ez Korrontea Ibilgetuko inbertsioak finantzatzeko erabiltzen dituzte.

6. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Ondare Garbia eta Pasiboaren distribuzioa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa



SABI-n urtez urteko Aktibo Ez Korrontearen garapena aztertzen badugu, ikusiko dugu Passi-ren kasuan 2005-etik Ibilgetuaren balio kontablea gutxituz doala. Ziurrenik, amortizatuz doan Aktibo Ez Korrontearen kontabilitate balioa gutxituz doa amortizazioaren eraginez neurri handi batean. Beraz, esan dezakegu amortizazio maila handia duen ibilgetua duela, eta orain dela urte asko eskuratutakoa. Horregatik, bere unean finantzatzeko erabili zituen kanpo finantza iturriak jada galdatu dira, eta zorrak saldatu. Horregatik Passi-k ez du Ustiapenez Kanpoko Pasibo Korronterik ia, ezta Pasibo Ez Korronterik ere.

Endanea-k berriz, 2007-an egin zituen pabiloiko eraberritze lanak, eta ondorioz oraindik ere baditu Epe Luze eta Laburreko zorrak Ustiapenez Kanpo. Eiviss-ek 2018-an egin zituen Ibilgetuan inbertsioak, eta horregatik Epe Labur eta Luzeko Finantza Iturri lodiak ditu.

Finantza iturri hauek guztiez gain, Hornitzaile eta Hartzekodun Komertzialek Aktiboaren %25 finantzatzen dute gutxi gora behera. Eiviss-en kasuan, ehuneko hau handixeagoa da. Ostera, esaten genuenez bezeroak ere baditu Eiviss-ek. Beraz, uler dezakegu Eiviss-ek bere bezeroei eskaintzen dien finantzaketa aukera hori jasangarri egiteko, hartzekodun komertzialek ere finantzaketa handiagoa negoziatzen duela.

Laburrean esateko, Hornitzaileekin Izakinetan eta Zordun Komertzialetan dituzten inbertsioak finantzatzen dituzte gehienbat, eta Ibilgetua Pasibo Ez Korrontearen bitartez finantzatzen dute, ekitaldiko emaitzen zati bat erreserbatara bideratuz eta Pasibo Ez Korrontea murriztuz pixkanaka-pixkanaka. Gainera, Eiviss Garden alde batera utziz – eta nagusiki egin dituen Ibilgetu eskurapen berrien ondorioz – sektoreko enpresak saneatuta daudela dirudi. Dena den, Kaudimenaren analisi sakonago bat erabili beharko dugu hau ziurtasunez esateko.

5.2. Gal Irabazi Kontua

Enpresek haien kontabilitatean eta urteko kontuetan barneratzen duten dokumentu kontablea da. Honetan, enpresak ekitaldian zehar eskuratutako emaitza adieraziko du sarrera eta gastuen berri emanez, hauen izaeraren arabera kontu kontableetan sailkaturik (Merkataritza Kodigoa, 2018).

Gal-Irabazi Kontuari esker, enpresak ekitaldian zehar edukitako emaitza zein izan den kontrolatu eta adierazi dezake, eta dokumentu honek gainera bi emaitza bereizten ditu: Ustiapeneko emaitza – hots, enpresaren jarduera ekonomikoari egotzi dakioken emaitza – eta Emaitza Finantzarioa – zorpetzearen eta emandako maileguren ondorioz izandako emaitza, alegia. Bi emaitza hauen baturak, ekitaldiko emaitza gordina emango digu. Eta emaitza gordinari Mozkinen Gaineko Zerga aplikatuz gero, emaitza garbia.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Gainera, Kontabilitate Plan Orokorra ezartzen duen 2007ko Azaroaren 16ko 1514/2007 Errege Dekretuak 4. Atalean 136. orrialdean ezartzen duen bezala, enpresak ekitaldian zehar edukitako gastu eta sarreraren berri eman beharko du, eta hauek izaera eta ezaugarrien arabera taldekatuko dira Kontu Taulako kontu ezberdinen bitartez. Gastu bezala ulertuko dugu enpresaren Ondare Garbia murriztuko duen edozein eragiketa, eta sarrera bezala berriz hau handituko duen beste edozein.

5.2.1. Endanea Garden-en analisisia

15. Taula: Endanea Garden-en Gal Irabazi Kontua

GIKONTUA	2018			2017			2016		
	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak
01 Negozio Zenbateko Garbia	369.427,273	0,0000	0536	147.317,803	0,0000	0896	806.363,533	0,0000	0000
02 Izakinen Eraldaketa									
03 Enpresak bere aktiborako egindako lanak									
04 Hornikuntzak	303.119,393	0,5271	0259	244.879,083	0,5413	0082	226.569,983	0,5850	0000
05 Ustiapeneko Bestelako Sarrerak	9.564,923	0,0458	0909	21.717,993	0,0522	0767	8.294,163	0,0274	0000
06 Pertsonal Gastua	258.702,893	0,2881	1691	076.661,203	0,2596	1385	45.667,983	0,2484	0000
07 Ustiapeneko Bestelako Gastuak	16.747,933	0,1183	0146	09.333,543	0,1228	0934	65.822,643	0,1224	0000
08 Ibilgetuaren Amortizazioa	5.657,023	0,0219	1380	4.057,503	0,0203	1452	3.396,943	0,0193	0000
09 Ibilgetu ez finantzarioen iru-laguntzen gozpena	27,803	0,0002	0000	27,803	0,0002	3691	513,923	0,0077	0000
10 Horniduren soberakinak									
11 Ibilgetuaren besterengatzeagatik harri durai eta maitzak			OSORIK	3.636,363	0,0033	OSORIK			
12 Bestelako maitzak	4.217,903	0,0103	6715	5.281,413	0,0150	7940	490,883	0,0099	0000
AJUSTIAPENKO EMAITZA	19.910,663	0,0503	8381	62.387,223	0,0633	0308	29.204,953	0,0339	0000
13 Finantza Sarrerak	6.34,013	0,0018	7822	10,583	0,0002	5648	435,043	0,0044	0000
14 Izaera finantzarioen iru-laguntza, doaintza eta legatuaren gozpena	6.34,013	0,0018	7822	10,583	0,0002	5648	435,043	0,0044	0000
15 Bestelako finantza sarrerak									
16 Finantza gastuak	1.157,683	0,0038	3308	499,643	0,0008	3391	0.319,163	0,0027	0000
17 Finantza tresnen arazo izko balioaren aldatetak									
18 Kanbio diferentziak	0,45,553	0,0002	90.7062	773	0,0000	4876	6,333	0,0000	0000
19 Finantza tresnen besterengatzeagatik harri durai eta maitzak									
20 Bestelako finantza sarrerak eta gastuak									
21 Finantza gastuaren korporazio aktiboan									
22 Hartzeko dunekin hartzaeren etatik iratorritako finantza sarrerak									
23 Gainerako sarrera eta gastuak									
B/E MAITZA FINANTZARIOA	21,883	0,0011	1942	687,293	0,0066	3026	880,493	0,0230	0000
C/Z ERGA/URREKO EMAITZA	20.432,543	0,0504	8488	59.699,933	0,0626	1583	20.324,463	0,0316	0000
D/E MOZKINEN GAINKO ZERGA	5.469,873	0,0081	9836	6.061,603	0,0087	8746	9.237,213	0,0518	0000
DIJ EKITALDI KO EMAITZA	84.962,673	0,0423	8271	23.638,333	0,0539	2123	01.087,253	0,0266	0000

Iturria: Eraketa propioa Urteko Kontuak erabiliz

15. Taula begiratu, 2016-ko Negozio Zenbateko Garbia 3.806.363,53€-koa izan zen eta ekitaldiko emaitza zergak ordaindu ostean 101.087,25€-koa. Horniketa gastuari erreparatu, honek Negozio Zenbatekoaren %58,5 suposatzen du. Bestalde, pertsonal gastuak %24,84 hartu du, eta bestelako gastuek %12,24. Horrez gain, hainbat finantza gastu eta sarrera ere ageri dira Gal-Irabazi kontuan, baina ez dira batere esanguratsuak. Dena batuz, Zerga osteko emaitza NZG-ren gaineko %2,66-koa izan da.

2017-ra begira, NZG-k %8,96-ko gorakada eduki du Hornikuntza gastua ia berdindu mantendu den arren (%0,82-ko gorakada), eta Pertsonal Gastua eta Bestelako Gastuak %13,85 eta %9,34 hazi dira hurrenez hurren. Amortizazioak %14,52 hazi dira ere, nahiz eta ez diren hain esanguratsuak, eta Ibilgetu Inorengatze eta Narriaduren epigrafean 13.636€-ko sarrera bat kontabilizatu da. Emaitza Finantzarioa are baliogabeagoa da, NZG-erako esangura murriztu baita. Azkenean, Zerga Ondorengo Emaitza NZG-ren gaineko %5,39 izan da, aurreko urtearekiko %121,23 hazi delarik.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

2018. urtean berriz, NZG %5-en hazi da. Hornikuntza gastuak ordea, %2,59 haziko dira oraingoan (Oraindik ere NZG baina gutxiago). Pertsonal gastua %16,91n haziko da, eta ibilgetuaren amortizazioak ere gorakada nabarmena jasan du (%13,8).

Dena den, azken honen garrantzia erlatiboa txikiagoa da %2,19ko pisua hartzen baitu. Bestelako gastuak aldiz, %1,46 bakarrik hazi dira. Kanbio diferentziek ere hazkuntza erlatibo handia jasan dute (%5897,6), baina zenbateko absolutuak oso baxuak direnez ez da esanguratsua. Gastuak NZG baina gehiago hazteak, Zerga Ondorengo Emaidza %17,29-n murriztea ekarri du azken batean.

Oro har enpresaren sarrera eta gastuen egitura nahiko garbia da: Hornikuntza gastuek enpresaren sarreraren %52-53 inguru hartzen dute, eta pertsonal gastuak beste %27-28. Bestelako gastuek %11 inguruko pisua dute, eta amortizazioek berriz %2-3. Emaidza Finantzarioa ez da garrantzitsua eta finantza gastuak gutxituz doaz urtez urte – honek lotura zuzena du darabilen kanpo finantzaketa txikiarekin eta autonomia finantzarioarekin. Azkenik, MGZ aplikatu ostea, NZG-ren %4-5 inguruko emaitza eskuratzen du enpresak.

Interesgarria izan daiteke ere GI kontuz kanpoko EBIT indizea aztertzea, azken batean, ustiapenarekin soilik zerikusia duten gastuak barneratzen dituelako kalkulan. Aipatu dugu jada gora-behera nabarmena izan duten gastu eta sarreretako batzuk Ibilgetuaren Inorenganatzte eta amortizazioekin zerikusia dutela. Honela, 2016 urtean zenbateko hau 129.204,95€-koa zen bitartean, 2017. urtean 262.387,22€-ko balioa izan zuen (bikoiztu egin zen), eta hurrengo urtera begira, EBIT-ek jasandako beherakada %16,19-koa izan zen. Beraz, V alderantzikatu forma hartu du indikatzaile honek, Ustiapeneko Jarduera hutsarekin zerikusia duen kudeaketak hobekuntza nabaria izan duela adieraziz 2017. urterako, eta 2018 urtean emango den okerkuntzaren zati bat ustiapenez kanpoko eragiketetatik eratorritako gastuei egotziz.

5.2.2. Lehiakideekin konparaketa

Sektoreko beste enpresekin konparaketa egitea bereziki garrantzitsua izango da atal honetan. Izan ere, alor honetan har ditzake enpresak bere ekitaldiko emaitza eta mozkinak handitu edo txikituko dituen erabakiak, eta beraz alboraketaren bitartez aztergai dugun enpresak hartutako erabakiak egokiak eta arrakastatsuak izan ote diren edo ez jain ahalko dugu.

Jada esan dugu Endanea-ren NZG handitu egin dela bi urtez, eta beraz salmenta bolumena hazi egin dela. Gorakada hau orokorra izan dela onar dezakegu, bai Passi bai Eiviss-ek ere NZG handitu dutelako 16. eta 17. tauletan adierazten den bezala (Azkenak bereziki handitu du gainera, 3,56 miloi eurotik 4,58 miloi eurora haziz). 7. grafikan argi isladatuta ikus dezakegu hau guztia, eta argi dago joera gorakor bat eman dela merkatuko eskarian.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

16. Taula: Passi Garden-en Gal Irabazi Kontua

GIKONTUA	2018			2017			2016		
	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak
01 Negozio Zerbateko Garbia	434.943,78	0,0000	00975	392.270,04	0,0000	03250	253.958,50	0,0000	00000
02 Izakinen Aldaketa									
03 Enpresak Bere Aktiborako Gindako Lanak									
04 Hornikuntzak	560.780,16	0,5774	00600	545.569,95	0,5796	06440	391.489,69	0,5622	00000
05 Ustiapeneko Bestelako Sarrerak	69.490	0,0011	OSORIK						
06 Pertsonal Gastua	056.336,94	0,2382	00245	031.100,34	0,2348	05480	77.491,23	0,2298	00000
07 Ustiapeneko Bestelako Gastuak	09.611,98	0,1375	09171	04.702,13	0,1513	09125	28.436,85	0,1712	00000
08 Ibilgetuaren Mortizazioa	0.195,52	0,0158	09812	1.536,89	0,0163	09924	2.082,22	0,0169	00000
09 Ibilgetu iz - finantzarioen iru-laguntzen gozpena									
10 Horniduren Soberakinak									
11 Ibilgetuen Besterengatzeagatik Harriadura eta Maltzak						OSORIK	95,04	0,0018	00000
12 Bestelako Maltzak	893,79	0,0027	00618	4.753,97	0,0342	00271	41.183,40	0,0332	00000
A) USTIAPENKO E MALTZA	26.594,88	0,2850	0451	4.114,70	0,0214	0506	019,93	0,0134	00000
3 Finantza Sarrerak	122,16	0,0016	09850	926,87	0,0118	08141	736,54	0,0230	00000
3a) Zerafinantzarioko iru-laguntza, doaintza eta legatuen gozpena									
3b) Bestelako finantza sarrerak	122,16	0,0016	09850	926,87	0,0118	08141	736,54	0,0230	00000
4 Finantza Gastuak	192,98	0,0050	08519	68,95	0,0023	05011	6,43	0,0018	00000
5 Finantza-tresnen arrazoizko balioaren aldaketak									
6 Kanbioferentziak	0,95	0,0002	OSORIK			OSORIK	0,05	0,0002	00000
7 Finantza-tresnak besterengatzeagatik Harriadura eta Maltzak									
8 Bestelako finantza sarrerak eta gastuak									
9 Finantza gastuen korporazio aktiboan									
10 Hartzeko dunekin hitzarmenetatik aratorritako finantza sarrerak									
11 Gainerako sarrerak eta gastuak									
B) E MALTZA INANTZARIOA	121,23	0,0009	0758	157,92	0,0160	0818	710,06	0,0200	00000
C) ZERGA URREKO E MALTZA	30.716,11	0,2950	09078	01.272,62	0,0231	09630	309,87	0,0143	00000
9 Mozkinen Gainerako Zerga	2.679,03	0,0257	05790	3.295,69	0,0300	OSORIK			
D) EKITALDIKO E MALTZA	8.037,08	0,0221	01430	7.976,93	0,0200	08211	309,87	0,0143	00000

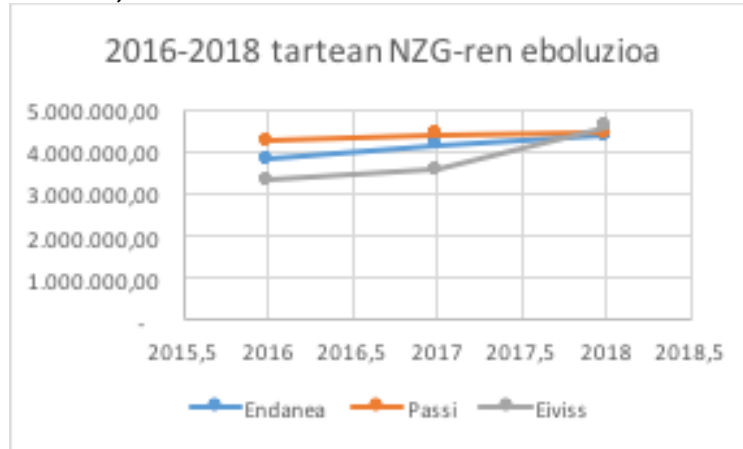
Iturria: Eraketa propioa SABI erabiliz

17. Taula: Eiviss Garden-en Gal Irabazi Kontua

GIKONTUA	2018			2017			2016		
	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak	Balio Absolutuak	Balio Erlatiboak	Zenbaki Indizeak
01 Negozio Zerbateko Garbia	586.554,81	0,0000	2879	561.338,82	0,0000	0774	305.623,13	0,0000	00000
02 Izakinen Aldaketa									
03 Enpresak Bere Aktiborako Gindako Lanak									
04 Hornikuntzak	712.854,14	0,5915	0374	028.420,31	0,5696	0140	000.368,05	0,0511	00000
05 Ustiapeneko Bestelako Sarrerak	500,00	0,0003	1875	000,00	0,0022	8000	000,00	0,0000	00000
06 Pertsonal Gastua	113.064,13	0,2427	1755	46.892,74	0,2659	2821	38.549,47	0,2244	00000
07 Ustiapeneko Bestelako Gastuak	55.927,62	0,0947	3540	36.724,90	0,0946	3465	50.076,05	0,0757	00000
08 Ibilgetuaren Mortizazioa	0.635,74	0,0132	8865	2.141,97	0,0090	7714	1.668,56	0,0126	00000
09 Ibilgetu iz - finantzarioen iru-laguntzen gozpena									
10 Horniduren Soberakinak									
11 Ibilgetuen Besterengatzeagatik Harriadura eta Maltzak									
12 Bestelako Maltzak	556,08	0,0030	2190	1.104,59	0,0020	6229	1.404,89	0,0035	00000
A) USTIAPENKO E MALTZA	47.129,26	0,0390	0640	22.263,49	0,0622	7837	96.365,85	0,0897	00000
3 Finantza Sarrerak	48,67	0,0000	1172	15,44	0,0011	0563	35,93	0,0000	00000
3a) Zerafinantzarioko iru-laguntza, doaintza eta legatuen gozpena									
3b) Bestelako finantza sarrerak	48,67	0,0000	1172	15,44	0,0011	0563	35,93	0,0000	00000
4 Finantza Gastuak	348,18	0,0143	1547	497,69	0,0150	2412	429,45	0,0130	00000
5 Finantza-tresnen arrazoizko balioaren aldaketak			OSORIK	75,43	0,0011	0000	75,43	0,0011	00000
6 Kanbioferentziak									
7 Finantza-tresnak besterengatzeagatik Harriadura eta Maltzak									
8 Bestelako finantza sarrerak eta gastuak									
9 Finantza gastuen korporazio aktiboan									
10 Hartzeko dunekin hitzarmenetatik aratorritako finantza sarrerak									
11 Gainerako sarrerak eta gastuak									
B) E MALTZA INANTZARIOA	299,51	0,0140	1758	357,68	0,0150	3344	018,09	0,0120	00000
C) ZERGA URREKO E MALTZA	40.829,75	0,0525	0614	26.905,81	0,0637	7762	92.347,76	0,0844	00000
9 Mozkinen Gainerako Zerga	6.744,37	0,0143	2145	6.722,58	0,0131	7950	8.857,20	0,0199	00000
D) EKITALDIKO E MALTZA	84.085,38	0,0411	0217	80.183,23	0,0560	7955	26.490,56	0,0685	00000

Iturria: Eraketa propioa SABI erabiliz

7. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en NZG-ren distribuzioa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

Eta kostuen egiturari dagokionez ere, antzekotsuak dira hiru enpresen kostuak 8, 9 eta 10. grafika zirkularretan nabarrituko dugun moduan. Hau ez da harritzekoa, negozio eredu bera baitute. Dena den, antzekotasun honek ere aurrerago enpresak burutuko dituen politiken arrakasta neurtzea ahalbidetuko digu, enpresa bakoitzak errentagarritasuna lortzeko erabaki ezberdinak hartu ditzake eta. Enpresaren gastu nabarienak Hornikuntza, Pertsonala eta Ustiapeneko Bestelako Gastuek osatzen dute, Amortizazioek jarraiturik neurri baxuagoan. Emaitza Finantzarioak ez du %1 gaitzen inolaz ere, beraz ez da esanguratsua. Azkenik, MGZ dugu. Hau ordea, aurrerago analizatuko dugu.

8. Grafika: Endanea Garden-en Gastuen distribuzioa 2018-an



Iturria: Eraketa propioa

9. Grafika: Passi Garden-en Gastuen distribuzioa 2018-an



Iturria: Eraketa propioa

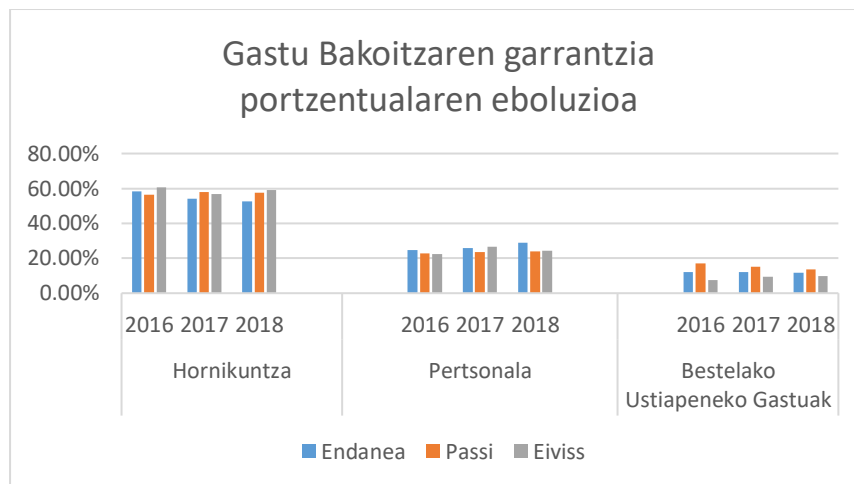
10. Grafika: Eiviss Garden-en Gastuen distribuzioa 2018-an



Iturria: Eraketa propioa

Kostuen gorabeherak ordea, ez dira proportzionalak izaten Negozio Zenbateko Garbiarekiko. Endanea-ren kasuan, Pertsonal Gastuaren gorakada nabaria zela aipatzen genuen, eta Hornikuntza gastuak aldiz gutxituz zihoazen salmenta bolumenarekiko urtez urte. 11. grafikan ikusiko dugunez, hiru gastu garrantzitsuenen eboluzioa ezberdina izan da enpresa bakoitzaren kasuan, eta beraz deduzitu dezakegu NZG hazteko erabili diren estrategiak ezberdinak izan direla.

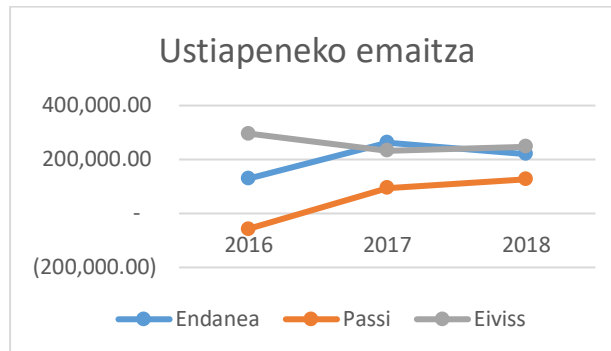
11. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Gastu Bakoitzaren garrantzia portzentualaren eboluzioa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

Beraz esaten genuen bezala, gastuen eboluzioa ez da berdina izan. Endanea-k hornikuntza gastuaren garrantzia portzentuala gutxitzea lortu duen bitartean, Passi eta Eiviss-ek gastu honen pisua antzeko mantendu dute. Ostera, Pertsonal Gastuari dagokionez berriz, Endanea izan da gorakada handiena jasan duena. Jakina, honek ekitaldiko emaitzan ere ondorioak edukiko ditu, NZG handitzeak ez baitu beti ekitaldiko emaitza handitzea ekarriko. Hori dela eta, Ustiapeneko Emaitzak eta hauen joerak guztiz ezberdinak izan dira, 12. Grafikan nabaritutako dugularik:

12. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Ustiapeneko Emaitzaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

Passi ustiapeneko emaitza negatibo batetik zetorren batez ere Bestelako Gastuen deskontrol baten ondorioz, eta NZG-ren gorakadak gastuen kontrol egoki batekin, emaitza positiboak eman dizkio 2017 eta 2018 urteetan. Bestalde, Eiviss-ek ere emaitza egonkor mantendu du. Endanea-k berriz, NZG handitu du urtez urte baina aipatzen genuen gastuen gorakadak (Pertsonalarena nagusiki, eta lehiakideek hainbeste pairatu ez dutena hain zuzen ere) Ustiapeneko Emaitzaren murrizketa bat sortu dio.

5.3. Enpresaren politikak: Kostuen kudeaketa

Ikusi dugun bezala, Gal-Irabazi Kontuan eragiten duten sarrera eta gastu ezberdinak aurkituko ditugu, eta hauek zuzenki loturik daude enpresako zuzendaritzak hartzen dituen erabakiekin. Hain zuzen ere, zuzendaritzak egindako erabakiek enpresako salmenten eta gastuen hazkuntza edo gutxikuntzak ekar ditzake, enpresa bakoitzak bere kudeaketa propioa egiten duelarik zuzendaritzaren analisi eta estrategietan oinarriturik. Aparteko garrantzia eskainiko diegu hurrengo bost alorre, hauetan hartu ditzakete eta enpresek erabaki garrantzitsuenak:

5.3.1. Merkatal politika

Bere izenak adierazten duen bezala, salmentekin zuzenean loturik dagoen politika da. Hornikuntza gastuaren eta salmenta prezioaren artean eskuratutako Merkataritza Marjin Gordinarekin lotuta dago. Politika honen gorabeheren atzean bi aldagai aurkituko ditugu: Alde batetik salmenta bolumena aurkituko dugu, eta bestetik aplikatutako marjin portzentuala. Izan ere, gehiago edo marjin handiagoekin salduz gero, MMG handitu egingo da. Ordea, oreka bat aurkitzea ezinbestekoa da. Bestela, marjina gehiegi igoko bagenu esaterako, salmenta bolumena gutxitu egingo litzateke.

5.3.1.1. Endanea Garden-en analisisia

18 Taula: Endanea Garden-en Merkataritza Politika

MERKATAL POLITIKA	2018 (Abs)	2018(Erl)	2017(Abs)	2017(Erl)	2016(Abs)	2016(Erl)
NZG	4.369.427,27	1,0000	4.147.317,80	1,0000	3.806.363,53	1,0000
Hornikuntza	2.303.119,39	0,5271	2.244.879,08	0,5413	2.226.569,98	0,5850
MMG	2.066.307,88	0,4729	1.902.438,72	0,4587	1.579.793,55	0,4150

Iturria: Eraketa propioa

18. Taulan ageri den moduan Endanea Garden enpresak 2016 urtean %41,5-eko merkataritza marjina zuen. Hots, enpresak saltzen zuen euro bakoitzetik, izakinak erosteko gastua deskontatu ostean, 0,415€ eskuratzen zituen. Honela, 3,81 miloi euroko fakturazioarekin, 1,58 miloi €-ko Merkataritza Marjin Gordina eskuratu zuen.

19. Taula: Endanea Garden-en MMG-ren osagaiak

	2018	Aldakuntza	2017
Salmenta bolumena: $SB_{x1}=(NZG_{x1}-NZG_{x0}) * m_{x0}$	101.885,04	0,7200	141.509,70
Marjina: $M_{x1}=(m_{x1}-m_{x0}) * NZG_{x1}$	61.984,12	0,3422	181.135,47

Iturria: Eraketa propioa

2017 urtean, bere merkataritza marjina %41,5 izatetik %45,87-ra pasa zen. Edo beste era batera esanda, izandako NZG hazkundera nabariagoa izan zen Hornikuntza gastuena baino, eta hau bi arrazoiri esker izan zen 19. Taulari esker antzeman dezakegularik: Alde batetik salmenta bolumena hazi zuelako eta bestetik, margin handiagoak aplikatzeko gai izan zelako ere bai. Gal Irabazi Kontua ikertzerakoan aipatzen genuen, NZG handitu zela baina Hornikuntza gastua ia berdin mantendu zela. Hain zuzen ere, horrek esan nahi du Margin handiagoak aplikatu zituela. Laburbilduz, aipa dezakegu NZG-ren handikuntzari esker, Margin berberak aplikatu izan balitu ere 141.509,70€-ko MMG handikuntza lortu zuela. Baina gainera, Margin handiagoak aplikatzeari esker, MMG beste 181.135,47€-tan hazi zuen.

2018-an ere salmenta bolumena hazi egin da, eta hau izan da gainera Merkataritza Margin Garbiaren hazkunderaren arrazoi nagusia oraingoan. Izan ere, margina berdin mantendu balu, izandako salmenta bolumenaren gorakadarekin MMG 101.885,0438€-tan haziko litzateke. Baina honez gain, marginak berriz ere zertxobait igo ditu, honek 61.984,1162€-tan haziarazi duelarik bere MMG.

5.3.1.2. Lehiakideekin konparaketa

20. Taula: Passi Garden-en Merkataritza Politika

Passi-ren Merkatal Politika	2018 (Abs)	2018(Erl)	2017(Abs)	2017(Erl)	2016(Abs)	2016(Erl)
NZG	4.434.943,78	1,0000	4.392.270,04	1,0000	4.253.958,50	1,0000
Hornikuntza	2.560.780,16	0,5774	2.545.569,95	0,5796	2.391.489,69	0,5622
MMG	1.874.163,62	0,4226	1.846.700,09	0,4204	1.862.468,81	0,4378

Iturria: Eraketa propioa

21. Taula: Eiviss Garden-en Merkataritza Politika

Eiviss-en Merkatal Politika	2018 (Abs)	2018(Erl)	2017(Abs)	2017(Erl)	2016(Abs)	2016(Erl)
NZG	4.586.554,81	1,0000	3.561.338,82	1,0000	3.305.623,13	1,0000
Hornikuntza	2.712.854,14	0,5915	2.028.420,31	0,5696	2.000.368,05	0,6051
MMG	1.873.700,67	0,4085	1.532.918,51	0,4304	1.305.255,08	0,3949

Iturria: Eraketa propioa

22. Taula: Passi Garden-en MMG-ren osagaiak

Passi-ren Merkatal Politikarako kalkuluak	2018	Aldakuntza	2017
Salmenta bolumena: $SB_{x1}=(NZG_{x1}-NZG_{x0}) * m_{x0}$	17.941,88	0,2963	60.555,58
Marjina: $M_{x1}=(m_{x1}-m_{x0}) * NZG_{x1}$	9.521,65	-0,1248	-76.324,30

Iturria: Eraketa propioa

23. Taula: Eiviss Garden-en MMG-ren osagaiak

Eiviss-en Merkatal Politikarako kalkuluak	2018	Aldakuntza	2017
Salmenta bolumena: $SB_{x1}=(NZG_{x1}-NZG_{x0}) * m_{x0}$	441.287,01	4,3704	100.971,64
Marjina: $M_{x1}=(m_{x1}-m_{x0}) * NZG_{x1}$	-100.504,85	-0,7933	126.691,79

Iturria: Eraketa propioa

20, 21, 22 eta 23. taulei erreparatuz, ikusiko dugu Endanea-k bere lehiakideek baina Merkataritza Margin Gordin handiagoa eskuratzen duela 2018 urtean (%47,29, %42,26 eta %40,85-en alboan). Eta Merkataritza Politikaren osagaiak aztertu ditugunean, ikusi dugu Salmenten Bolumena ez ezik, Marjinak ere handitu egin dituela bi urtez jarraian, eta hori izan dela hazkundearen arrakastaren arrazoi nagusia. Bi osagai hauen eboluzio positiboa handiagoa izan da lehiakideena baino.

Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Bai Passi bai Eiviss-en MMG-ren jatorriari begiratu, argi dago: Merkataritza Marjin Gordina handitu dute (Eiviss-ek gehiago) baina Hornikuntza gastua ere handitu egin zaie. Ondorioz, salmenta bolumena handitu eta emaitza handiagoa eskuratzeko, Marjinak gutxitzea erabaki dute momentu bat edo bestean. Passi-k lehenik 2017-an, eta Eiviss-ek 2018-an. Bigarren honek arrakasta handia lortu du, bolumenaren handikuntzari esker MMG asko handitzea erdietsi duelako.

Dena den, argi dago bi aldagaiak aldi berean arrakasta gehienarekin handitu dituen enpresa bakarra Endanea izan dela. Hots, lehiakideak ez bezala, Endanea gai izan da prezio handiagoak ezartzeko eta hala ere gehiago saltzeko bi urtez jarraian.

5.3.2. Pertsonal politika

Oraingoan, langileekin zerikusia duten erabakiak aztertuko ditugu. Langileen produktibitatea eta kostua aztertuko ditugu zehatzago. Izan ere, hauen kostua handitzeak emaitza gutxitu dezake, baina produktibitatea (salmentak langileko, alegia) handitu bada kostu igoera hori probestu dela ere uler daiteke.

5.3.2.1. Endanea Garden-en analisisia

24. Taula: Endanea Garden-en Pertsonal Politika

PERTSONAL POLITIKA	2018	2017	2016	2015
NZG	4.369.427,27	4.147.317,80	3.806.363,53	
Pertsonal gastua	1.258.702,89	1.076.661,20	945.667,98	
Langileak	41	36	32	28

Iturria: Eraketa propioa

25. Taula: Endanea Garden-en Pertsonal politikaren osagaiak

	2018	Aldakuntza	2017	Aldakuntza	2016
Salm. langileko: $SLx1=[NZG/Langile\ Kop.Bataz-Beste]$	113.491,62	0,9304	121.979,94	0,9614	126.878,78
Kost. lang.: $KLx1=[Perts.\ gastua/Lang.\ Kop.Bataz-Beste]$	32.693,58	1,0324	31.666,51	1,0046	31.522,27

Iturria: Eraketa propioa

Pertsonal arloan ikusten dugunez 25. taulan, produktibotasuna zertxobait gutxitu da urtez urte, eta ondorioz langileko salmentak jaitsi dira era konstantean. Hala ere, kontutan eduki behar da plantilla 4 pertsonatan handitu duela Endanea-k 2017 ekitaldian zehar, eta beste 5 pertsonatan 2018 ekitaldian zehar. Gainera, batz-besteko langileak 30-etik 34-ra eta 34-tik 38,5-era igo dira hurrenez hurren. Hortaz, litekeena da plantilla zabaldu izana era konstantean, eta formakuntza gutxiago duen langileria edukitzea nominan etorkizun batean formatu eta produktibotasun hori berreskuratzeko asmoarekin.

Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Bestalde, kostua langileko ere hazi egin da urtez urte. Lehen urtean oso gutxi handitu bazen ere (%0,46), bigarrenean hazkuntza nabariagoa izan da (%3,24). Produktibotasuna gutxitu bada, eta langile kopurua hazi bada, berriz ere pentsa genezake plantillaren zabaltze honekin batera formakuntza programa edo saiakera bat egon dela, epe luzera plantilla ekoizkorra eta zabalagoa edukitzeko, enpresaren ustiapen gaitasuna areagotuz. Kontutan eduki behar dugu ere soldata minimoaren %4-ko legezko gorakada bat gauzatu dela 2018 ekitaldian (RTVE, 2017), eta hau izan litekela kostu igoeraren arrazoia.

Edozein kasutan, 2018 ekitaldian gastu gorakada hau oso nabaria izan da, eta Gal-Irabazi kontuko Zerga Ondorengo Emaizaren beherakadan zerikusi zuzena eduki duela ukazina da. Hau izan da batik bat, Ekitaldiko Emaizaren beherakadaren arrazoi nagusia 2018 urtean. Gainera, 2017-tik 2018-ra jasandako gorakada hori nondik datorren ondo ulertu behar dugu, eta legezko soldata minimoaren eraginez jazo bada, lehiakideek ere jasan dutela ikusi beharko genuke.

5.3.2.2. Lehiakideekin konparaketa
26. Taula: Passi Garden-en Pertsonal politikaren osagaiak

Passi-en Pertsonal Politikarako kalkuluak	2018	Aldakuntza	2017	Aldakuntza	2016
Salm. langileko: $SLx_1=[NZG/Langile]$ <i>Kop.Bataz-Beste]</i>	116.709,05	0,9433	123.725,92	0,9743	126.983,84
Kost. lang.: $KLx_1=[Perts. gastua/Lang.]$ <i>Kop.Bataz-Beste]</i>	27.798,34	0,9571	29.045,08	0,9954	29.178,84

Iturria: Eraketa propioa

27. Taula: Eiviss Garden-en Pertsonal politikaren osagaiak

Eiviss-en Pertsonal Politikarako kalkuluak	2018	Aldakuntza	2017	Aldakuntza	2016
Salm. langileko: $SLx_1=[NZG/Langile]$ <i>Kop.Bataz-Beste]</i>	131.044,42	1,1039	118.711,29	0,9158	129.632,28
Kost. lang.: $KLx_1=[Perts. gastua/Lang.]$ <i>Kop.Bataz-Beste]</i>	31.801,83	1,0076	31.563,09	1,0898	28.962,72

Iturria: Eraketa propioa

Pertsonal politikaren kudeaketan Endaneak kostua langileko handitu du, eta produktibotasuna berriz jaitsi. Lehiakideek ordea, 26 eta 27. Tauletan adierazten den moduan bi estrategia ezberdin eraman dituzte aurrera: Alde batetik, Passi-k langileko salmentak gutxitu egin ditu, hots, produktibitatea galdu du, baina kostua ere nabarmen gutxitu du. Eiviss-ek berriz, kostua handitu egin du, baina produktibitatea ere indartu du.



2016 urtetik arrastaka dakarren lehiakortasun falta bat da alor hau Endanea-erentzako. Izan ere, 2016-an langileko kostu handiena zuen, eta produktibitate kaxkarrena. Bi urte geroago, produktibitate are kaxkarragoa du bere lehiakideek baino, eta kostu altuena.

Honek kalte egingo dio etorkizunean lehiatzeko, eta sektoreko batz besteko kostu handiagoak eta produktibitate txikiagoak edukitzeak errentagarritasunean kalte egin diezaiokie. Horrenbestez, pentsa genezake politika hau burutzeko arrazoi estrategikoren bat eduki dezakeela etorkizunera begira.

5.3.3. Ustiapeneko bestelako gastuen politika

5.3.3.1. Endanea Garden-en analisisia

Badira enpresak jasaten dituen beste gastu batzuk, eta hauek kontrolpean mantentzea garrantzitsua da

Endanearen kasuan, ustiapeneko bestelako gastuen eboluzioa egokia izan da. Izan ere, 2017 urtean zehar bestelako gastuak NZG baino zertxobait gehiago hazi badira ere (%9,34) ez da alde handirik egon. Bigarren urtean berriz, hazkundera %1,46-koa izan da, NZG %5,36 handitu den bitartean. Beraz, esan dezakegu enpresak gastu hauek kontrolpean mantentzen jakin duela era jarraituan.

5.3.3.2. Lehiakideekin konparaketa

Lehiakideen kasuan, zeuzkaten Ustiapeneko Bestelako Gastuak handiagoak ziren Endanearenak baino. Ordea, kudeaketa ere egokia izan dute.

Passi-k lehen urtean %3,25-eko NZG-ren hazkundera eduki zuen eta Bestelako Gastuak berriz %8,75-en murriztu zituen. Hurrengo urtean, NZG %0,97 handitu zuen, eta gastuak %8,29-n murriztu. Eiviss-en kasuan, lehen urtean NZG %7,74 handitu zen, eta gastuak gehiago handitu ziren (%34,65). Bigarren urtean, NZG %28,79 hazi zen, eta gastuak ere %35,4.

Ordea, Passi-ren gastu hauek pisu portzental handia zuten jada, (2016-an %17,12) eta gutxitze horrekin kostuaren garrantzia murriztu egin zuen %13,75-eraino. Eiviss-ek gastu hauek asko handitu baditu ere, kostuak oso baxuak ziren erlatiboki, eta ondorioz gorakada guzti horien balio erlatiboa %9,94-ekoa zen. Endanea-ren Ustiapeneko Bestelako Kostuen balio erlatiboa 2018-an, kontrol egoki bat eraman ostean 2016-tik, %11,83-koa zen. Beraz, ikusten dugunez Endanea-k kostuen kontrol egoki bat eraman du, kostu hauek gehiegi handitu ez zitezten, eta ondorioz sektoreko enpresen antzeko gastu bat jasaten du egun. Hau da, kostua kontrolpean mantendu du, sektoreko balio arruntekin bat etorritz.

5.3.4. Ibilgetuen kudeaketa politika

Ibilgetuak besterenganatzean edo amortizazioen dotazioa egitean, gastu edo sarrera bat ere jasaten du enpresak. Hauek ustiapenez kanpoko gertakizunak dira, eta distortsio bat sortu dezakete enpresaren emaitza analizatzerakoan. Horregatik, hauen garrantzia ere aztertu eta dagokionean deskontatu beharko dugu analisiaren ondorioak argiak izan daitezzen.

5.3.4.1. Endanea Garden-en analisisia

Lehenik eta behin, 2017. urtean inorenganatzeta bat eman zen, 13.636,36€-ko sarrerak eman zituen. Honek sortu dezaketen eragina edo distortsioa kontutan hartzekoa izan daiteke errentagarritasuna aztertzerakoan.

Distortsioa=Inorenganatzeta/ZAE → Distortsioa=13.636,36/259.699,93=%5,25

Amortizazio gastua bestalde, %14,5 hazi zen 2017 urtean eta %13,8 2018 urtean. Ibilgetu materiala ordea proportzio txikiagoan hazi zen urte bietan. Hau sakon aztertu beharko litzateke arrazoiak ikusteko. Hain zuzen ere, eta Urteko Kontuetara jotzen badugu, argi ikusiko dugu zer gertatu den:

Enpresak ia osorik amortizatuta zegoen ibilgetu bat besterenganatu du 2017-an. Ondasun honen kontabilitate balioa 79.001,19€-koa zen, eta 78.401,19€-ko amortizazio metatua zuen. Gainera, eragiketan 13.636,36€-ko mozkina eskuratu du aurretik esan bezala. Gainera, enpresak 114.208,61€-ko ibilgetu bat eskuratu du, eta ondorioz amortizazioaren zuzkidura handitu egin da, 84.057,5€-ko zenbatekoa izan duelarik. 2018 urtean berriz, amortizazioaren zuzkidura 95.657,02€-koa izan da.

28. Taula: Endanea Garden-en Amortizazio Maila 2016-2018 bitartean

	2016	2017	2018
Ibilgetua	2.795.302,19	2.830.509,61	2.918.823,36
Amortizazio metatua	1.506.854,55	1.512.510,86	1.608.167,88
Amortizazio maila	53,91%	53,44%	55,10%

Iturria: Eraketa propioa

28. taulako Amortizazio mailari erreparatuz, ikusiko dugu bat datorrela aurretik aipatutakoarekin, 2016-an ibilgetuaren ia %54 amortizatuta baitzegoen, eta 2017-an %53,44-raino jaitsi zen. 2018-an berriz amortizazioaren zuzkidura gorakadari esker, %55,1-era heldu zen. Hori guztiaz gain, Urteko Kontuetan zehaztu bezala, bideango ibilgetuak dauzka 2018-an 20.904,53€-ko balioarekin.

Zerga aurreko emaitzan inorenganatzetaagatik sarrera eta amortizazio gastuaren gorakada alde batera utziko bagenitu, ZAE %5,7an gutxituko litzateke soilik, eta ZOE aldiz %5,4en. Beraz, esan dezakegu Gal-Irabazi kontuan eragin duela atal honetan sortu diren gora-beherek, ekitaldiko emaitza nabarmenki gutxituz 2017-tik 2018-ra.



5.3.4.2. Lehiakideekin konparaketa

Lehiakideek ez dute besterenganatzerik burutu, baina interesgarria da Amortizazio mailari erreparatzea. Informazio zehatzik ez badugu ere, ikusten dugu Passi-k amortizazio txikixeagoa eta joera murrizkorrekin duela. Ibilgetuaren balioa txikixeagoa denez ordea, amortizazio kuota txikiagoak logikoak dira. Gainera, ez du Ibilgetua handitzen, beraz esan dezakegu enpresak amortizazioen gastuen aurreikuspen argia duela, eta ez duela gorabeherarik jasango.

Bestalde, Jada Aktiboa analizatzean aipatzen genuen Eiviss-ek ia miloi bete euroko Ibilgetu berriak eskuratu dituela 2017-an. Honek, amortizazioaren dotazio %88,65-en handitu du, eta horren berria den ibilgetuarekin, seguruenik amortizazio kuota hau honela mantenduko da luzaroan. Alegia, amortizazio maila oso baxua du enpresak, ibilgetu eskuratu berriak dauzkalako. Honek, epe luzean errentagarritasunari eragingo dio ere.

5.3.5. Zerga politika

5.3.5.1. Endanea Garden-en analisisia

Askotan zergen aplikazioaren eragina ere kontutan hartzekoa da, aldakorra izan ohi baita urte artean. Gure kasuan, eragina nahiko antzekotsua da hiru urteetan, 2017-koa zertxobait txikiagoa den arren. Litekeena da aplikatzeke zituzten kenkari batzuk erabili izana urte honetan, 2008 urtetik edukitako Zergen Aurreko Emaizta handiena izan baita alde handiarekin.

Edonola ere, politika fiskalean eragina txikia dela esan dezakegu, baina egia da 2017 urteko ekitaldiko emaitza azken urteetako handiena dela, eta Merkataritza politikaren arrakasta ez ezik zerga politikak ere lagundu duela Ekitaldiko Emaitzaren hazkunde hori sortzen.

Distortsioa=MGZ/ZAE

- $\text{Distortsioa}_{2016} = 19.237,21 / 120.324,46 = 0,1599$
- $\text{Distortsioa}_{2017} = 36.061,60 / 259.699,93 = 0,1389$
- $\text{Distortsioa}_{2018} = 35.469,87 / 220.432,54 = 0,1609$

5.3.5.2. Lehiakideekin konparaketa

Politika fiskalaren zifrei begiratzen badiegu 29. taulan, esan dezakegu bai Eiviss bai Passi-k orokorrean distortsio handiagoa jasaten dutela Endanea-k baino. Izan ere, 2018-an distortsioak %23,56 eta %25-ekoak izan ziren hurrenez hurren.

Eiviss-en, kasuan, distortsio hau nahiko egonkor mantendu da aurrerago ikusiko dugunez, baina Passi-ren kasuan 2016-an galerak eduki zituenez %0-koa izan zen, eta 2017-an galerengatik aplikatu zitzakeen murrizketak erabili zituen, distortsioa %13,13-ra jaitsiz.

29. Taula: Eiviss eta Passi-ren distortsio fiskalak 2016-2018 bitartean

Distortsio fiskala	2016	2017	2018
Eiviss Garden	0,2253	0,2059	0,2356
Passi Garden	0	0,1313	0,25

Iturria: Eraketa propioa

Oro har, hiru elementu nagusik eragin dute Endanea-ren Gal-Irabaziko Emaizaren bilakaeran. Alde batetik, Merkataritza Politikan hartutako erabakiak ditugu. Hauek, positiboki eragin dute Gal-Irabazi kontuan, MMG handitu delarik bi urteetan (Lehenengoan nabarmenki gainera). Argi ikus dezakegu hau, Negozio Zenbateko Gordinak %8,96 eta %5,36-ko gorakadak izan baititu, Hornikuntza gastuen gorakadak %0,82 eta %2,59-koak izan diren bitartean. Honez gain, Pertsonal Gastuak jasandako gorakada nabarmenak daude (%13,95 eta %16,91), eta azkenik, Amortizazio Politikaren kudeaketa aldakorra.

2017 urtean Merkatal Politika eta Inorenganatzeak positiboki eragin duten bitartean, eta Pertsonal eta Amortizazio gastuen eragin negatiboa konpentsatzeko nahikoa izan badira ere Ekitaldiko Emaiztan hobekuntza bat sortuz, 2018 urtean Inorenganatzearen eragina desagertu egin da eta Merkatal kudeaketa aproposa ez da nahikoa izan hobekuntza horren gain atzerapausoa ekiditeko. Eta ondorioz, 2017-an Emaizta hobetu egin da baina 2018-an emaitzak behera egin du.

Lehiakideen kasuan, MMG-ren hazkuntza ez da hain aipagarria izan, baina pertsonal politikaren kudeaketa hobea izan da. Dena den, Ustiapeneko Bestelako Gastuen politikak, kostuen handitze bat ekar diezaiekete bi enpresa hauetara. Hain zuzen ere 2016 urtean ikusten genuen kostu hauek NZG-ren zati garrantzitsu bat hartzen zutela Passi-ren gal irabazi kontuan (%17,12) eta horrek Ustiapeneko Emaizta negatibo bat sortuz.

Gerora Passi-k kostu hauek zuzendu ditu, eta emaitza positiboak eskuratu ditu. Eiviss-ek berriz, ustiapeneko bestelako kostu oso baxuak zituen, eta bi urtez jarraian nabarmen hazi zaizkionez Ustiapeneko Emaizta gutxitu egin da.



5.4. Errotazio Fondoa

Maniobra Fondoa bezala ezagututa ere, atal honetan enpresaren aktibo korrontearen zein zati finantzatzen den epe luzeko finantzaketa bidez aztertu nahi dugu. Jada aipatu dugu Aktibo Korrante eta Ez Korrontearen zein Pasibo Korrante eta Ez Korrontearen artean oreka bat mantentzea komenigarria dela, ordainketa tentsiorik eman ez dadin edozein enpresatan. Jakina, enpresa bakoitzaren izaerak Maniobra Fondoaren beharrak determinatuko ditu.

Baliabide Propioak eta Epe Luzeko Finantza iturriak Aktibo Korrantea finantzatzeko erabiltzen dira lehenik. Hots, epe luzera galdatuko diren finantza iturriak, urtebete baina luzeago enpresaren kontrolpean egongo diren ondasunak estaltzeko dira. Gainera epe luzeko finantza soberakin bat badago, hau epe laburreko aktiboa finantzatzeko erabiliko da, eta horri deritzogu maniobra fondoa. Honen abantaila nagusia da ondasun hauek likido bilakatuko direla finantzaketaren ordainketa eman aurretik.

Orokorrean, Maniobra Fondo positiboa duten enpresek zailtasun gutxiago edukiko dituzte epe laburreko finantza iturrien ordainketei aurre egiteko, likido bilakatuko diren aktiboen balioa (Hots, aktibo korrantea, merkataritza jardueraren bidez eskudiru bilakatuko dena) handiagoa delako galdatuko diren zorrak baino.

Errotazio fondo hau kalkulatzeko bi bide ditugu:

$$EF=(OG+PEK)-AEK$$
$$EF=AK-PK$$

Ondorengo atalean, lehenik errotazio fondo hau kalkulatu dugu eta gainera eskema bat jarraituz Errotazio Fondoaren Beharrak sakonago aztertu eta ulertuko ditugu. Horren ostean, aurretik aztertutako Errotazio Fondoaren Beharren aldaketak non duten jatorria identifikatu nahiko dugu, Bataz Besteko Heltze Aroak identifikatuz. Heltze aroak, enpresaren ustiapeneko Aktibo eta Pasibo Korranteek enpresan ematen duten batz besteko denbora adierazten digute, eta hauen gorabeheren arabera saldoak – eta ondorioz finantzaketa beharrak – handitu edo txikitu egingo dira.



5.4.1. Endanea Garden-en analisisia

30. Taula: Endanea Garden-en Errotazio Fondoaren Osagaiak 2016-2018 bitartean

(Zeinua)	ErrotazioFondoarenOsagaiak	2018	Aldaketa	2017	Aldaketa	2016
+	Izakinak	523.317,00	1.2524	417.846,58	1.0175	10.667,54
+	Bezeroak	14.747,92	1.0084	13.789,42	1.2411	1.684,52
	UOBG(UstiapenekoDinarritzkoBeharGordina)	638.064,92	1.2002	531.636,00	1.0583	502.352,06
-	Hornitzaileak	359.245,67	1.1333	316.993,97	1.0492	302.141,56
	UOEF(UstiapenekoDinarritzkoErrotazioFondoa)	278.819,25	1.2990	214.642,03	1.0721	200.210,50
+	UstiapenekoBestelakoAktiboak	17.609,41	1.0360	8.648,92	1.0223	8.460,61
-	UstiapenekoBestelakoPasiboak	-	-	-	-	-
	UEFI(UstiapenekoErrotazioFondoa)	296.428,66	1.3275	223.290,95	1.0701	208.671,11
+	UstiapenezKanpokoAktiboak	29.009,77	1.3987	2.761,88	1.0104	24.170,26
-	UstiapenezKanpokoPasiboak	24.912,20	1.9554	44.739,47	1.1319	92.899,88
+	Eskudirua	11.978,70	1.4186	67.483,42	1.3899	92.446,64
	EFI(ErrotazioFondoManiobraFondoa)	2.504,93	1.1053	18.796,78	1.0679	32.388,13

Iturria: Eraketa propioa

31. Taula: Endanea Garden-en Bataz-besteko Heltze Aroa 2016-2018 bitartean

	BatazBestekoHeltzeAroak	2018		2017		2016
	BiltegiratzeEpea					
	(Salmentak/Salgailukontsumoa)#360	15,76	0,728	6,22	1,058	603,40
	KobrotEpea					
	(Bezeroak-Aurrerakinak)/Salmentak+BEZ)#360	8,18	0,9572	8,16	1,391	1,17
	OrdainketaEpea					
	(Hornitzaileak/Erosketak+BEZ)#360	6,41	1,046	2,01	1,0406	0,37
	BbHA(Ekonomikoa)	23,58	0,0714	75,38	1,062	510,56
	BbHA(Finantzariora)	77,17	0,0692	63,37	1,108	70,19

Iturria: Eraketa propioa

30. taulan ikusiko dugu 2016. urtean, enpresak 32.388,13€-ko Errotazio Fondo positiboa duela, eta beraz dauzkan epe laburreko inbertsioen zati bat epe luzeko finantza iturrien bitartez finantzatzen duela, segurtasun finantzarioaren zantzuak adierazten digularik.

Errotazio Fondoaren analisisa garatuz, ikusiko dugu Izakin eta Bezeroek 2016-an 502.352,06€-ko Oinarritzko Behar Gordina sortuko dutela. Bestalde, Hornitzaileen bitartez behar horren erdia baino gehiago estaltzen du enpresak, 200.210,50€ko Ustiapeneko Oinarritzko Errotazio Fondoa utziz. Ostera, Errotazio Fondoa txikiagoa izango da azken batean, ustiapenez kanpoko pasiboen zenbateko altua dela eta.

Hurrengo urtera begira, Ustiapeneko Oinarritzko Behar Gordinean %5,83-ko hazkuntza nabaritutako dugu, Bezeroen hazkuntzagatik batez ere. 31. taulako Kobrantza epeei erreparatuz, harreman zuzena ezarri dezakegu, bataz beste egun bat gehiago tardatzen baitu bigarren urtean enpresak kobrantzak burutzen. Dena den, hazkundearen jatorri guztia ezin diogu gertakizun honi egotzi, izan ere, salmenta bolumena hazten bada – eta hala gertatu da – logikoa dirudi enpresak bere saldo kontabletan bezero gehiago edukitzea. Izakinen kasuan,



biltegiatze epea ere 64 egunetan handitu da, baina biltegiko izakinen saldoan gehikuntza txikia nabaritu da, salmenten kostuaren gorakada apala izan baita Merkataritza Politikan eta 18. taulan antzematen genuen moduan. Halaber, Hornitzaileei ordainketa epea ere 40,17 egunetik 42,01 egunera luzatzea lortu du. Salmenta gehiago egiten baditu, eta ordaintzeko epe luzeagoak negoziatzen baditu, Hornitzaileek estaltzen edo finantzatzen duten Oinarritzko Behar Gordinaren zenbatekoa ere hazi egingo da (%4,92 hazi da hain zuzen ere). Oro har Ustiapeneko Errotazio Fondoa zertxobait haziko bada ere, Errotazio Fondoaren gorakada ustiapenez kanpoko Aktiboko elementuek eragingo dute. Izan ere, elementu hauek hirukoiztu dira, eta batez ere diruzaintza %38,99-an haziko dira. Ustiapenez kanpoko Pasiboak ere %13,19 haziko dira.

Honela, 2017 urtean, enpresak dauzkan e/l inbertsioen zati bat E/L finantza iturrien bitartez finantzatzen du berriz ere. Kasu honetan gainera, Errotazio Fondoaren balioa 118.796,78€-koa da, eta oso interesgarria da aipatzea Pasibo ez Korronteko saldoak oso baxuak direla lehen aipatu bezala. Hori dela eta, e/l-ko inbertsioen zati bat E/L-ko finantzaketa bidez gauzatzen da, eta beste bat aldiz baliabide propioen bitartez. Honek denak, segurtasun finantzarioaren zantzuak adierazten dizkigu.

2018 urtean, Ustiapeneko Finantza Behar Gordin hau berriz ere %25,24-en hazi da, izakinen gorakada dela eta oraingoan. Era berean, ikusten dugu 47 egun gehiago beharko dituela salmentak burutzeko (Biltegiatze epearen igoera). Beraz bi faktore ditugu jokoan: Alde batetik, Salmenta Bolumena handitu du Merkatal Politikaren analisisan esan bezala. Bolumen igoera horrek, izakin gehiago eskuragarri edukitzea eskatuko du. Bestalde, salmentak burutzeko denbora ere hazi egin da, eta beraz biltegiatze motelago batek ere izakinen pilaketa dakar.

Bezeroen kasuan ordea, ez da Ustiapeneko Oinarritzko Behar Gordinaren hazkunderik jazo ia, kobrantza epea zertxobait hobetu baita (8,16 egun batz bestea izatetik 7,81 izatera).

Hornitzaileek Behar Gordin honen gorakadaren zati bat finantzatu badute ere (%13,33 gehiago finantzatu dute) ordainketarako egun gehiago emanaz Endaneari (42 egunetik 46ra), ez da nahikoa izan. Azkenik, Ustiapenez kanpoko elementuak ditugu aztergai: Pasiboak apur bat gutxitu dira, baina begirada harrapatuko diguna Eskudirutan duen zenbatekoaren beherakada nabarmena da, jada Aktiboaren egitura aztertzean aipatu dugun bezala. Diruzaintza %58,14ean gutxitu da, eta ustiapenez kanpoko aktiboak ere %60,13 (Gogora dezagun hauek e/l finantza inbertsioak zirela, eta E/L finantza inbertsioen mesederako gutxitu zirela).

Azken batean, aldaketa nagusia hemen egon da. Diruzaintzak jasandako beherakada hau ez da e/l zorren gutxipen batekin batera jazo, eta ondorioz Aktibo Korrontearen jaitsiera eman da, Errotazio Fondo ia %90ean gutxituz.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Laburbilduz, esan dezakegu Errotazio Fondoan emandako jaitzieraren eragile nagusia Eskudirutan emandako aldaketa nabarmenaren ondorio zuzena izan dela, eta berriz ere komenigarria da jakitea Eskudirutan emandako gutxipen horren arrazoia alde aurretik hartutako erabaki kontziente bat izan ote den, edo jardueran eman den aurreikusi gabeko garapenaren ondorioa. Gainera, honek guztiak enpresaren epe laburreko likidezia eta kaudimenean eraginik eduki ote duen aztertzea ere komeni da, horrelako bat-bateko aldaketak ordainketa tentsioak sor baititzake.

5.4.2. Lehiakideekin konparaketa

Esaten genuenez, sektoreko enpresek Aktiboaren egitura ezberdina dute, eta beraz haien inbertsioen izaera ere ez da berbera. Zehatzago, Izakin, Zordun Komertzial eta Eskudiruen kontuetan saldo eta balio erlatibo ezberdinak zituzten, baita Hartzekodun Komertzialen kasuan. Honek guztiak, enpresek dituzten Ustiapeneko Oinarrizko Behar Gordina eta orokorrean Errotazio Fondoan eragingo du.

Endanea-ren Errotazio Fondoa analizatzean, ikusi dugu Diruzaintzak eta Ustiapenez kanpoko beste aldagaiek Errotazio Fondoan eragin nabarmena eduki dutela. Diruzaintzaren gorabehera hauek, beste enpresetan ere ikusi ditugu. Beraz, hauek izandako saldo aldaketak Endanea-renekin alboratuz, gure enpresa aztergaiak izandako aldakuntzak gehiegizkoak edo arruntak eta kontrolatuak izan diren jakin ahalko dugu.

Baina, ustiapenarekin zerikusia duten aldagaiek eboluzioa bat jasan dute, eta honek ere Ustiapeneko Oinarrizko Beharrak aldatu ditu. Aipatzen genuen enpresa batek Zordun Komertzial gehiago zituela, baina Hartzekodunak ere bai. Beste elementu honen alboraketarekin, ikusiko dugu honek nola konpentsatzen dituen Behar Gordin handiagoak, eta Endanea-k egiten duen kudeaketa aproposa ote den.

32. Taula: Passi Garden-en Errotazio Fondoaren Osagaiak 2016-2018 bitartean

(Zeinua)	ErrotazioFondoarenOsagaiak	2018	Aldaketa	2017	Aldaketa	2016
+	Izakinak	661.688,72	0,8945	739.769,76	1,0165	727.734,80
+	Bezeroak	9.313,53	0,8691	10.716,02	1,7355	6.174,45
	UOBG(UstiapenekoDinarrizkoBeharGordina)	671.002,25	0,8941	750.485,78	1,0226	733.909,25
-	Hornitzaileak	270.378,23	1,0167	265.948,17	0,9933	267.752,85
	UOEF(UstiapenekoDinarrizkoErrotazioFondoa)	400.624,02	0,8268	484.537,61	1,0394	466.156,40
+	UstiapenekoBestelakoAktiboak	1.480,53	1,1097	1.334,17	0,4351	0.066,17
-	UstiapenekoBestelakoPasiboak	-	-	-	-	-
	UEF(UstiapenekoErrotazioFondoa)	402.104,55	0,8276	485.871,78	1,0355	469.222,57
+	UstiapenezKanpokoAktiboak	302.868,01	0,6398	73.366,83	1,3659	346.549,03
-	UstiapenezKanpokoPasiboak	202.324,85	0,3808	531.384,14	1,2347	30.357,94
+	Eskudirua	346.393,51	1,6399	1.230,20	1,5879	33.027,09
	EF(ErrotazioedoManiobraFondoa)	49.041,22	1,3285	639.084,67	1,2327	518.440,75

Iturria: Eraketa propioa



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

33. Taula: Passi Garden-en Batz-besteko Heltze Aroa 2016-2018 bitartean

BBHA	2018		2017		2016
Biltegitratze/Epea					
<i>(Salmentak/Salgai/ontsumoa) 360</i>	605,03	0,9694	624,12	0,9279	672,64
Kobroi/Epea					
<i>((Bezeroak-Aurrerakinak)/Salmentak+BEZ) 360</i>	0,62	0,8608	0,73	1,6809	0,43
Ordainketa/Epea					
<i>(Hornitzaileak/Erasketak+BEZ) 360</i>	31,41	1,0106	31,08	0,9331	33,31
BbHA (Ekonomikoa)	605,65	0,9693	624,84	0,9283	673,07
BbHA (Finantzaria)	574,24	0,9671	593,76	0,9281	639,76

Iturria: Eraketa propioa

34. Taula: Eiviss Garden-en Errotazio Fondoaren Osagaiak 2016-2018 bitartean

(Zeinua)	Errotazio Fondoaren Osagaiak	2018	Aldaketa	2017	Aldaketa	2016
+	Izakinak	527.791,00	0,9962	529.791,00	1,2186	434.747,00
+	Bezeroak	503.311,63	1,0402	483.840,96	1,2322	392.674,72
	UOBG (Ustiapeneko Dinarrizko Behar Gordina)	1.031.102,63	1,0172	1.013.631,96	1,2250	827.421,72
-	Hornitzaileak	357.296,48	1,0310	346.551,67	1,2017	288.394,10
	UOEF (Ustiapeneko Dinarrizko Errotazio Fondo)	673.806,15	1,0101	667.080,29	1,2376	539.027,62
+	Ustiapeneko Bestelako Aktiboak					
-	Ustiapeneko Bestelako Pasiboak					
	UEF (Ustiapeneko Errotazio Fondo)	673.806,15	1,0101	667.080,29	1,2376	539.027,62
+	Ustiapenez Kanpoko Aktiboak	30.823,65	5,2610	20.895,06	0,6253	33.417,26
-	Ustiapenez Kanpoko Pasiboak	21.897,66	1,5490	30.598,67	1,2403	236.838,72
+	Eskudirua	370.811,07	0,6164	601.574,86	1,1027	286.091,24
	EF (Errotazio Fondo Manobra Fondo)	353.543,21	0,4658	758.951,54	1,2208	621.697,40

Iturria: Eraketa propioa

35. Taula: Eiviss Garden-en Batz-besteko Heltze Aroa 2016-2018 bitartean

BBHA	2018		2017		2016
Biltegitratze/Epea					
<i>(Salmentak/Salgai/ontsumoa) 360</i>	508,19	0,9172	663,13	1,1351	584,21
Kobroi/Epea					
<i>((Bezeroak-Aurrerakinak)/Salmentak+BEZ) 360</i>	32,65	0,8077	40,42	1,1437	35,34
Ordainketa/Epea					
<i>(Hornitzaileak/Erasketak+BEZ) 360</i>	39,18	0,7709	50,83	1,1850	42,89
BbHA (Ekonomikoa)	540,84	0,9109	703,55	1,1356	619,56
BbHA (Finantzaria)	601,66	0,9218	652,72	1,1319	576,66

Iturria: Eraketa propioa



4,3 miloi euro inguruko NZG-rekin, hiru enpresek antzeko Izakin saldo absolutuak dituzte. Eta saldo antzekoez gain, Biltegitratze epeak ere antzekotsuak dira. Endanea-k salmentak burutzeko denbora zertxobait gehiago behar duen arren – 100 bat egun – epe luzeak direla eta ez dago alde esanguratsurik.

34. taulan ikusiko dugu ordea, Eiviss enpresak bezero saldo handiak dituela, eta horrek Ustiapeneko Oinarrizko Behar Gordina ia bikoiztea ekarri dio. 35. Taulako Heltze Aroari erreparatuz gero, argi ikusiko dugu arrazoa: Kobrantza Epe nabarmen luzeagoa du. Endanea-k 7 egunetan kobratzen du salmenten euro bakoitza bataz beste. Passi-k, egun bete baino gutxiagoan. Eiviss-ek berriz, 32 egun behar ohi ditu kobrantza burutzeko.

Hornitzaileen saldoak aldiz, antzekoak dira kasu guztietan, eta UOBG-ren erdia edo gutxiago finantzatzen dute hiru kasuetan. Ordainketa epeei begiratzuz gero, sektorean orokorrean hilabete bat tardatzen da hornitzaileei ordaintzen, eta Endanea-k 46 eguneko epea lortzen du. Horrek adierazten du, Hornitzaileen finantzaketa gehiago eskuratzen duela – eta horregatik du Ustiapeneko Errotazio Fondo baxuena.

Ondorioz, Ustiapeneko Errotazio Fondo positiboa aurkezten dute hiru enpresek, 290.000 eta 600.000€ artekoa. Honek esan nahi du, enpresen Pasibo diferentziak ez datozela horrenbeste Ustiapeneko Behar Gordinetatik, azken batean negozio eredu berbera dutenez, Behar antzekoak jasaten baitituzte. Errotazio Fondo ezberdinetan eragingo duten elementuak, Ustiapenez kanpokoak izango dira, alegia.

Eiviss-en kasuan, aipatzen genuen Hartzekodun Komertzialen zifra garrantzitsuagoa zela, baina detailean begiratzen badugu, ez dira Hornitzaileak baizik eta bestelako hartzekodunak. Hots, ez dira komertzialak, kobratzeko bestelako kontuak baizik. Eta argiago esateko oraindik, ikusiko dugu Ustiapenez kanpoko pasiboan eragina nabaria dela, baita Diruzaintzarena ere bai.

Ustiapenez kanpoko pasiboan dagokienez, hauek zuzenean kaudimenean eragiten dute eta ez dute enpresaren jarduerarekin loturarik. Beraz, ordainketa edo diruzaintza tentsiorik sortuko ote duten edo ez begiratu beharko genuke, Kaudimenaren analisi batekin. Analisi horren bitartez, ikusiko dugu sektorean darabiltzaten ratioak zeintzuk diren, eta Endanea-k dauzkan ratioak hobetzeko politikak hartu behar ote dituen determinatu ahalko dugu.

Bestalde, diruzaintzaren izaera gorabeheratsua dela eta, ongi aztertu beharko dugu diru iturria zein izan ohi den, eta Ustiapenetik zenbateko eskudirua sortzeko gaitasuna duen Endanea-k. Gero, gaitasun hori sektorekoekin alboratuko dugu, eta honela Endanea-k sektoreak dituen pasibo korronteen antzekoak jasan ditzaken edo ez epaitu.

5.5. Kaudimena eta egonkortasun Finantzarioa

Diruzaintza-tentsioak ekiditeko gaitasunaren harira, lanaren zati honetan enpresak bere ordainketa betebeharrei inbertsioen bitartez aurre egiteko duen gaitasuna aztertu nahi dugu. Horretarako, bai epe laburreko bai epe luzeko kaudimena ikertuko dugu, ratio ezberdinak erabiliz.

5.5.1. Epe Laburreko Kaudimen Ratioak

Epe laburreko kaudimena aztertzeke, bere likidezia analizatuko duten hiru ratio erabiliko ditugu. Jakina, hauek ez dute balio optimo unibertsal bat, eta enpresa mota, sektorearen jardura, eta pasiboaren ezaugarrien arabera enpresak egoki jarduteko balio dioten balioak bilatuko ditu. Ondorioz, hiruen inplikazioak ongi ulertzeko banakako interpretazioari testuinguru bat emango dion baterako interpretazioa ere gehituko diogu atal honi.

5.5.1.1. Endanea Garden-en analisisia

36. Taula: Endanea Garden-en Epe Laburreko Kaudimena 2016-2018 bitartean

	FORMULA	APLIKAZIOA (2018)	APLIKAZIOA (2017)	APLIKAZIOA (2016)
EPE LABURREAN:				
A) EPE LABURREKO KAUDIMENA	AK/PK	0,0159	0,1560	0,0466
B) FROGA GARRATZA	$(ERAB.+BIHURG.)/PK$	0,3486	0,6074	0,4557
C) BEREHALAKO LIKIDEZIA	$ERAB./PK$	0,1428	0,3512	0,2769

Iturria: Eraketa propioa

- **e/l kaudimena.** Epe laburreko zorraren moneta unitateko ordainketei aurre egiteko dauzkan aktibo likido edo korronteen erlazioa adierazten digu. Maniobra fondoaren erakuspen erlatiboa ere bada. Ostera, indize hau 1 baino handiagoa izan arren baxuegia bada, izakinak edo izakinen zati bat saltzera behartuta ikus liteke enpresa horretarako, eta nekez jarraitu lezake bere jarduerarekin.

Errotazio Fondoaz aztertzean esan dugun bezala, Endanea gai da epe laburreko pasiboari aurre egiteko epe laburreko aktiboekin hiru urteetan zehar. 36. Taulan ikusiko dugu 2016 urtean epe laburreko inbertsioak zorrak baino %4,66 handiagoak zirela, eta lehenago adierazi dugun bezala, eskudirua eta bezeroan gorakadari esker 2017-an erlazio hau %15,6 handiago izatera heldu zen. Hurrengo urtean, eskudirua eta finantza inbertsioek jasandako beherakadaren ondorioz %1,59-ra jaitzi zen.



Jada aipatzen genuen epe laburreko zorren joera gorakorrek tentsioak sor zitzakeela, eta 2018-ko indizean dugu frogapena: Enpresa ordainketei aurre egiteko gaitasuna galduz doa, eta baliteke jarduera normaltasunez mantentzeko zailtasunak edukitzea etorkizunean. Ez dugu ahaztu behar biltegitratze epe luzeak dauzkala enpresak, eta beraz 1 baliotik hain hurbil egoteak enpresa zorrak birnegoziatzera eta geroratzera edo Aktibo Korronteko ibilgetu ezinbestekoak besterenganatzera eraman dezake Endanea etorkizun hurbilean.

- **Likidezia edo Froga garratza.** Izakinak alde batera utziaz hain zuzen ere, enpresaren ordainketa gaitasuna oraindik ere egokia ote den adierazten digu. Edo beste era batean esanda, enpresak nahiko erraz likido bihur ditzakeen aktiboen bitartez, galdagarriaren ordainketak burutzeko gaitasuna duen adierazten du.

Oraingoan ere 36. Taulari arretaz begiratzen badiogu, Endaneak nahiko indize baxua aurkeztu zuen 2016-an, alderantzikatutako V ibilbidea jarraitu zuelarik hurrengo bi urteetan, 0,34-an bukatu arte. Berriro ere gorabehera hauek eskudiruaren gorabeherak sortu dute, baita epe laburreko finantza inbertsioen gutxipenak ere. Edo argiago ulertzeko, 2018-an enpresak zor zuen euro bakoitzeko 0,34 zentimo zituen eskudiru bihur zitzakeen kobru eskubide eta inbertsioetan.

Honek ahulezia bat adieraz dezake, eta zalantzarik gabe indize hau zertxobait handitzea gomendagarria izan liteke. Ostera, diruzaintzan gorabehera handiak ikusten ditugu, eta diru fluxuen egoera aztertu arte ez dugu jakingo enpresak zenbat likidezia sortzeko gaitasuna duen urtebetean. Gainera, epe luzeko finantza inbertsio horiek likido bilakatzeko aukera ere kontutan eduki behar dugu.

- **Berehalako likidezia edo erabilgarritasuna.** Erabilgarriaren bidez berehalako pasiboetara aurre egiteko gaitasuna, alegia. Enpresak berehalako 10-15 egunetako ordainketei aurre egiteko gaitasuna mantentzen duen artean ez dugu zertan arazorik espero.

2016 urtean enpresak 0,27-ko balioa adierazten zuen. Hots, bere zor guztien %27-ri berehala aurre egin ziezaikeen eskudiruarekin. 2017 urtean birritan esan dugun bezala eskudirua nabarmenki hazi zen, indize honek ere gora egin zuelarik (0,3512-raino) eta 2018-an berriz nabarmenki txikitu zen eskudirua. Ondorioz, enpresak orain duen egoera makalagoa da, berehalako zorren %14,28-ri egin diezaioke eta aurre eskudiruarekin.

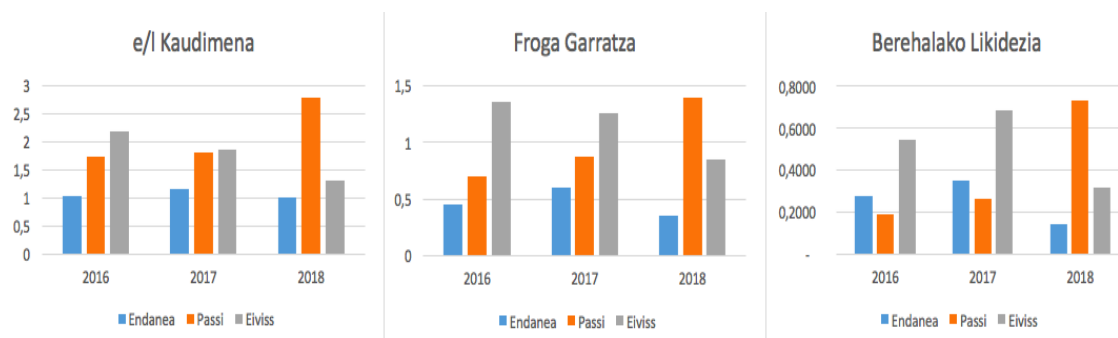
Ikusten dugunez, 2016-tik 2017-ra bitartean epe laburreko kaudimena sendotu egiten da, baina 2018-an berriz okerrera egiten du. Aipatzekoa da bereziki likidezia eta erabilgarritasun ratioetan ia erdira jaisten dela ratio hauen balioa. Gainera, jada aipatu dugu honetan guztian eskudirua dela eragile nagusia, eta erabaki kontziente bate ondorio izan daitekela.

Hala eta guztiz ere, baliteke likidezia ratioen egoera justu honen arrazoia aktiboan ez egotea bere osotasunean, baizik eta pasiboan. Izan ere, Balantzea aztertzean adierazi bezala, enpresak kanpo finantzaketaren ia osotasuna epe laburrean burutzen du. Hots, baliteke enpresak epe laburreko zor gehiegi edukitzea, eta batzuk birnegoziatuz eta epe luzeko bilakatuz e/l likidezia arazo hauek konpontzeko gai izatea.

Azkenik, ez dugu ahaztu behar Taldeko Enpresa eta Elkartuekin 101.000€-ko zorrak dauzkala Pasibo Korrontean, baina hauek urtez urte geroratzat joan dela enpresa Urteko Kontuetan adierazten duen moduan. Hortaz, Pasibo Korronteko ordainketetan larri ibiliz gero, enpresak hau egiteko gaitasuna duela ere badakigu.

5.5.1.2. Lehiakideekin konparaketa

13. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Epe Laburreko Kaudimenaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

Esaten genuenez, enpresek kreditu erakunde eta antzekoekin zorpetzea lbilgetua finantzatzeko erabili ohi dute, eta inbertsio berririk eman ezean hauek ordainketak eta itzulpenak egiten joan ohi dira. Konparatibarako aukeratutako bi enpresek, egoera guztiz kontrajarriak ditu: Batak ez du inbertsio berri lodirik egin denbora luzean, eta besteak 2018-an miloi bete euroko inbertsioa burutu zuen.

Dena den, 13. Grafikan argi ikusten dugu Endanea dela epe laburreko kaudimen baxuena duen enpresa, baita Froga Garratzaren ratio baxuena. Errotazio fondoan ikusi dugun moduan, honen azalpena ez dator ustiapeneko kontuetatik. Izakinen eta Hornitzaileen saldo antzekoekin, arazoa ustiapenez kanpoko pasiboek sortzen dute. Izan ere, Endanea-k berehalako ustiapenez kanpoko obligazio ugari ditu, eta hauek likidezia murrizten diote. Jakina, Eiviss-ek ere ustiapenez kanpoko betebeharrak asko zituen, baina azaldu dugu bestelako Hartzekodunak zirela hauek, eta gainera Zordun Komertzialen saldo handiak ditu.

Ondorioz, sektoreko enpresek likido bihurtu ditzaketan aktibo gehiago dute haien Aktiboan Endanea-k baino, epe laburrean galdutako zaizkien zorroreko behintzat. Hots, berehalako zorrei aurre egiteko berehala diru bilakatuko diren aktibo gehiago dituzte erlatiboki.

Berehalako likideziari dagokionez, ratioa gorabeheratsua da Diruzaintzako saldoak honelakoak baitira. Dena den, ikusten dugunez Endanea-k berriz ere ratio kaxkarragoa du sektoreko lehiakideek baino.

Ratio hauek loturak ezartzen dituzte Pasibo Korrante eta Aktibo Korrantearen artean, eta enpresek berehalako ordainketei berehalako aktibo likidoen bitartez ordaintzeko gaitasuna ematen digute. Baina, esan dugun bezala, zorpetzeko joerak eta aurreko urteetan eman diren zorpetze ekintzek, gogor eragin dezakete enpresen hartzekodunek kobratzeko duten ziurtasunean. Hiru enpresek berehalako ordainketa gaitasun ezberdinak eduki arren, eta Endanea Baxuena izan, epe luzeko zorpetzerik ez duenez epe luzeko kaudimena ere kontutan eduki beharko dugu.

5.5.2. Epe Luzeko Kaudimen Ratioak

Bestalde, epe luzean kaudimena ote duen neurtzeko beste hiru tresna ere baditugu. Oraingoan, ez dugu epe laburreko kaudimena aztertu, kaudimen osoa baizik. Gogoratu behar dugu ia Pasibo Ez Korranterik ez duen enpresa dugunez Endanea, indikatzaile hauetan balio hobeak espero ditzakegula aurrekoetan baino.

5.5.2.1. Endanea Garden-en analisia

37. Taula: Endanea Garden-en Epe Luzeko Kaudimena 2016-2018 bitartean

	FORMULA	APLIKAZIOA (2018)	APLIKAZIOA (2017)	APLIKAZIOA (2016)
EPE LUZEAN:				
A) KAUDIMEN GLOBALA	A/P	9631	7447	3939
B) ZORPETZE RATIOA	$P/(OG+P)$	3375	3643	4177
C) AUTONOMIA FINANTZARIOA	OG/P	9631	7447	3939

Iturria: Eraketa propioa

- **E/L kaudimena.** Enpresak guztira zor duen euro bakoitzeko duen ondasun eta eskubide kopurua adierazten digu. Negatiboa bada, galera metatu handiak ditu enpresak. Halaber, ratio honen hartzekodunei ordainduko dieten bermea adierazten du ere bai.



37. taulak erakusten digunez, Endaneak hiru ekitaldietan 2-tik gorako kaudimena du, eta joera gorakorra du indize honek era jarraituan hiru urteetan zehar, ia 3-raino helduaz 2018-an. Hau bi gertakizunen ondorioz sortu da: Alde batetik, aktiboa hazi egin da urtez urte. Bestalde, Pasibo Korrontea hazi egin den bitartean, Pasibo Ez Korrontea txikitzen joan da. Hori dela eta, azken batean ratio honen balioaren joera gorakorra izan da.

Finean honek esan nahi du egun zor duen euro bakoitzeko ia 3 euroko ondasunak dauzkala, eta beraz saneatuta dagoela enpresa. Hau likidezia txikiarekin kontrajartzen badugu, hartzekodunez noizbait kobratuko duten ziurtasuna dutela baieztatu dezakegu, zertxobait geroratzen bada ere enpresa.

- **Zorpetze ratioa.** Inbertitutako euro bakoitzeko zenbat finantzatu duen zor bidez adierazten digu. Aurreko indizearen alderantzizkoa da, eta enpresak duen ondasun euro bakoitzeko zor duen zenbatekoa adierazten digu.

37. taulari begiratzen badiogu aldiz, Endanea-k 0,41-eko balioa du 2016-an, eta joera beherakorra mantentzen du urtez urte, 0,33-ra iritsi arte 2018-an. Honen arrazoiak aurreko berberak dira.

- **Autonomia finantzarioa.** Erabilitako kanpo baliabide bakoitzeko darabilen baliabide propioen € kantitatea adierazten digu. Autonomia finantzario on bat edukitzea garrantzitsua da enpresak erabakiak hartzerakoan aske izateko edo kanpo finantzaketara jotzerakoan negoziatzeko.

Berrito ere joera gorakorra du ratio honek 37. taulan, jada handia den 1,3939-tik 2016-an 2018-ko 1,9631-ra helduaz. Alegia, enpresak zor duen euro bakoitzeko bere baliabide propio diren beste ia 2€ dauzka

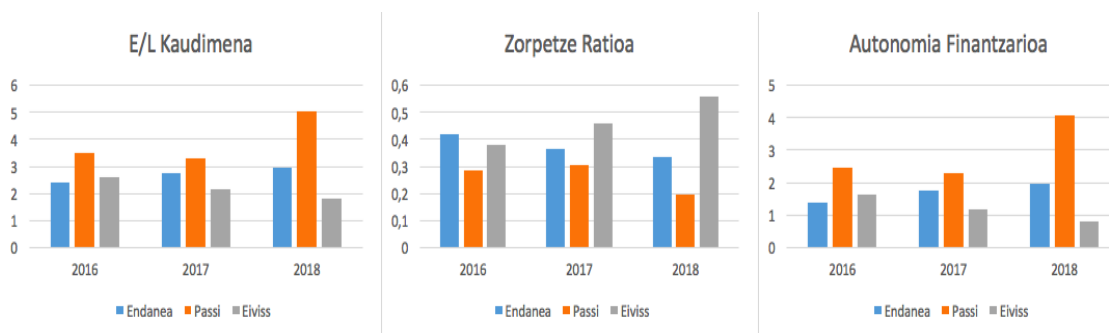
Epe luzeko adierazle guztiek erakusten diguten moduan, enpresa saneatuta dago eta hartzekodunek ez dute kobrantzak ez burutzeko beldurrik edukitzeko arrazoirik. Izan ere, enpresak kaudimen handia du, nahiz eta likidezia txikia izan.

Horregatik, zentzuzkoa dirudi Pasibo Korrontean dauzkan zor batzuen berrantolaketa bat baloratzea, diruzaintzako tentsioak zertxobait malgutzeko. Besteak beste, Taldeko Enpresa eta Elkartuekin dauzkan zorrak gainerako epe laburreko zorren zati bat birnegoziatuko balu, interes gehigarri gutxi batzuekin – ez dezagun ahaztu Gal Irabazi Kontuan ikusi dugun moduan interes oso baxuak dauzkala enpresak eta Emaizta Finantzaria ez dela esanguratsua, beraz onargarria den kostu bat izan liteke – diruzaintzako tentsio hauek lausotu eta ratioen balioak hobetuko lituzke.

Bestalde, Balantzea aztertzean ikusi dugu bestelako epe laburreko zorren epigrafea hazi egin dela 2018 urtean, eta esaten genuen agian banku erakundeekin zituen zor batzuei aurre egiteko beste kreditu batzuk eskatu zituela une puntual batean. Honek dakartzan kostu handiagoak ere ekidin litzake enpresak, birnegoziaketa orokor bat burutuko balu. Are gehiago, enpresaren epe luzeko kaudimen handia ikusita.

5.5.2.2. Lehiakideekin konparaketa

14. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Epe Luzeko Kaudimenaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

Epe luzeko kaudimenaren konparaketa erakusten digun 14. grafika arretaz begiratzean, ikusten dugu Endanea-k ratio antzekoagoak dituela lehiakideekin. Egia da, Endanea ez dela kaudimen gehien duen enpresa, epe laburreko zorrak oraindik baditu eta. Passi enpresak esaterako, zorpetze txikiagoa du, eta ondorioz autonomia handiagoa. Gainera, ratio hauek hobetuz doa. Eiviss-ek berriz, egindako inbertsio handiaren ondorioz, zorpetzea areagotu du.

Edonola ere, ikusten dugu sektorea orokorrean solbentea dela, eta hartzekodunek noizbait kobratuko duten ziurtasuna badutela. Enpresa batzuek, besteek baino lehenago eskuratu zuten libilgetua, eta ezberdin kudeatzen dute haien ondarea, zorpetzera joaz une zehatzetan. Baina zorpetze hau puntuala da, agian sektorearen izaera minifundistak eta familia jatorriko enpresek ondarea generazioz generazio pilotzeko duten gaitasunari esker.

Laburbilduz, likidezia arazo puntualak eduki ditzaketan arren, enpresek zorrak geroratu ditzakete orokorrean, kaudimen maila egokia dutelako.

5.5.3. Ustiapenetik kanpoko eta diruzaintzaren behar finantzarioak eta erabilgarritasuna

[(Ustizapenez kanpoko AK + Erabilgarria)/(ustiapenez kanpoko PK)]

Hain zuzen ere ustiapenez kanpoko inbertsioekin ustiapenez kanpoko maileguei aurre egiteko gaitasuna adierazten digu ratio honek. 1 baino txikiagoa denean, etorkizunean arrisku edo desoreka bat sortzeko arriskua erakuts dezake.

5.5.3.1. Endanea Garden-en analisisa

Endanea-ren kasuan, lehen urtean 0,55-ekoa zen 2016 urtean, eta hurrengo urtean 0,76-ra igo zen. 2018-an ordea, berriz ere behera egin zuen 0,33-ra heldu arte. Gorabehera handiak ditu beraz alor honetan enpresak, eta berriz ere eskudirutan duen saldo aldakorraren ondorio zuzena da hau. Hala ere, argi ikusten duguna da enpresak mailegu hauei aurre egiteko gaitasun urria duela bere ustiapenez kanpoko aktiboen eta diruzaintzaren bitartez, pasiboak handiagoak baitira.

Azken batean, ratio honek aurrekoen ondorio berbera indartzeko balio digu. Hain zuzen ere Pasibo Korrontearen zati handi bat ustiapenez kanpoko zorrek dakarte, eta likidezia edo berehalako ordainketek jasaten duten tentsioa beraz honen ondorioz jazotzen da batik bat. Alegia, Endanea-k duen epe laburreko kaudimen baxua ustiapenez kanpoko zorpetzeak eragiten du, baina Pasibo Ez Korronterik ia ez duenez, epe luzeko kaudimena sendoa da.

5.5.3.2. Lehiakideekin konparaketa

Passi eta Eiviss-ek 3,21 eta 0,61-eko ratioak dauzkate 2018-an hurrenez hurren. Eiviss-en kasuan ordea, aurreko bi urteetan 1-etik gorakoa da ratio hau, eta 2018-an burutzen dituen eta jada aipatu ditugun inbertsio berrien ondorioz jaisten da ratioaren balioa. Beraz, ikusten dugu sektoreko enpresek ez dutela arazo berbera pairatzen, edo ez neurri berean.

Gomendagarriena kasu honetan, diruzaintza handituko duten mozkinak garatzea edo epe luzeko finantza inbertsio batzuk epe laburreko bilakatzen saiatzea izan daiteke, arrisku hori ekiditeko. Bestela, pasiboan ditugun mailegu batzuen birnegoziaketa bat ere saiatu daiteke, epe laburrean aurre egin behar dien ordainketa horiek epe luzeko bilakatu eta ordainketa etendurarik ez jasateko. Eta epe luzeko kaudimena esan bezala egokia denez, enpresak badu aukera hau hartu eta zorpetze horri epe luzean aurre egiteko aukera edo gaitasuna.



5.6. Errentagarritasun Ekonomikoa

Eustat-ek definitzen duenaren arabera, *Enpresa batek aktiboetan inbertitzearen ondorioz lortu duen batez besteko etekin* gisa ulertu dezakegu Errentagarritasun Ekonomikoa. Edo argiago esanda, aktiboan inbertitutako euro bakoitzeko enpresak eskuratzen duen etekina neurtzen du Errentagarritasun Ekonomikoa.

$$\text{Errentagarritasun ekonomikoa edo ROI} = (\text{EBIT}/\text{Aktiboa}) * 100$$

Ingelesez *Return On Investment* deitzen zaio, aurrerantzean ROI. Garrantzitsua da argitzea enpresaren helburua ez dela etekin absolutua maximizatzea, errentagarritasuna maximizatzea baizik. Izan ere, baliteke enpresa bik etekin berdina eskuratzea, baina bata bestea behar izan duen inbertsioaren bikoitza behar badu, nekez eskuratuko du arrakasta. Eta bi elementu bereiz ditzakegu ratio honen barnean: Alde batetik enpresak eskuratzen duen marjina dugu, eta bestetik errotazioa.

$$\text{Marjina} = (\text{EBIT}/\text{Salmentak}) * 100$$

Marjinak saldutako euro bakoitzeko irabazten dugun ehunekoa adierazten digu, hots, irabaziek salmenten gain duten neurria. Salmenten gaineko marjina ezarritako salmenta prezioaren eta ustiapen gastuen arabera da batez ere, eta elementu horiek guztiak enpresak kontrolatzen ditu, aldatzeko ahalmena duelako.

$$\text{Errotazioa} = (\text{Salmentak}/\text{Aktiboa}) * 100$$

Errotazioak berriz, enpresaren aktiboa urtean zenbatetan berritu den adierazten du. Ratio hau zenbat eta handiagoa izan, enpresak duen aktiboarekin orduan eta salmenta gehiago burutzeko gaitasuna duela adierazten digu. Errotazio hau bi aldagaien menpe egongo da: Alde batetik, enpresak zenbateko eraginkortasunez darabilen bere aktiboa ulertu beharko dugu. Indizea altuagoa bada, inbertsio jakin batekin salmenta gehiago burutzeko gai dela adierazten baitigu. Bestetik, espresak jarduten duen sektorearen arabera izango da indizea ere. Esaterako, azpiegitura handiak behar dituen sektore industrial batean errotazioa txikiagoa izango da salerosketara bideratutako negozio batean baino.

5.6.1. Endanea Garden-en analisisia

38. Taula: Endanea Garden-en Errentagarritasun Ekonomikoa 2016-2018 bitartean

EBIT-ekin	2018	2017	2016
ROI	0,0896	0,1156	0,0619
M	0,0503	0,0633	0,0339
R	0,7794	0,8272	0,8238
ROI Garatu	0,0896	0,1156	0,0619
Ustiapeneko	2018	2017	2016
ROI	0,0896	0,1096	0,0619
M	0,0503	0,0600	0,0339
R	0,7794	0,8272	0,8238
ROI Garatu	0,0896	0,1096	0,0619

Iturria: Eraketa propioa

Jada aipatu dugu Zerga Politikaren garrantzia ez dela gehiegizkoa, %13,89 eta %16,09 bitarteko balio erlatiboen artean mugitu baita hiru urteetan zehar. Dena den, lehiakideen kasuan Politika Fiskalak sortzen duen distortsioa lodia da oso, eta konparagarritasunean eragin dezake. Hortaz, beharrezkoa da errentagarritasuna aztertzerakoan zergen eragina deskontatzea distortsio handiak sortuko baititu, eta horrenbestez EBIT (*Earnings Before Interests and Taxes* ingelesez) erabiliko dugu.

Baina gainera, jada aipatu dugu 2017 urtean zehar desinbertsio bat burutu dela, eta honek aparteko diru sarrera bat sortu du. Honen aurrean, Ustiapeneko Emaiza egokitua aplikatzea gomendatu ohi da, Politika Finantzarioa, Zerga Politika eta desinbertsioen distortsioa neutralizatzen dituen, alegia.

38. taulak erakusten digunez, 2016 urtean enpresak Inbertitutako euro bakoitzeko %6,19-ko errentagarritasuna eskuratzen zuen. Errentagarritasun hau, erdibana eskuratzen zuen gutxi gora behera margina eta errotaziotik eratorrita. Izan ere, saldutako euro bakoitzeko %3,39-ko margina eskuratzen zuen, eta gainera errotazioa 2-tik hurbil dago (1,82), margin hau ia bikoiztuz. Edo beste era batera ulertuz, urtean ia 2€-ko salmentak burutzen dira (1,82€) inbertitutako euro bakoitzeko, eta euro bakoitzetik eskuratzen den margina %3,39-koa da. Ondorioz, inbertitutako euro bakoitzeko margina $3,39 \times 1,82 = 6,19$ -koa da.

2017 urterako, errentagarritasun hau nabarmenki igoko da, %11,56-ra. Jada Merkatal Politikan aipatu dugun bezala, igoera hau Salmenten handikuntza batek ekarri du, gastuak baino gehiago hazi dena azken batean. Honela, Margin handiagoa eskuratu du azken batean inbertitutako euro bakoitzeko (%6,33). Errotazioa ordea, antzekotsu mantendu da, Aktiboan ere handikuntza bat jasan baitu. Beraz, gorakada azken batean Salmenta gehiago burutu dituelako eman da, Gastuak gutxiago handitu diren bitartean. Marjin hobeak aplikatu ditu, alegia.

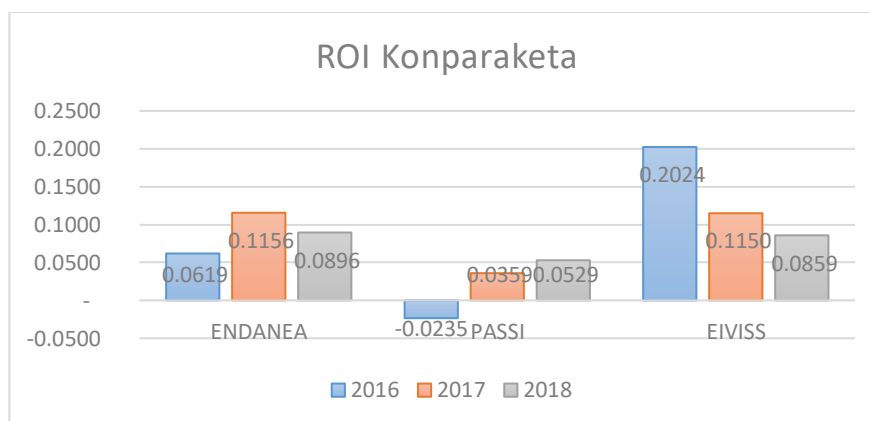
2018-an berriz, errentagarritasunak behera egin du (%8,96) bai Margina bai Errotazioa zertxobait gutxitu baitira. Hasteko, NZG aurreko ekitaldian baino gutxiago hazi da, eta Pertsonal gastuan gorakadak bukaerako Margina zertxobait gutxitzea ekarri du (%5,03). Bestalde, Aktiboan inbertsio berriak burutu dira, eta neurri handiagoan handitu da NZG baino. Baliteke, salmenta gehiago egitea espero izatea enpresak, eta horregatik jazo izana beherakada hau errotazioan. Dena den, 2016-ko errentagarritasuna baino handiagoa da hau ere, Margina handiagoa baita.

Ustiapeneko emaitza egokituari erreparatzen badiogu, ikusiko dugu desinbertsioak sortu duen ez ohiko diru sarreraren eragina txikia izan dela. Izan ere, NZG-rekin alboratuz zenbateko txikia du kontabilitate balio garbiaren eta salmenta prezioaren arteko diferentziak. Hori dela eta, Ustiapeneko emaitzaren bitartez kalkulaturako errentagarritasunari erreparatzen badiogu ondorio antzekoak antzemango ditugu, 2017-ko gorakada zertxobait apalagoa irudituko bazaigu ere.

5.6.2. Lehiakideekin konparaketa

Gal-Irabazi Kontua analizatzerakoan esaten genuenez, enpresa guztien kostuen egitura antzekotsua da, baina aurrera eramandako politikak ezberdinak izan dira kostuen kontrolari dagokionez. Hala, Endanea-k merkataritza politika arrakastatsua burutu duela baina langileko kostua kontrolatzeko eta produktibotasuna mantentzeko zailtasunak eduki dituela antzematen genuen. Ikusitako erabaki horiek, era positibo edo negatiboan eragin diote errentagarritasunari. Ordea, batzuetan enpresak politika kaxkar bat eraman arren alor batean, besteetan egindako lan honek guztizko ondorio positiboak ekar diezazkioke. Horregatik, hiru enpresen errentagarritasuna alboratuko dugu, eta atal honen bitartez, politiken zatian aipaturako ezaugarrien ikuspegi globalago bat eskainiko dugu.

15. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Errentagarritasun Ekonomikoaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

39. Taula: Passi Garden-en Errentagarritasun Ekonomikoa 2016-2018 bitartean

EBIT-ekin	2018	2017	2016
ROI	0,0529	0,0359	-0,0235
M	0,0285	0,0214	-0,0134
R	8545	6777	7500
ROI Garatu	0,0529	0,0359	-0,0235

Iturria: Eraketa propioa

40. Taula: Eiviss Garden-en Errentagarritasun Ekonomikoa 2016-2018 bitartean

EBIT-ekin	2018	2017	2016
ROI	0,0859	0,1150	0,2024
M	0,0539	0,0652	0,0897
R	5935	7633	2571
ROI Garatu	0,0859	0,1150	0,2024

Iturria: Eraketa propioa

Endanea-ren errentagarritasuna aztertzean, ikusten genuen errentagarritasunaren erdia baino zertxobait gehiago Marjinetatik eskuratzen zuela, eta 1,80 inguruko errotazioa zuenez ROI ia bikoiztu egiten zuela enpresak.

39 eta 40. Tauletan ageri den bezala, lehiakideen kasuan aktiboaren egitura ezberdina bazuten ere, errotazio antzekoa zuten enpresek, salmenta bolumen handiekin eta inbertitutako euro bakoitzeko 1,5 eta 2€ bitarteko salmentak burutuz. Aipagarria da Eiviss-ek errotazio handiagoa zuela lehendabiziko urtean, hain zuzen ere libilgetuan zituen inbertsio urriengatik lehiakideekiko. Ostera, geroago inbertsio berriak ematen dituzenez errotazio hau antzekotu egiten da.

Marjinari dagokionez, ikusten dugu Endanea-k %3,39-ko marjina eskuratzen bazuen, Eiviss-ek %8,97-koa zuela, eta Passi-k berriz galerak zeuzkan, hots, errentagarritasun negatiboa (%-2,35). Honen arrazoia kostuen politiketan aurkituko dugu. Alde batetik, Passi-k Hornikuntza eta Pertsonal gastuak kontrolpean zeuzkan, eta hiruetako baxuenak gainera. Bestelako gastuek eta bestelako emaitzetan zituen saldo negatiboek, gainkostu bat ekarri zioten galerak sortzariz.

Bestalde, Eiviss-ek Hornikuntza gastu altuxeagoak eta pertsonal gastu txikixeagoa zeuzkan, eta ia inolako bestelako emaitzarik ez. Bestelako ustiapeneko gastu baxuenak zeuzkanez gainera, marjin hobeak eskuratu ahal izan zituen.

Marjinetan emandako aldaketek, errentagarritasun negatiboa sortu dute Passi-rentzako, eta Endanea-rena baino handiagoa Eiviss-entzako. Gainera, azken honek errotazio handiagoa zuen ere, eta ondorioz are alde handiagoa atera du.



Hurrengo urtera begira, Endanea-ren merkataritza politika aproposak marjina handitzen lagundu dio, eta honek ROI handitzea ekarri du lehen esan dugun bezala. Ostera, Pertsonal politikan gastua ere handitu egin zela esaten genuen.

Hau bera gertatu zaio Eiviss-i, eta Pertsonal gastuaren gorakada eta 2016-an horren baxuak ziren ustiapeneko bestelako gastuak handitzeak errentagarritasunaren zati bat galtzea ekarri dio. Gainera, jada errotazioa ez da horren handia. Passi-k pertsonal politikaren kostu handitze hori bera ere jasan du emaitza baino gehiago proportzionalki, baina ustiapeneko bestelako gastuak kontrolatu egin dituenek, errentagarritasun positibo bat eskuratu du. Ondorioz, Ustiapeneko Bestelako Gastuen gorabeheren ondorioz errentagarritasun ratioek konbergentzia bat nabaritu dute (15. Grafikan nabaritu dezakegu konbergentzia joera hau), eta Endanea izan denek gastu hauen kontrol hoberena eraman duena (Passi-ren gastua oso handia baitzen iaztik) honek lortu du ROI handiena oraingoan.

2018-an berriz, Pertsonal Gastuaren gorakada jarraituek errentagarritasuna gutxitzea eragin dute sektorearen osotasunean. Dena den, Endanea da ROI hoberena eskuratzen duena, Marjin-etan Eiviss-en antzeko dabilerarik baina errotazio handiagoarekin (Eiviss-ek ibilgetuan miloi beteko zabalkuntza egin baitu, eta honek errotazioan eragin dio).

5.7. Errentagarritasun Finantzarioa

Aurretik begiratutako atalean, aktibo osoaren errentagarritasuna aztertu dugu, hots, enpresak egindako inbertsio osoaren gainean enpresak eskuratutako mozkinen neurri portzentuala. Ostera, ez dugu ahaztu behar enpresak bere inbertsioak burutzeko barne zein kanpo baliabideak darabiltzala.

Hortaz, oraingoan enpresak bere ondare garbiaren gain lortutako errentagarritasuna analizatuko dugu. Edo errazago ulertzeko, enpresaren akziodunek inbertitutako euro bakoitzeko lortzen duten errentagarritasuna neurtzen du. Ingelesez – eta aurrerantzean – ROE (*Return On Equity*) izena du.

ROE=Ekitaldiko Emaitza/OG

Dena den, akziodunen errentagarritasunaren gorabeherak hobeto ulertzeko komenigarria da formula hau garatu eta eragiten duten aldagaiak ezagutzea.

Zorraren Kostua(r_3). Enpresak darabiltzan kanpo baliabideen erabileragatik sortutako batz-batzeko interesa adierazten digu. Hau kalkulatzeko, finantza gastuak eta zor finantzarioa (Alegia, interesa sortzen duten maileguak) beharko ditugu.

$$r_3 = (\text{Finantza gastua} * (1-t) / \text{Zor Finantzarioa}) * 100$$

Errentagarritasun finantzario globala (r_2). Erabiltzen diren finantza iturri guztiek jasotzen duten etekina neurtzen du.

$$r_2 = (\text{Emaidza} + \text{Finantza Gastua} \cdot (1-t)) / (\text{OG} + \text{Zor Finantzarioa})$$

Eta elementu hauek guztiak honela elkarlotuko ditugu:



Non (r_2+r_3)-k apalankamenduaren zeinua adieraziko duen.

Eta (Zor Finantzarioa/OG) palanka ratioa deituko dugu.

Honela, Apalankamendu finantzarioa eragile finantzario gisa ulertuko dugu. Kanpo finantzaketaren erabilpenak zeinu negatiboa badu, esango dugu hauen erabilpenak dakarren interesa handiagoa dela eskuratutako errentagarritasuna baino, eta beraz enpresari ez zaiola komeni hauek erabiltzea. Positiboa bada berriz, interesa baxuagoa da, eta hauen erabilpenaren bitartez akziodunek eskuratuko duten errentagarritasuna handitu dezake enpresak.

5.7.1. Endanea Garden-en analisisia

41. Taula: Endanea Garden-en Errentagarritasun Finantzarioa 2016-2018 bitartean

	2018	2017	2016
ROE	0,1137	0,1550	0,0832
r_2	0,0997	0,1318	0,0692
r_3	0,0041	0,0109	0,0233
ROE (Garatuta)	0,1137	0,1550	0,0832
r_2-r_3	0,0956	0,1209	0,0458
Palanka ratioa	1,468	1,919	3,060
Palanka efektua	0,0140	0,0232	0,0140

Iturria: Eraketa propioa

41. taulan ikus dezakegun bezala, azken hiru urteetan enpresaren errentagarritasun finantzarioa positibo izan da. Ikus dezakegunez, Endanea-ko bazkideen errentagarritasuna 2016-an %8,32-koa izan zen. Errentagarritasun honen jatorria bere gehiengoan elementu ekonomikoetatik dator. Hots, enpresaren jardueratik eskuratzen dute errentagarritasun finantzarioa bazkideek gehien bat (%6,92).



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

Bestalde, zorren kostua baxuagoa da errentagarritasun finantzario globala baino, eta ondorioz apalankamendu finantzarioaren zeinua positiboa da. Dena den, palanka ratioa txikia da zeinu positiboa eduki arren, kanpo finantzaketaren erabilera urria egiten baitu Endanea-k, eta horregatik da Palanka Efectua hain txikia (%1,4). Hori dela eta esaten genuen lehenago errentagarritasuna oro har elementu ekonomikoetatik datorrela.

2017-rako errentagarritasun finantzario globala ia bikoiztu egingo da (%13,18), ekitaldiko emaitza nabarmen hazi delako. Bestalde, finantza gastua bi heren gutxitu da, eta horrek zorraren kostua erdira gutxitzea ekarri du ere. Ondorioz, zeinua positibo mantendu da eta indizea %12,09-ra igo da, baina palanka ratioa gutxituz joan da pasibo korronea gutxitu dela eta. Apalankamendu efektuari dagokionez, zeinuaren eraginak palanka ratioarena konpentsatu du, apalankamendu efektua %2,32-ra igoaz.

Errentagarritasun finantzario globala zein palanka efektua igo direnez, ROE ere hazi egin da %15,5-raino. Honek esan nahi du, aurreko urtean bazkideek inbertitutako euro bakoitzeko 8,32 zentimo eskuratzen bazituzten, orain 15,5 eskuratzen dituztela.

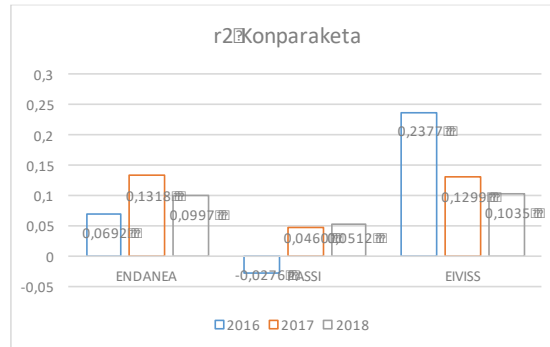
2018-an berriz, errentagarritasun finantzario globala gutxitu egingo da (%11,37), ekitaldiko emaitza gutxitu egin delako. Gainera, finantza gastua bi heren gutxitu da berriz ere (1.157,68€ bakarrik, 2016-ko 10.319,16€-en eta 2017-ko 3.499,64€-en alloan), eta honek jada txikia zen zorraren kostua %0,41-ean utzi du, eta beraz apalankamenduaren zeinua positiboa mantendu da. Palanka ratioak bere partetik gutxitzen jarraitu du pasiboa gutxitzen joan delako, eta honen guztiaren ondorioz apalankamendu efektua 2016-an bezala geratu da (%1,4).

5.7.2. Lehiakideekin konparaketa

Aipatu dugunez enpresek zorpetzea libilgetuko inbertsioak burutzeko erabiltzen dute batik bat. Honela, epe luze eta laburreko zorrak ezberdinak diren arren enpresak azken urteetan egin dituen inbertsioen arabera, Ondare Garbia edo finantzaketa propioa zen nagusi sektoreko enpresetan. Gainera, emaitza finantzarioa esanguratsua ez zela ere aipatu dugu. Are gehiago, interesen ordainketak orokorrean ez ziren bereziki handiak.

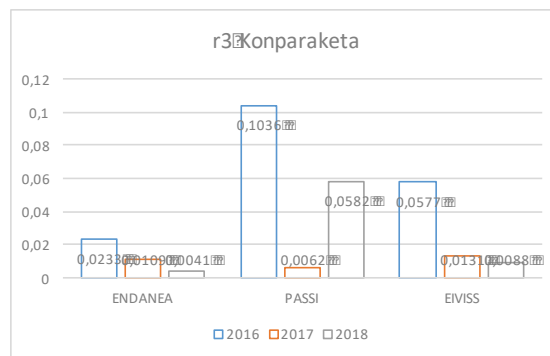
Horrenbestez, suposatu dezakegu zor finantzario txikiak dituztela enpresek oro har, eta beraz apalankamendu finantzario positiboa baino kanpo baliabide gehiegi erabiltzen ez dituztenez palanka ratio txikiak.

16. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Errentagarritasun Finantzario Globalaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

17. Grafika: Endanea, Passi eta Eiviss-en Zorpetzearen Kostuaren eboluzioaren konparaketa 2016-2018 bitartean



Iturria: Eraketa propioa

42. Taula: Passi Garden-en Errentagarritasun Finantzarioa 2016-2018 bitartean

	2018	2017	2016
ROE	0,0511	0,0483	-0,0279
r2	0,0512	0,0460	-0,0276
r3	0,0582	0,0062	0,1036
ROE	0,0511	0,0483	-0,0279
r2-r3	-0,0070	0,0398	-0,1312
Palanka ratioa	0,0147	0,0594	0,0018
Palanka efektua	-0,0001	0,0024	-0,0002

Iturria: Eraketa propioa

43. Taula: Eiviss Garden-en Errentagarritasun Finantzarioa 2016-2018 bitartean

	2018	2017	2016
ROE	0,1446	0,1655	0,2495
r2	0,1035	0,1299	0,2377
r3	0,0088	0,0131	0,0577
ROE	0,1446	0,1655	0,2495
r2-r3	0,0947	0,1168	0,1800
Palanka ratioa	0,4350	0,3051	0,0655
Palanka efektua	0,0412	0,0356	0,0118

Iturria: Eraketa propioa

16. grafikan ikusten dugunez r_2 – hots, errentagarritasun finantzario globala – ustiapeneko aldagaiek determinatuta dator, Emaidza Finantzarioa ez baita esanguratsua. Beraz, r_2 -ren eboluzio eta joera ROI-ren berbera da.

Bestalde, zorpetzearen kostua ezberdina da kasu bakoitzean 17. Grafikan argi eta garbi ikusiko dugularik hau. Endanea-k kostu baxuena du 2016-an, eta horrela dirau 2018-an ere. Honek esan nahi du, zorpetzen den neurrirako interes tasa baxuena ordaintzen duela batz bestea, bere lehiakideek baino kondizio hobekin, alegia. Passi eta Eiviss-en kasuan, biek interesen ordainketa handitu egiten dute urtez urte, baino Eiviss asko zorpetu denez, aurreikusgarria da kostu absolutua handitzea eta zorpetzearen kostua batz bestea gutxitu egiten da nabarmen. Horren guztiaren ondorioz, enpresak ezaugarri ezberdinak dituztela baieztatu dezakegu. Apalankamendu efektuaren erabilpena aldiz, antzekoa dute.

Endanea-k apalankamendu positiboa duen arren, kanpo finantzaketa gutxi darabilenez bere errentagarritasuna Ustiapenetik dator ia bere osotasunean. Passi-ren kasuan, apalankamendu negatiboa duenez (ikus 42. Taula) ez du kanpo finantzaketarik erabiltzen, horrek ROE gutxituko liokelako.

43. Taulan ikusi daitekenez Eiviss-ek apalankamendua zertxobait erabiltzen du, izan ere libilgetua honela finantzatu du berriki, eta aldi berean Merkataritza eta Pertsonal Politikan zein Ustiapeneko Bestelako Gastuen kontrolean erabaki aproposak hartu dituzenez eskuratu duen Ustiapeneko errentagarritasuna zertxobait handitu du kanpo finantzaketaren erabilerari esker.

Dena den, ezberdintasunak txikiak dira eta zorpetzearen erabilera oso zehatza denez, ondorio argi bakarra honako hau dugu: Sektorean apalankamendu positiboak eman arren, enpresek ez dute kanpo finantzaketa gehiegi erabiltzen, eta beraz errentagarritasuna aldagai ekonomikoen bitartez garatzen dute, ez aldagai finantzarioen bitartez. Kaudimenaren analisisian ateratzen genituen ondorioek lotura dute honekin. Izan ere, kanpo baliabideen erabilpen ezak enpresek halako kaudimen handiak edukitzea dakar.



5.8. Diru Fluxuen Egoera

Urteko kontuen analisiarekin bukatzeko, Diru Fluxuen Egoeraren (DFE) analisia barneratuko dugu. 2007-ko Kontabilitate Plan Orokorra definitzen duen moduan, DFE *Diruzaintza eta antzeko beste zenbait aktibo likidoak adierazten dituzten aktiboen jatorria eta erabilera adierazten dituen dokumentua da, mugimenduak jarduera desberdinen arabera sailkatuz eta ekitaldian diruzaintzak izan duen aldaketa garbia zehaztuz.*

Analisi honen bitartez, enpresaren informazio objektiboa eskuratu dezakegu ordainketa eta kobrantzari dagokionez, kontabilitate printzipioek sor ditzaketen eraginak alde batera utziaz. Gainera, orain arte aldakorra zela adierazi dugun diruzaintza kontuko gorabeherak – eta hauek eragin dituzten arrazoiak – identifikatu ahalgo ditugu, baita enpresak diru fluxuak sortzeko duen gaitasuna eta horretarako darabiltzan baliabideen izaera determinatu ere.

Analisi honetan, hiru atal bereiziko ditugu diru fluxuen jatorriaren arabera:

- **Ustiapeneko Diru Fluxuak.** Alegia, enpresak bere jardueraren bitartez burututako salmenta eta zerbitzu emateetatik eskuratuko dituen diru fluxuak. Enpresa baten osasuna adierazten dute diru fluxu hauek, negozioaren bideragarritasuna hauen gain eraikiko baita.
- **Inbertsioko Diru Fluxuak.** Bereziki Ibilgetuan ematen diren inbertsioen ondorioz sortzen diren fluxuak. Normalean, enpresa batek ibilgetu berriak eskuratu eta Aktibo Ez Korronteko saldoak handitzen dituztenean bere merkataritza gaitasuna handitzeko, diru fluxuak negatiboak dira.
- **Finantzaketa Diru Fluxuak.** Pasiboa ikertzean ondorioztatzen genuen sektoreak orokorrean kanpo finantzaketa zerabilela Ibilgetuan inbertsioak gauzatzen zirenean. Erabilketa honek etorkizunean, maileguen itzulketa edo amortizaziora behartuko du enpresa, eta beraz Diru Fluxu positiboak sortuko dira Enpresak maileguak eskatzen dituztenean, eta negatiboak hauek itzultzerakoan.

5.8.1. Endanea Garden-en analisia

Ustiapeneko Diru Fluxuez hitz egitean, argi eduki behar dugu Ustiapeneko Emaizak ordainketa bat suposatzen ez duten gastuak ere barneratzen dituela, eta beraz emaitza horri doikuntza batzuk aplikatu beharko dizkiogula. Honela, Zerga Aurreko Emaizari interesen ordainketa eta kobrantzak, zein ordaindu ez diren gastuak (Esaterako, amortizazioak edo Narriadurak) eta beste izaera bateko kobrantza eta ordainketak deskontatuz gero, EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations) eskuratuko dugu. Hots, enpresak diru baliabideak sortzeko duen gaitasun gordina.

44. Taula: Endanea Garden-en Ustiapeneko Diru Fluxuak 2016-2018 bitartean

A) USTIAPENENKO ERAGIKETEN DIRU FLUXUAK	2018	2017
1.- ZAE	220.432,54	259.699,93
2.- Emaizari Doikuntzak	94.207,34	72.180,63
a) Ibilgetuaren amortizazioak (+ edo -)	95.657,02	84.057,50
b) Balio Narriaduren Zuzenketak (+ edo -)		
c) Horniduren aldatketak (+ edo -)		
d) Dirulaguntzen esleitzeak	-927,80	-927,80
e) Ibilgetuen baja eta salmenten emaitzak (+ edo -)		-13.636,36
f) Finantza tresnen baja eta salmenten emaitzak (+ edo -)		
g) Finantza sarrerak (-)	-634,01	-810,58
h) Finantza gastuak (+)	1.157,68	3.499,64
i) Ganbio diferentziak (+ edo -)	-1.045,55	-1,77
j) Finantza tresnen arrazoizko balioaren aldatketak (+ edo -)		
k) Bestelako sarrera eta gastuak (+ edo -)		
3.- Kapital Korronteen Aldaketak	-75.978,98	22.109,33
a) Izakinak (+ edo -)	-105.470,42	-7.179,04
b) Zordunak eta kobratzeko beste zenbait kontu (+ edo -)	-1.206,39	-20.696,52
c) Beste zenbait aktibo korriente (+ edo -)	-8.960,49	-188,31
d) Hartzekodunak eta beste zenbait ordaintzeko kontu (+ edo -)	39.658,32	50.173,20
e) Beste zenbait pasibo korriente (+ edo -)		
f) Beste zenbait aktibo eta pasibo ez korriente (+ edo -)		
4.- Ustiapeneko Beste Eragiketen Beste Zenbait Diruzaintzako Fluxu	-35.993,54	-38.750,66
a) Interesen ordainketa (-)	-1.157,68	-3.499,64
b) Dibidendoen kobroa (+)		
c) Interesen kobroa (+)	634,01	810,58
d) MGZ ordainketa (+ edo -)	-35.469,87	-36.061,60
e) Bestelako ordainketak (+ edo -)		
5.- Ustiapeneko Diru Fluxuak	202.667,36	315.239,23

Iturria: Eraketa propioa

44. taulari erreparatuz, ikusiko dugu enpresak 2017-an 335.328,73€-ko EBITDA zuela. Bestalde, 2016-an baino izakin gutxi batzuk gehiago pilatu zituen biltegian, eta zordun komertzialen saldoak ere handitu ziren. Hots, burututak salmenta guztiak ez zituen kobratu, eta beraz zordun gehiago zituen 2017 urte bukaeran. Honek lotura zuzena du Errotazio Fondoaz aztertzean aipatzen genuen kobrantza epekin, eta jasan zuen gorakada txiki horrekin. Bestalde, ikusten dugu Hornitzaileen saldoak hazi zirela ere, hau da, erositako izakinen zati bat ordaintzeke utzi zuela. Berriz ere, ordainketa epekin lotura ezarri dezakegu.

Honek guztiak, Endanea-k ustiapeneko diru fluxuen guttizko 318.687,4€-ko baliabideak sortzea eragin zuen. 2016-an emandako izakin, Zordun eta Hartzekodun komertzialen saldoak jakin ezin baditugu ere, badakigu enpresak 2016-an 202.601,89€-ko EBITDA zuela. GI Kontua analizatzerakoan, esaten genuen Merkataritza Politika egoki bati esker MMG handitu zuela Endanea-k, eta hori izan zela Ekitaldiko Emaizaren hazkundearen arrazoia. Diru Fluxuen eboluzioa 2017-an ildo berekoa dela ondorioztatu dezakegu datu zehatzik ez badugu ere.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

2018-an berriz, emaitza gutxitu egin zen, baina amortizazioen hazkundeari eta besterenganatzeen emaitza positiboan desagerpenari egozten genien gutxiketa horren zati bat. Horregatik, DFE analizatzerakoan ikusten dugunez EBITDA ere gutxitu egingo da, baina neurri gutxiagoan (324.623,12€). Bestalde, biltegitratze epeak luzatu direnez izakinen saldoak nabarmen hazi dira, eta hornitzaileen saldoak ere neurri baxuagoan. Hau da, enpresak ez ditu izakinen salmenta nahikoak burutu. Ondorioz, ez du ustiapeneko hainbesteko diru fluxurik sortu. Dena den, sortutako ustiapeneko baliabideak positiboak eta handiak dira (212.650,6€).

Bi urte hauetako Ustiapeneko Diru Fluxuek erakusten digutenez, enpresa bere ustiapeneko salmenta eta zerbitzu emateen bitartez baliabideak sortu eta diru kobrantzak burutzeko gai da. Honek likidezia egoera sendoa adieraz dezake, eta beraz esan dezakegu kaudimena aztertzerakoan aipatzen genuen likidezia ahul xamar horrek eta ordainketa etendurak jazotzeko probabilitateak konponbidea dutela.

Finantzaketa diru fluxuei erreparatzen badiegu, ikusiko dugu azken bi urteetan 90.000€-ko diru irteerak eman direla diruzaintzan urtero, jasotako kredituen amortizazio eta itzulketei bideratuta. Hau ez da harritzekoa, izan ere aipatu dugu enpresak duen zorpetzearen gehiengoa epe laburrekoa dela eta beraz urtez urte aurre egiten diela zorren itzulketa askori. Ordea, enpresak 2018-an dituen epe labur eta luzeko zorrak zenbateko txikikoak dira, eta urte pare bateko epean enpresak zorpetzeko erabakirik egiten ez badu, finantzaketako diru fluxu negatibo hauek nabarmen gutxituko dira.

5.8.2. Lehiakideekin konparaketa

Lehiakideen analisia barneratzean berriz, argi eduki behar dugu esan dugun bezala pasiboaren egitura eta inbertsio berrien gertakizunak Inbertsio eta Finantzaketa Diru Fluxuen egituran eragin zuzen eta nabaria edukiko dutela. Dena den, konparaketarako enpresen informazio iturriak SABI datu-basean oinarritu ditugunez oro har, ez dugu beharrezko informazio guztia analisi hau barneratzeko. Gainera, inbertsio eta zorpetzearen analisia interesgarria bada ere, Diru Fluxuen analisiaren bitartez enpresek baliabideak sortzeko gaitasuna ote duten aztertu nahi genuen. Hortaz, zentzuzkoa dirudi Ustiapeneko Diru Fluxuetan zentratzea enpresek berauek sortzeko duten gaitasuna gure enpresa aztergaiarekin alboratzeko.



Gradu Amaierako Lana – Iñaki Narbarte Hernandez

45. Taula: Passi Garden-en Ustiapeneko Diru Fluxuak 2016-2018 bitartean

A) USTIAPENENKO ERAGIKETEN DIRU FLUXUAK	2018	2017
1.- ZAE	130.716,11	101.272,62
2.- Emaitzari Doikuntzak	66.074,29	64.378,97
a) Ibilgetuaren amortizazioak (+ edo -)	70.195,52	71.536,89
b) Balio Narriaduren Zuzenketak (+ edo -)		
c) Horniduren aldaketak (+ edo -)		
d) Dirulaguntzen esleitzeak		
e) Ibilgetuen baja eta salmenten emaitzak (+ edo -)		
f) Finantza tresnen baja eta salmenten emaitzak (+ edo -)		
g) Finantza sarrerak (-)	-7.122,16	-7.926,87
h) Finantza gastuak (+)	2.192,98	768,95
i) Ganbio diferentziak (+ edo -)	807,95	-
j) Finantza tresnen arrazoizko balioaren aldaketak (+ edo -)		
k) Bestelako sarrera eta gastuak (+ edo -)		
3.- Kapital Korronteen Aldaketak	77.118,51	7.802,20
a) Izakinak (+ edo -)	78.081,04	-12.034,96
b) Zordunak eta kobratzeko beste zenbait kontu (+ edo -)	10.980,04	23.896,94
c) Beste zenbait aktibo korriente (+ edo -)	-146,36	1.732,00
d) Hartzekodunak eta beste zenbait ordaintzeko kontu (+ edo -)	-11.796,21	-5.791,78
e) Beste zenbait pasibo korriente (+ edo -)		
f) Beste zenbait aktibo eta pasibo ez korriente (+ edo -)		
4.- Ustiapeneko Beste Eragiketen Beste Zenbait Diruzaintzako Fluxu	-27.749,85	-6.137,77
a) Interesen ordainketa (-)	-2.192,98	-768,95
b) Dibidendoen kobroa (+)		
c) Interesen kobroa (+)	7.122,16	7.926,87
d) MGZ ordainketa (+ edo -)	-32.679,03	-13.295,69
e) Bestelako ordainketak (+ edo -)		
5.- Ustiapeneko Diru Fluxuak	246.159,06	167.316,02

Iturria: Eraketa propioa

46. Taula: Eiviss Garden-en Ustiapeneko Diru Fluxuak 2016-2018 bitartean

A) USTIAPENENKO ERAGIKETEN DIRU FLUXUAK	2018	2017
1.- ZAE	240.829,75	226.905,81
2.- Emaitzari Doikuntzak	66.935,25	37.499,65
a) Ibilgetuaren amortizazioak (+ edo -)	60.635,74	32.141,97
b) Balio Narriaduren Zuzenketak (+ edo -)		
c) Horniduren aldaketak (+ edo -)		
d) Dirulaguntzen esleitzeak		
e) Ibilgetuen baja eta salmenten emaitzak (+ edo -)		
f) Finantza tresnen baja eta salmenten emaitzak (+ edo -)		
g) Finantza sarrerak (-)	-48,67	-415,44
h) Finantza gastuak (+)	6.348,18	5.497,69
i) Ganbio diferentziak (+ edo -)	-	-
j) Finantza tresnen arrazoizko balioaren aldaketak (+ edo -)	-	275,43
k) Bestelako sarrera eta gastuak (+ edo -)		
3.- Kapital Korronteen Aldaketak	332.868,77	-64.801,02
a) Izakinak (+ edo -)	2.000,00	-95.044,00
b) Zordunak eta kobratzeko beste zenbait kontu (+ edo -)	-116.441,17	-71.455,69
c) Beste zenbait aktibo korriente (+ edo -)	-	-
d) Hartzekodunak eta beste zenbait ordaintzeko kontu (+ edo -)	447.309,94	101.698,67
e) Beste zenbait pasibo korriente (+ edo -)		
f) Beste zenbait aktibo eta pasibo ez korriente (+ edo -)		
4.- Ustiapeneko Beste Eragiketen Beste Zenbait Diruzaintzako Fluxu	-63.043,88	-51.804,83
a) Interesen ordainketa (-)	-6.348,18	-5.497,69
b) Dibidendoen kobroa (+)		
c) Interesen kobroa (+)	48,67	415,44
d) MGZ ordainketa (+ edo -)	-56.744,37	-46.722,58
e) Bestelako ordainketak (+ edo -)		
5.- Ustiapeneko Diru Fluxuak	577.589,89	147.799,61

Iturria: Eraketa propioa

45 eta 46. Tauletan ikusten dugunez, 2017 urtean bai Passi bai Eiviss enpresak Endanea-k baina UDF txikiagoak sortu zituzten, 167.316,02€ eta 147.799,61€ hurrenez hurren zehatzago esateko. Amortizazioa, Kapital Korronteko Aldaketek eta Mozkinen Gaineko Zergak ezberdinak badira ere, arrazoi nagusia Zerga Aurreko Emaitzaren diferentziatik dator; Endanea-k Zerga Aurreko emaitza positibo eta nabarmen handiagoa eskuratu zuen, eta horregatik ustiapeneko baliabide gehiago sortu zituen.

Bereziki aipagarria da Eiviss-ek Kapital korronteko Aldakuntzen eta Zergen Gaineko Mozkinen ondorioz gutxitzen duela nabarmen bere Ustiapeneko Diru Fluxuen gaitasuna. Balantzea eta Gal Irabazi kontua aztertzean aipatzen genuen Eiviss-ek Izakinen saldoak handitu zituela ekitaldi honetan jada aztertu ditugun arrazoiengatik, eta horrek zalantzarik gabe Ustiapenaren Diru Fluxuak gutxitzea ekarri du.



2018-ra jotzen badugu berriz, ikusiko dugu egoera irauli egingo dela: Endanea-k Izakinen hazkuntza bat eduki du eta horrek Ustiapeneko Diru Fluxuen baliabideak gutxitu ditu. Aipatzen genuen jada agian enpresak Negozio Zenbatekoa zertxobait gehiago haztea espero zuela, eta ondorioz saldu ez dituen salgaiak stock-a handitzera eraman dutela. Passi-ri ordea, aurkakoa gertatu zaio, eta biltegian zituen izakin gehiago saldu ditu ekitaldian zehar eskuratu dituenak baino. Horregatik, baliabide gehiago sortu ditu Ustiapeneko Diru Fluxuei dagokienez.

Eiviss-en kasuan, hartzekodunen saldoak nabarmen hazi dira baliabide sorkuntza bat adieraziz. Ordea, Pasiboaren analisisia egitean esaten genuen zorpetze hori honela kontabilizatuta badago ere, “Bestelako Hartzekodunak” epigrafea Inbertsioen hazkunde batekin eman dela, eta seguruenik ustiapenez kanpoko aldagaiekin lotura handiagoa duela. Eragin hori deskontatuko bagenu, ikusiko dugu 130.000€ inguruko baliabide sorkuntza eduki duela Eiviss-ek Ustiapenarekin loturiko arrazoiei esker.

Edonola ere, ikusten dugu Ustiapeneko Diru Fluxuen sorkuntza Zerga Aurreko Emaizaren arabera dela neurri handi batean, eta urteren batean enpresak izakin edo bezero zordunen saldoetan kudeaketa zorrotz bat egiten badu eta aurreikusitakoa bezain beste salmenta eta kobrantza burutzen baditu, behin behineko baliabide gorakada bat jasaten duela. Dena den, argi dago Endanearen baliabideak sortzeko gaitasuna sendoa dela, eta lehiakideena baino handiagoa edo antzekotsua izan ohi dela azken urteetan behintzat.



6. ONDORIOAK ETA PROPOSAMENAK

Lanaren lehen atalean, sarreran, aipamen egiten genion sektorearen egoerari, bai eta enpresak hartutako erabaki eta egoera ekonomiko-finantzarioei. Izan ere, enpresaren kontabilitate orrien bitartez, enpresaren ondare masen egoeraren berri dugu, eta honek hartutako erabakien ondorioak identifikatzen ditugu.

Kontabilitateak ematen digun informazioa ordea, ez da enpresa munduko beste ezagutza alorrekiko independentea. Are gehiago, kontabilitate orrien analisiaren bitartez enpresaren barneko analisi sakon eta kuantitatibo bat egin dezakegu, eta enpresak hartutako erabakiak ezagutu zein edukitako arrakasta ebaluatu.

Hain zuzen ere, GRAL honen helburuak zehazterakoan esaten genuen enpresa aztergaiak hartutako erabaki eta politiken ulerpena landu, eta hauen eraginkortasuna ebaluatu nahi genuela, egun duen egoera eta gabeziak detektatuko dituen diagnostiko bat garatuz. Hortaz, eskuratutako informazioak eta txostenean zehar eratorritako ondorioek enpresaren estrategia ikuspegia osatu, eta Endanea-ren etorkizuneko helburuak zehazteko balio dute.

Horregatik, azken atal honetan Urteko Kontuen Analisisian zehar ateratako ondorioen sintesi bat eskaini, eta Sektorearen Analisisian landutako ezagutzarekin bat eginik enpresaren indarguneak probestuko dituen etorkizuneko gomendio eta proposamenak landu nahiko ditugu.

6.1. Analisi Ekonomiko-Finantzarioaren Sintesia

Hasteko eta behin, esaten genuen Endanea-ren balantzean Ibilgetua dela nagusi, eta zordun komertzial gutxi dituela. Hartzekodun komertzialek ordea, finantzaketa osoaren %25 inguru ematen diote, eta epe luzeko pasiborik ia ez du enpresak.

Ekitaldiko emaitzei dagokienez, enpresak ez du aurreko ekitaldietako emaitza negatiborik, eta azken hiru urteetako emaitzak positiboak dira. Ikusten genuenez, NZG-ren %52-56 inguru hornikuntza gastuei aurre egiteko bideratzen zuen enpresak, eta Pertsonalaren gastuari aurre egiteko beste %28 inguru. Merkataritza politikari zegokionez, lehiakideekin konparatu marjin altuak aplikatzeko gai zen enpresa, baina pertsonalaren produktibitatea baxuena zen pertsonal kostuarekiko. Izan ere, langileko kostu altuena zuen enpresak, eta horrek errentagarritasuna kaltetzen zion.

Errotazio fondoari buruz aipatu dezakegu justu samar dabilela Endanea, eskudiruaren gorabeherak direla medio, eta batez ere ustiapenez kanpoko pasibo korronteez sortzen dioten berehalako ordainketa beharraren ondorioz. Ustiapenari dagokionez, biltegiatze epe luzeak ditu enpresak, baina kobrantza epe oso laburrak gutxi gora behera astebetean burutzen ditu batz besteko kobrantzak. Ordainketa epeak berriz, hilabete eta erdian burutzen ditu (Lehiakideek baina hobeto negoziatzen du hornitzaileekin)



Ustiapenez kanpoko pasibo korronteez, aipatzen genuen bezala, ordainketa tentsioak sor diezazkiokete momenturen batean, baina epe luzean zorrik ia ez duenez, kaudimena analizatzerakoan ikusten genuen hartzekodunek ez dutela kobratzeko beldurrik edukiko. Uneren batean betebeharrak bati aurre egin ezin badio, geroratzen negoziatzeko zailtasunik ez du edukiko Endanea-k.

Errentagarritasunari arreta gehiago eskainiz, enpresak errentagarritasunaren erdia edo zertxobait gehiago marjinetatik eskuratzen du, eta errotazioak marjin hau handitzen du. Finantza iturrien erabilpenaren bitartez eskuratu lezaken apalankamendua ordea, ez du probesten. Honen arrazoia da, enpresa Balantzearen analisiaren atalean adierazten genuen bezala saneatuta dagoela.

Laburbilduz:

- Enpresa saneatuta dago, zorpetze handirik gabe, eta epe laburrekoa batik bat. Honek diruzaintza tentsio batzuk sortuko balizkio, kaudimen handia duenez negoziatzeko aukera du. Lehiakideek ere antzeko egoera dute, edo kasuren batean likidezia eta kaudimen handiagoa. Baliteke enpresak zorpetzearen berrantolaketa bat egingo balu, kaudimen ratioen hobekuntza bat eskuratzeko, eta horrek ordaindu beharreko interesen zenbatekoa murrizten lagundu diezaiotke. Gainera, berrantolaketa honi esker eskudiruan eduki ditzakeen tentsioak murriztu, eta enpresako zuzendaritzaren kezka eta arreta beste alor batzuetan efizientzia eskuratzera bideratu dezake.
- Enpresaren jardura errentagarria da, eta emaitza positiboak eskuratzen ditu (Ustiapeneko diru fluxuak ere sortzen ditu, neurri handiagon gainera). Errentagarritasun hau gehienbat faktore ekonomikoetatik dator, eta marjin egokiak aplikatzeko gai da sektoreko beste enpresen antzera edo hobeto. (%5,03). Bestalde, inbertituta duen euro bakoitzeko 1,8€-ko salmentak burutzen dituzenez, errentagarritasun hori %3,93 gehiago hazten du azken batean. Dena den, pertsonal gastua altuagoa da lehiakideena baino, eta langileen produktibitatea baxuagoa. Horregatik, politika honi arreta gehixeago eskaintzea gomendagarria izan liteke. Ustiapeneko bestelako gastuen kontrol zurruna ere gomendagarria da. Bestalde, Merkataritza politikan Endanea gai da marjin altuagoak aplikatu eta hala ere salmenta gehiago gauzatzeko.

6.2. AMIA matrizea

AMIA matrizea, enpresa bati bere errealitatea aztertzen laguntzeko diseinatutako tresna estrategikoa da. Tresna honen bitartez, enpresak bere barne analisia eta kanpo analisia burutu ostean eskuratutako informazioa antolatu eta enpresaren Aukera, Mehatxu, Indargune eta Ahulguneak identifikatu ditzake, eta bere errealitatea eta etorkizuneko erronkak zein diren aurreikusi.

Behin analisi hau bukatu, Indarguneak potentziatu, Ahulguneak gainditu, Aukerak probestu eta Mehatxuak kontrolatzeko estrategiak garatu beharko ditu enpresak.

47. Taula: Endanea Garden-en AMIA matrizea

Aukerak	Mehatxuak
<ul style="list-style-type: none"> - Krisiari aurre egiteko Sektore publikoak egingo dituen jardineritza eta gune berdeen inbertsioak, udalerrri mailan. - Digitalizazio eta automatizazio proiektuen bultzada, sektore publikoaren babesarekin. - Espainiako per capita kontsumoak haztea du oraindik, nahiz eta errenta erabilgarriaren araberakoa izan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Krisi ekonomikoa: Errentaren beherakada eta beraz kontsumoaren balizko erorrera. - Nazioarteko lehia handia, eta Malaysia, Kolonbia edota Ekuadorren indartzea sektorean.
Indarguneak	Ahuleziak
<ul style="list-style-type: none"> - Kaudimen handia; Autonomia finantzario handia eta zorpetzeko gaitasuna, baldintza egokietan. - Merkataritza politika egokia: Gehiago saltzeko gaitasuna eta marjin handiagoak aplikatzekoa. MMG handiagoa lehiakideek baino. - Kobrantza epe laburrak. - Ordainketa epe luzeak. - Sektorearen lidergoa Autonomia Erkidego mailan. - Apalankamendu Finantzario positiboa baino gutxi erabilia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pertsonal Gastu handia, eta produktibitate txikia langileko. - Berehalako Ustiapenez Kanpoko Pasibo handiak; Likidezia maila baxua hauei aurre egiteko epe laburrean. - Online salmentak egiteko web orri bat eduki arren, COVID-19 arterako salmenten gehiengoa Offline egiten zuen. Hortaz, ez du online salmentak egoki kudeatzeko azpiegitura nahikoa.

Iturria: Eraketa propioa

6.3. CAME estrategien erabilpena

Analisiarekin bukatzeko, CAME estrategiak pentsatu beharko ditugu. CAME Ingelesetik datorren akronimoa dugu, *Correct, Adapt, Maintain and Explore* esan nahi duena. AMIA egiterakoan aipatu dugu gerora, ahulezia horiek gainditu eta indarguneak probesteko irtenbideak aurkitu nahiko genituela, eta tresna honek hain zuzen ere horretarako balioko digu: AMIA-ko elementu bakoitzaren inguruan helburu batzuk ezarri, eta enpresak har ditzakeen erabakien bitartez hauek enpresaren mesederako eraldatzeko.

48. CAME estrategien garapena

Aukerak	→	Probestu (Explore)
Mehatxuak	→	Egokitu (Adapt)
Indarguneak	→	Mantendu (Maintain)
Ahuleziak	→	Zuzendu (Correct)

Iturria: Eraketa propioa

Aipatzen genuenez, krisialdi baten ateetara dago mundu guztia, COVID-19-k sorturiko ekonomiaren izozte batek ekarrita. Egoera honetan, Endanea-k duen mehatxu nagusia krisia da, honek ekarri dezakeen kontsumoaren beherakada batek eragingo duen diru sarreren desagerpenagatik. Gainera, Endanea-k Pertsonal Gastu handiagoak dituen lehiakideek baino, egun duen errentagarritasuna galdu egin lezake. Gainera, krisiak ere per capita lore eta landareen kontsumoan eragingo du, hau gutxiaraziz ziurrenik. Ordea, kontsumo hau oraindik ere handitu liteke ematen ari diren gizarte eta kultura aldaketen ondorioz.

Jada ezagutzen dugu gobernuak krisi honi aurre egiteko bideratuko dituzten politika publikokoan zati bat, eta Sektorearen Analisia egiterakoan aipatzen genuen kontratazio publikoa eta diru laguntzak nabarmenki handitzea espero dela, batez ere 4.0 teknologien erabilpena bultzatzeko, eta biztanleriak aldiro gehiago eskatzen dituzten eremu berdeak garatzeko hiri barnean. Endanea txikizkaritzara orientatutako negozioa izan arren, lizitazio publiko batzuk jada baditu, beraz hauetan parte hartzeko eta izaera publikoko kontratazioak erakartzeko gaitasuna eta ezagutza baditu.

Sektore publikoak burutuko dituen politika publikoak arretaz jarraitzea beraz, aukera ezin hobea izango da Endanea-k bere ustiapeneko jardueran aplikatu ditzakeen automatizazio teknologikoen berri edukitzeko, eta hauen inplementaziorako Eusko Jaurlaritzak eta bestelako eragile publikoek eskaintzen dituzten subentzioak eskuratzeko. Horrela, Endanea-k bere plantillaren produktibitatea hazi eta langileko kostua murriztu ahal izango du, krisiak eragin diezaiokeen kontsumo murrizketa horri aurre egin, eta Merkataritza Politikan duen arrakasta marjin baxuagoak aplikatuz mantentzeko.



Bestalde, kontratazio publikoen alorra arretaz jarraitzeak ere enpresak eduki dezakeen fakturazio murrizketak konpentsatzeko iturri aproposa izan daitezke. Zentzu honetan, jada “Know How”-a baduenez, aparteko kostu berezirik jasan gabe Ustiapeneko Diru Fluxuen zati bat bermatzeko mekanismo gisa uler dezake bere fakturazioaren ehuneko bat kontratu hauen bidez lortzen saiatzen bada. Dena den, kontutan eduki behar dugu kontratazio publikoek kobrantza epe luzeagoak dakartzatela, eta beraz Ustiapeneko Oinarrizko Behar Gordinak sortuko dizkiola. Lehiakideenak baino kobrantza-epe laburragoak dituen ordea, Errotazio fondo positiboa eta ustiapenerako beharrezko likidezia mantentzen duen bitartean ez luke arazorik eduki beharko.

Eta likideziarekin jarraituz, enpresak likidezia justu xamarra zuela esaten genuen, baina kaudimen handia. Finantzaketako diru Fluxuak aztertzerakoan, kredituen amortizazioen ondorioz gutxi gorabehera 90.000€-ko ordainketei aurre egiten diela aipatzen genuen urtez urte, baina epe luzeko zorpetzerik ia ez du Endaneak, eta Autonomia finantzario oso sendoa. Autonomia horrek ematen dion negoziaketa gaitasunari esker, Ustiapenez kanpoko Pasibo Korronteen berrantolaketa baten bitartez ordainketa horiek murriztu eta Likidezia handiagoa eskuratuko luke enpresak.

Beraz, labor esateko:

- Automatizazioa eta teknologien erabilpen handiagoa Sektore Publikoen subentzioen bitartez, Merkataritza kostu altuak zuzentzeko. Honela politika publikoen aukera probestu eta Merkataritza Politikaren arrakasta mantendu egingo du.
- Kontratazio publikoaren garrantzia handitu, fakturazioaren gutxikuntzei egokitzeko, eta berriz ere Merkataritza Politikaren arrakasta mantentzeko, nahiz eta kobrantza epeak zertxobait luzatu.
- Duen autonomia finantzario eta kaudimena zorpetzearen birnegotziaketa bat burutzeko erabili, kobrantza epeen luzapenak sortuko dizkion likidezia arazoak ekiditeko, bai eta egun duen likidezia justu hori zuzentzeko.



7. BIBLIOGRAFIA

- Agencia Estatal de Administración Tributaria – AEAT. (s.f.). Volumen de Importación de Flores en España por país de procedencia. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 27. Iturria: <https://www.agenciatributaria.es/>
- Agnès Bénassy-Queré, Ramón Marimon, Jean Pisani-Ferry, Lucrezia Reichlin, Dirk Schoenmaker y Beatrice Weder di Mauro. (2020). *COVID-19: Europe needs a catastrophe relief plan*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 21. Iturria: <https://voxeu.org/article/covid-19-europe-needs-catastrophe-relief-plan>
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (2016). *Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad*. Eskuratze-eguna: 2020ko Uztailak 4. Iturria: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-19884>
- Boletín Oficial del Estado (BOE). (2018). *Real Decreto de 22 de agosto de 1885 por el que se publica el Código de Comercio*. Eskuratze-eguna: 2020ko Uztailak 4. Iturria: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1885-6627>
- Borsi, M. T., & Metiu, N. (2015). The evolution of economic convergence in the European Union. *Empirical Economics*, 48(2), 657-681. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 29. Iturria: <https://doi.org/10.1007/s00181-014-0801-2>
- Cabot, P., & López, P. (2008). El sector ornamental en Cataluña. *Horticultura*, 38–40. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 23. Iturria: http://www.horticom.com/revistasonline/revistas/rh204/38_41.pdf
- Camara de Gipuzkoa – Gipuzkoako Bazkundera (2014, diciembre 2). *Boletín o Buletina 2014/12/02*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 15. Iturria: http://www.camaragipuzkoa.com/index.php?option=com_acymailing&ctrl=archive&task=view&mailid=440&tmpl=component
- Cardoso, B. F., Rasetti, M., Giampietri, E., Finco, A., & Shikida, P. F. A. (2017). Trade dynamics in the Italian floriculture sector within EU borders: A gravity model analysis. *Agris On-Line Papers in Economics and Informatics*, 9(2), 23–32. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 22. Iturria: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.262458>
- CNAE. (2009). Lista Completa de Actividades. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 16. Iturria: <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php>
- CNN Español. (2018, mayo 16). Europa envejece: 1 de cada 5 personas es mayor de 65 y el único aumento de la población viene de la inmigración. *CNN*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 22. Iturria: <https://cnnespanol.cnn.com/2018/05/16/europa-envejece-1-de-cada-5-personas-es-mayor-de-65-y-el-unico-aumento-de-la-poblacion-viene-de-la-inmigracion/>



COUNCIL OF EUROPE. (2017). *La globalización*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 5. Iturria: <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>

EITB. (2016/09/22). *El PNV trabajará para construir ciudades más verdes y amables*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 26. Iturria: https://www.eitb.eus/es/elecciones/autonomicas_vascas/campana_dia14/video/s/detalle/4408748/video-el-pnv-trabajara-construir-ciudades-verdes-amables/

El Economista. (2020) *Ranking de empresas Nacional | Ranking Empresas*. Directorio Ranking Empresas - Ranking de las principales empresas españolas. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 14. Iturria: https://ranking-empresas.eleconomista.es/ranking_empresas_nacional.html

Endanea Garden. (2020). *Endaneari Buruz*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 13. Iturria: <https://endanea.com/eu/endaneari-buruz/>

Endanea Garden. (2020). *Productos*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 9. Iturria: <https://endanea.com/tienda/>

Endanea TV. (2019, marzo 8). *Historia Endanea Garden 2019*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 13. Iturria: <https://www.youtube.com/watch?v=7uiqC2bRBpc>

Euro Mundo Global. (2018, julio 10). *Los huertos urbanos están de moda*. Euro Mundo Global. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 26. Iturria: <https://www.euromundoglobal.com/noticia/416750/ecologia-y-sostenibilidad/los-huertos-urbanos-estan-de-moda.html>

EUROPEAN COMMISSION. (2016). *2018 Ageing Report: Policy challenges for ageing societies*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 22. Iturria: https://ec.europa.eu/info/news/economy-finance/policy-implications-ageing-examined-new-report-2018-may-25_en

EUROPEAN COMMISSION. (2016). *Information : revision of PPP time series*. Eurostat. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 26. Iturria: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/10186/6246844/Note-on-PPP-revision.pdf>

EUROPEAN PARLIAMENT. (2020). *Flexibilización de los fondos europeos para mitigar el impacto del COVID-19 | 16-04-2020 | Noticias | Parlamento Europeo*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 26. Iturria: <https://www.europarl.europa.eu/news/en/agenda/briefing/2020-04-16/2/meps-to-allow-flexible-use-of-eu-funds-to-fight-impact-of-covid-19-on-citizens>

Eurostat. (2020). *Mean and median income by household type - EU-SILC and ECHP surveys*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 29. Iturria: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_di04&lang=en



- Eurostat. (2020). Real GDP per capita. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 29. Iturria: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/table?lang=en
- Eurostat. (2020). Unemployment rate - annual data. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 29. Iturria: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tipsun20/default/table?lang=en>
- Eusko Jaurlaritza (2019, agosto 28). *Ayudas para la promoción de los modelos de fabricación avanzada e industria 4.0. Tecnología Bultzatuz 2019*. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 25. Iturria: https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2019/ayudas-para-la-promocion-de-los-modelos-de-fabricacion-avanzada-e-industria-4-0-tecnologia-bultzatuz-2019/web01-tramite/es/
- Eusko Jaurlaritza. (2015, noviembre 18). *Irekia—Amaitu da 2020rako Euskadiko Erosketa eta Kontratazio Publiko Berderako Programari ekarpenak egiteko fasea*. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 25. Iturria: <https://www.irekia.euskadi.eus/eu/debates/1040-2020rako-euskadiko-erosketa-eta-kontratazio-publiko-berderako-programa?stage=conclusions>
- Eustat. (2019). *Eustat.eus*. Eskuratzeguna: 2020ko Uztailak 1. Iturria: https://eu.eustat.eus/documentos/elem_13604/definicion.html
- FEPEX. (2005). Requisitos de Certificación PPQS. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 25. Iturria: <http://www2.fepex.es/publico/ppqs/ppqs.aspx>
- Fresneda, D. (2018, septiembre 14). *Lehman Brothers | Onda expansiva de la desconfianza en el mundo*. RTVE.es. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 7. Iturria: <https://www.rtve.es/noticias/20180914/crisis-financiera-2008-onda-expansiva-desconfianza-mundo/1798840.shtml>
- Garden Magazine, Jardinería, Bricolaje y Decoración (2014, octubre 10). Entrega de los Premios Garden Magazine 2014. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 15. Iturria: <https://gardenmagazine.es/en-portada/10678/entrega-de-los-premios-garden-magazine-2014/>
- Gifreu Font, J. (2019). LA INTEGRACIÓN DE MEDIDAS DE EFICIENCIA ENERGÉTICA EN LA EDIFICACIÓN A LA VISTA DE LOS OBJETIVOS DE LA UE PARA LOS HORIZONTES 2020-2030. LAS REDES DISTRICT HEATING AND COOLING. *Universidad Autónoma de Barcelona*, 10(1), 1–55. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 22. Iturria: <https://doi.org/https://doi.org/10.17345/rcda2433>



- Gómez, J. C. F., Manuel V. (2020, abril 13). *Los ERTE para 3,5 millones de trabajadores desbordan las oficinas públicas de empleo*. EL PAÍS. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 29. Iturria: <https://elpais.com/economia/2020-04-13/la-avalancha-de-erte-atasca-las-oficinas-de-empleo.html>
- Heras, R. L. (2020). Impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo : un análisis de los colectivos vulnerables. *Instituto Universitario de Analisis Economico y Social (IAES)*, 1–29. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 26. Iturria: <https://repositorio.uam.es/handle/10486/691084>
- Marqués, I., & Segura, B. (2014). Protocolos de certificación en la producción de flor y plantas ornamentales , posibilidades de armonización y reconocimiento de requisitos. *VI Jornadas Ibéricas de Horticultura Ornamental*, 68, 268–277. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 23. Iturria: <http://www.sech.info/ACTAS/Acta%20n%C2%BA%2068.%20VI%20Jornadas%20Ib%C3%A9ricas%20de%20Horticultura%20Ornamental/Comercializaci%C3%B3n%20y%20marcas/Protocolos%20de%20certificaci%C3%B3n%20en%20la%20producci%C3%B3n%20de%20flor%20y%20plantas%20ornamentales,%20posibilidades%20de%20armonizaci%C3%B3n%20y%20reconocimiento%20de%20requisitos.pdf>
- Ministerio de Seguridad Social. (2020). *Seguridad Social: Prestaciones / Pensiones de Trabajadores*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 24. Iturria: <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/PrestacionesPensionesTrabajadores/65850d68-8d06-4645-bde7-05374ee42ac7>
- MINISTERIO DEL INTERIOR. (2017). *Resultados de Elecciones en Francia 2017*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 23. Iturria: <https://www.interieur.gouv.fr/>
- Moore, D. D. T. M., & Hernández, D. J. J. D. (2016). Análisis del Comercio Electrónico en Europa. *Universidad de La Laguna*, 53(9). Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 22. Iturria: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/2734/Analisis%20del%20Comercio%20Electronico%20en%20Europa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Moreno, C. (2020, enero 23). La ciudad del cuarto de hora: ¿por un nuevo cronourbanismo! *Iambiente*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 24. Iturria: <https://iambiente.es/2020/01/la-ciudad-del-cuarto-de-hora-por-un-nuevo-cronourbanismo/>
- Næss-Schmidt H.S., Jensen J.B., Christiansen B.B., & Virtanen L. (2020). *ECONOMIC CONSEQUENCES OF THE COVID-19 PANDEMIC*. Copenhagen Economics. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 11. Iturria: <https://www.copenhageneconomics.com/publications/publication/economic-consequences-of-the-covid-19-pandemic>



- Newson, B. (2009). Recession in the EU-27 : length and depth of the downturn varies across activities and countries. *Eurostat*, 1–8. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 19. Iturria: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3433488/5280069/KS-SF-09-097-EN.PDF/422adf04-e383-4d08-9a49-7f37f70dafdb>
- Núñez, M. (2017, abril 18). *La atomización de la empresa española, un hándicap para competir*. ABC. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 29. Iturria: https://www.abc.es/economia/abci-atomizacion-empresa-espanola-handicap-para-competir-201704180239_noticia.html
- Onrubia, J. (2020). ICEI Papers. *Crisis Económica En Tiempos Del COVID-19: La Hora de La Política Fiscal... y de La Gestión Pública*, 6, 1–4. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 27. Iturria: <https://eprints.ucm.es/60033/1/N%C2%BA%206.pdf>
- Ortiz-Ospina, E. (2019, diciembre 10). *The rise of living alone: How one-person households are becoming increasingly common around the world*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 21. Iturria: <https://ourworldindata.org/living-alone>
- Royal Flora Holland. (s.f.). Consumentenpanel. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 27. Iturria: <https://www.royalfloraholland.com/en>
- RTVE. (2017). *El Gobierno subirá el salario mínimo a 736 euros en 2018 y a 850 euros en 2020*. RTVE. Eskuratze-eguna: 2020ko Uztailak 3. Iturria: <https://www.rtve.es/noticias/20171219/gobierno-anuncia-subida-4-del-salario-minimo-para-2018/1648820.shtml>
- Santaeulalia I., del Ser G., & Blanco, P. R. (2019, septiembre 2). La inestabilidad política deja en mínimos históricos la actividad legislativa. *El País*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 23. Iturria: https://elpais.com/politica/2019/08/30/actualidad/1567188583_347025.html
- The Swedish Chambers of Commerce (2011) *Market Report – Focus on the EU and Swedish Market – Floricultural Products*. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 18. Iturria: http://vietnamexport.com/uploads/news/file/20643_Flowers_EU_final_webb.pdf
- Torres, R., & Fernández, M. J. (2020). La política económica española y el COVID-19. *Cuadernos de Información Económica*, (275), 1–7. Eskuratze-eguna: Ekainak 28. Iturria: <https://www.funcas.es/covid-19/pdf/275art02.pdf>
- Van Rijswick, C. (2015). World Floriculture Map 2015. *Rabobank Industry Note*, (475), 1–4. Eskuratze-eguna: 2020ko Ekainak 22. Iturria: <http://www.florisud.fr/var/florisud/storage/original/application/21f23b81f7f4301304ffd6e2485ba7a6.pdf>



van Uffelen, R., & de Groot, N. (2005). Floriculture world wide; production, trade and consumption patterns show market opportunities and challenges. *Wageningen University and Research Centre Agricultural Economics Institute*. Eskuratzeguna: 2020ko Ekainak 22. Iturria: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.29148>