



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Enpresa eta Negozio Ereduen Diseinua

USE 2024

www.ehu.eus



**ENPRESA ETA NEGOZIO
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

Azterketa honek bederatzi galdera ditu (zortzi 2 puntukoak eta bat 4 puntukoa). Erantzuteko, bi aukera dituzu:

- bi puntuko bost galderari erantzutea

- bi puntuko hiru galderari eta lau puntukoari erantzutea

Jarraibideetan adierazitakoei baino galdera gehiagori erantzunez gero, erantzunak ordenari jarraituta zuzenduko dira, harik eta beharrezko kopurura iritsi arte

Ez ahaztu azterketa-orrialde bakoitzean kodea jartzea

1. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu.

Irakurri testua, eta erantzun galderari:

Ferrovial Espainiatik Herbehereetara joan da herrialdearen “egonkortasun juridikoa” dela eta

Ferrovial eraikuntza-enpresak, Ibex-35 indizean kotizatzen duen enpresa handienetako batek, bere egoitza soziala (konpainiaren helbidea zerga-ondorioetarako, besteak beste) Espainiatik Herbehereetara aldatzeko asmoa agertu zuen atzo. Bere negozioaren zatirik handiena atzerrian sortzen duela argudiatuta egingo du aldaketa. Halaber, taldeak inbertsiogileen aurrean azaldu du herrialde horretara joango dela legearen arloan negozioerako “esparru juridiko egonkorra” eta egonkortasuna duelako.

Egoitza soziala aldatzea enpresa baten erabaki handienetako bat da, eta adierazten du konpainiak konfiantza duela helbide juridiko berrian.

Aldaketa hurrengo akziodunen batzarrean bozkatuko da, baina ez zegoen aurreikusita taldearen inongo **plan estrategikotan**, eta orain arte exekutiboek ez zuten aukera hori aipatu. Formalki, Rafael del Pino buru duen organo betearazleak egin du proposamen hori, eta adierazi du bere diru-sarreraren % 82 eta bere burtsa-balioaren % 96 kanpoan dagoela. Lekualdaketa hori egiteko, kontseiluak proposatu du **bat-egitea (fusioa)** Europako Ferrovial Internacional sozietate anonimoak eta **sozietate nagusiak**, zeina konpainiaren aktiboen % 86ren titularra baita.

Taldeak azpimarratu du, "**nazioartekotzea (internazionalizazioa)**" aprobetxatu nahi duela, "bi herrialdeetan egotearen abantaila handia", azaldu dute enpresako iturriek, eta adierazi dute azken helburua munduko lehen potentzia ekonomikoan kotizatzea dela, baina argitu dute hori ez dela "hain berehalakoa" izango.

Azpiegituren enpresa historikoak azpimarratu duenez, Espainiako sozietateek —eraikuntzara edo autopistetara bideratutakoek— orain arteko egoera berean



**ENPRESA ETA NEGOZIO
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

jarraituko dute, enpleguan eta Espainian dituzten inbertsio-planetan inolako eraginik izan gabe.

Korporazioaren ustez, egoitza soziala Herbehereetara aldatzea "erakargarria" da nazioarteko inbertitzaileentzat, kreditu-kalifikazio gorena eta "finantzaketa-baldintza onenak" dituen herrialdea baita.

Galderak:

- a) Definitu eta azaldu testuan azpimarratutako hitzak.
- b) Testu honi dagokionez, zeintzuk izan daitezke Ferrovial enpresaren kokapen-aldaketaren arrazoi nagusiak?

2. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu.

HELTZU enpresak osagai elektronikoak ekoizten ditu, 100 unitateko kaxetan. Hornitzaile atzerritar bati erosten dizkio lehengaiak. 45.000 osagai ekoizteko 81.000 unitate lehengai behar ditu, hornitzaileak 3,4 euro/unitate prezioan saltzen dizkio, baina garraioa eroslearen kontura denez, enpresak 1.200 € ere ordaindu behar ditu. Bestelako kostuak hauek dira: osagai bakoitzeko bilgarria 1,7 €, 100 osagaiko kaxa bakoitzak 6 €, alokairua 5.000 €, soldatak eta bestelakoak 56.000 € eta zeharkako kostuak 2.345.000 euroren % 12. Osagai elektroniko horiek 35 euroan saltzen dira merkatuan.

Datu horiekin, kalkula ezazu osagai elektroniko bakoitzaren produkzio-kostua.

3. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu.

Adierazi erantzun egokia.

1. Enpresa txiki eta handien aldean, tamaina handiko enpresek ezaugarri hauek dituzte
 - a) Malguagoak eta moldagarriagoak dira.
 - b) Maila teknologiko okerragoa dute.
 - c) Finantzatzeko aukera hobeak dituzte.
 - d) Aurrekoetako bat ere ez.
2. Errentagarritasun-atalasearen edo puntu hilaren ginetik:
 - a) Enpresak mozkinak lortzen ditu.
 - b) Enpresak galerak ditu.
 - c) Enpresak porrot egiten du.
 - d) b eta c.



**ENPRESA ETA NEGOZIO
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

3. Stocka haustea hau esan nahi du:
 - a) Produktu faltagatik eskaerei ezin aurre egitea.
 - b) Biltegian zenbait matxura izatea.
 - c) Biltegirotutako salgaien narriadura.
 - d) Aurrekoetako bat ere ez da zuzena.
4. Sozietate mugatu batean:
 - a) Bazkideek PFEZa ordaintzen dute.
 - b) Kapitala akziotan banatuta dago.
 - c) Bazkideek sozietatearen konpromisoen erantzun mugagabea dute.
 - d) Eratzeko gutxieneko kapitala 1 € da.
5. Langabezia-tasa hau da:
 - a) Langabezian dagoen populazioaren eta populazio ez-aktiboaren arteko zatidura.
 - b) Langabezian dagoen populazioaren eta populazio osoaren arteko zatidura.
 - c) Langabezian dagoen populazioaren eta populazio aktibo osoaren arteko zatidura.
 - d) Populazio aktibo osoaren eta langabezian dagoen populazioaren arteko zatidura.
6. Hauek dira marketin-mixaren elementuak:
 - a) Prezioa, produktua, sustapena eta banaketa.
 - b) Prezioa, produktua, biltegirotzea eta sustapena.
 - c) Produktua, sustapena, biltegirotzea eta banaketa.
 - d) Aurrekoetako bat ere ez.
7. Diruzaintza-ratioak enpresak honetarako duen gaitasuna neurtzen du:
 - a) Inbertsioak hautatzeko.
 - b) Bere baliabideak erabiltzeko duen eraginkortasuna neurtzeko.
 - c) Mozkinak sortzeko.
 - d) Epe laburreko ordainketei aurre egiteko.
8. Osagai hautako zein ez da eskari agregatuaren parte?
 - a) Kontsumo pribatua.
 - b) Enpresen inbertsioa.
 - c) Aurrezki pribatua.
 - d) Estatuaren gastua.
9. Auto-kontzesionario bat sektore honetako enpresatzat hartzen da:
 - a) Zerbitzu-sektorekoa.
 - b) Industria-sektorekoa.
 - c) Bigarren sektorekoa.
 - d) Lehen sektorekoa.
10. Enpresa baten urteko kontuak hauek dira:
 - a) Balantzea, memoria eta amortizazio-fluxuen egoera.
 - b) Galdu-irabazien kontua, ondare garbiaren aldaketen egoera, Egoera-balantzea, Diru-fluxuen egoera-orria eta Memoria.
 - c) Memoria, maniobra-funtsa eta galdu-irabazien kontua.
 - d) Maniobra-funtsa, ondare garbiaren aldaketen egoera eta balantzea.



**ENPRESA ETA NEGOZIO
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

4. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu

"PENTA S.A." enpresak bere negozioak ondoko urteetan izango duen zabalkuntzarako 2 proiekturen artean erabaki behar du. Haien analisirako datu esanguratsuenak hauek dira:

A Proiektua

DATUAK	0 URTEA	1. URTEA	2. URTEA	3. URTEA
Inbertsioak				
I+G	1.000.000			
Ekipamenduak	4.000.000			
Bestelako inbertsioak	500.000			
Merkataritzako datuak				
Prezio/unitatea		5	4,5	4
Aurreikusiriko salmentak (unitate-kopurua)		1.000.000	2.000.000	1.500.000
Kostuak				
Kostu aldakorrak		1.500.000	3.800.000	3.500.000
Kostu finkoak		900.000	1.500.000	1.500.000

B Proiektua

DATUAK	0 URTEA	1. URTEA	2. URTEA	3. URTEA
Inbertsioak				
I+G	500.000			
Ekipamenduak	3.000.000			
Bestelako inbertsioak	600.000			
Merkataritzako datuak:				
Prezio/unitatea		50	60	55
Aurreikusiriko Salmentak (unitate-kopurua)		80.000	90.000	75.000
Kostuak				
Kostu aldakorrak		2.000.000	2.500.000	1.700.000
Kostu finkoak		1.000.000	1.000.000	1.000.000

Kontuan hartuta inflazio-tasa %3 izango dela urtez urte eta lortu nahi den errentagarritasun minimoa %10 dela:

Kalkula ezazu:

- a) Zein inbertsio aukeratu beharko luke balio eguneratu garbiaren irizpidearen arabera (BEG irizpidea)? Arrazoitu erantzuna.



**ENPRESA ETA NEGOZIO
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

- b) Eta zein inbertsio aukeratu beharko luke berreskuratze-eparearen irizpidea (Pay Back irizpidea) erabiliz gero? Arrazoitu erantzuna.
- c) Bi irizpideetatik (BEG edo Pay Back), zein da egokiena? Zergatik?

5. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu

TORIKA enpresak bi produktu ekoizten ditu: ordenagailuak eta mugikorrak. Enpresak urtean 64.000 € behar ditu lokala, instalazioak eta soldata finkoak ordaintzeko. Mugikor bakoitzeko 52 € kostatzen zaizkio materialak, elektrizitatea eta produkzioan erabiltzen dituen bestelako gastuak, eta 120 € ordenagailu bakoitzeko. Merkatuan, mugikorren prezioa 120 €-koa da eta ordenagailuena 150 €-koa. Kostu finkoen esleipenean, ordenagailuei % 40 dagokie eta mugikorrei % 60.

Kalkulatu:

- a) Zenbat mugikor ekoizti beharko luke ez izateko ez galerarik ez irabazirik? Eta zenbat ordenagailu?
- b) Urte batean 3.000 ordenagailu eta 5.000 mugikor ekoiztuz gero, zein izango litzateke Torikaren emaitza ekonomikoa?
- c) Urte batean ez badu mugikorrik ekoizten, hau da, fabrikazio osoa ordenagailuena baldin bada, zein izango litzateke puntu hila? Azaldu esanahia.
- d) Grafikoki adierazi aurreko puntua.

6. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu.

KOTINA SM enpresak paletak egiten ditu. ZIZER enpresak zurezko xaflak saltzen dizkio, eta eskaera egiten denetik 5 egun pasatzen dira heldu arte.

Xaflen segurtasun-stocka 100 metrokoa da. ZIZERri egiten dion eskaera bakoitza 2 hilabeteko kontsumoari dagokiona da. Egunean 20 metro behar ditu paletak egiteko. (urte 1 = 360 egun)

Datu horiekin, kalkula ezazu:

- a) Eskaera-puntua.
- b) Biltegian mantendutako batz besteko stocka.
- c) Errotazio-indizea.
- d) Zer gertatuko litzateke greba baten ondorioz, ZIZERek 7 egun beharko balitu 5 izan beharrean? Nola geratuko litzateke biltegia?
- e) Eta 5 egun izan beharrean 10 izango balira? Zer ondorio izango litzuke enpresarentzat?



**ENPRESA ETA NEGOZIO
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

7. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu.

EDIMO enpresak irakurtzeko betaurrekoak salerosten ditu, eta mugimendu hauek erregistratu ditu urtarrilean biltegian:

- 01/02: Hasierako izakinak biltegian: 500 unitate, 20 €/unitatea.
- 01/03: Erosketak EUR SM hornitzaileari: 500 unitate, 24 €/unitatea.
- 01/09: Erosketak GOR SM hornitzaileari: 1.000 unitate, 22 €/unitatea.
- 01/13: Salmentak ODI farmazia taldeari: 750 unitate, 24 €/unitatea.
- 01/22: Erosketak EUR SM hornitzaileari: 2.500 unitate, 20 €/unitatea.
- 01/30: Salmentak ODI farmazia taldeari: 1.200 unitate, 23 €/unitatea.

Aurreko datuak aintzat harturik, bete ezazu biltegi-fitxa FIFO eta batez besteko prezio haztatuaren (BPH) balorazio-metodoak erabiliz, eta kalkula itzazu bukaerako izakinak eta izakin horien balioa

8. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 4 puntu.

GAI-SAI SA enpresak ondare-datu hauek aurkeztu zituen 2023aren amaieran:

1. Enpresaren lokalek eta eraikin nagusiak 1.210.000 euroko balioa dute, eta horietatik 210.000 euro lurraren balioari dagozkio.
2. Gaur egun, banketxeari eskatutako mailegu batengatik 300.000 euro ditu ordaintzeko epe luzera, eta 92.000 euro epe laburrera.
3. Enpresaren instalazio guztietarako altzariak 128.000 euroan erosi ziren.
4. Ekipo informatikoak (hardwareak) 80.000 euroko balioa du, eta enpresan erabilitako programa informatikoez (softwareak), berriz, 32.000 euroko kostua.
5. Biltegietan dituen salgaiek 70.000 euro balio dute.
6. Hornitzaile bati 68.000 euroren truke erositako furgonetak ditu; horietatik 12.000 euro ordaintzeko ditu epe luzera, eta 5.000 euro hurrengo urtean.
7. Bezeroek 340.000 euroren fakturak eta 180.000 euroren letrak zor dizkiote enpresari.
8. Banku-kontu korranteetan eskuragarri dauden saldoak 39.000 eurokoak dira guztira.
9. 4.800 euro ditu kutxan, eskudirutan
10. Hornitzaileei 280.000 euro zor dizkie fakturatan eta 270.000 euro letratan.
11. Gizarte Segurantzaren ordaindu gabe dauden kuotak 10.900 eurokoak dira.
12. Ogasun Publikoari 13.000 euro zor dizkio.
13. Sozietatearen kapitala 500.000 eurokoa da.
14. 150.000 euroko legezko erreserba du.
15. Amortizazio metatua 500.000 eurokoa da.

Datu horiekin, honako hau eskatzen da:



**ENPRESA ETA NEGOZIO
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

- a) Enpresaren egoera-balantzea egitea eta etekina kalkulatzea.
- b) Errotazio-funtsa edo maniobra-funtsa kalkulatzea, irudikatzea eta emaitza aztertzea.
- c) Enpresaren finantza-egoera aztertzea ratio hauek erabiliz:
 - Diruzaintza.
 - Likidezia.
 - Zorpetzea.
 - Bermea.
 - Ibilgetua.

9. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu.

Azaldu kontzeptu hauek:

- a) Soldata-arrakala.
- b) Kristalezko sabaia
- c) Zer dira berdintasun- eta inklusio-politikak enpresetan? Nola susta daiteke berdintasuna eta inklusioa lanean?

ENPRESA ETA NEGOZIO EREDUEN DISEINUA

1)

a)

PLAN ESTRATEGIKOA: Enpresak epe luzera lortu nahi dituen helburuak eta helburu horiek lortzeko baliabideak, prozedurak eta ekintzak ezartzen dituen dokumentua.

BAT EGITEA: Bi enpresa edo gehiago enpresa berri bat sortzeko elkartzen diren prozesua da. Gerta daiteke enpresa batek bestea xurgatzea.

NAGUSIA: Enpresari nagusi esaten zaio beste konpainia batean partaidetza nagusia edo kontrolekoa duenean. Horrek filialaren eragiketak kontrolatzeko eskubidea ematen dio. Testu horren arabera, kontseiluak nagusiaren eta Europako Ferrovial International sozietate anonimoaren arteko bat-egitea proposatzen du.

NAZIOARTEKOTZEA: Globalizazioaren ildotik, merkatu-kuota eta enpresen irabaziak maximizatzeko, beren produktuak ahalik eta herrialde gehienetan saltzea da helburua. Beraz, enpresa baten eskaintza komertzialak jatorrizko herrialdetik kanpo eramateko estrategiak garatzea da kontua, eta, horretarako, enpresek beren jardueren zati bat jatorrikoa ez den herrialde batean edo gehiagotan garatzen dute.

b)

Ferrovialen egoitza soziala Espainiatik Herbehereetara aldatzearen atzean dauden arrazoiak honako hauek izan daitezke:

- Negozioaren zatirik handiena atzerrian sortzen du, eta, konpainiaren ustez, hazten jarraituko badu, kapital-merkatuetan egon behar du, nazioarteko inbertsioei laguntzeko likidezia eta gogo handiagoa dagoen tokietan, eta, horrela, nazioartean erronka berriei aurre egiteko nahi den finantzaketa baldintza hobeetan lortuko luke. Inbertsioa eta finantzaketa ezinbestekoak dira enpresa bat kokatzeko. Ildo horretan, Herbehereak herrialde erakargarria dira nazioarteko inbertsioei begira, kreditu-kualifikazio maximoa eta finantzaketa-baldintza hobeak dituen herrialdea baita.
- Gainera, aldaketa horrekin, konpainiak, Ferrovialen arabera, segurtasun juridiko handiagoa lortuko luke bere jarduera ekonomikoa garatzeko eta erosteko eskaintza publiko (EEP) areriorsuetatik babesteko.
- Arrazoi fiskalak ere eman daitezke: Espainian baino presio fiskal txikiagoa dago. Ondorioz, onura garbi gehiago.



2)

Kostuak:

Kostu finkoak.....61.000€

Alokairua.....5.000 €

Soldatak.....56.000 €

Kostu aldakorak.....355.800€

Lehengaiak 81.000x3,4.....275.400 €

Garraioa.....1.200 €

Bilgarriak 45.000x1,776.500 €

Kaxak 6x45.000/100.....2.700 €

Zeharkako kostuak.....281.400€

2.345.000en % 12.....281.400 €

Kostuak guztira: 61.00 + 355.800 + 281.400 = 698.200 €

Unitateko kostua: 698.200/45.000 = 15,51 €/osagai

3)

1) c; 2) a; 3) a; 4) d; 5) c; 6) a; 7) d; 8) c; 9) a; 10) b

4)

a) **BEGa:**

$$BEG = -D_0 + F_1/(1+k)^1 + F_2/(1+k)^2 + F_3/(1+k)^3$$

$$k = (i + g) + (i \cdot g) \quad k = (0,03 + 0,1) + (0,03 \times 0,1) = 0,133$$

➤ A proiektua:

$$D_0 = 1.000.000 + 4.000.000 + 500.000 = 5.500.000 €$$

$$F_1 = \text{Urteko diru-sarrerak} - \text{Urteko ordainketak} = 5.000.000 - 2.400.000 = 2.600.000 €$$

$$F_2 = 9.000.000 - 5.300.000 = 3.700.000 €$$

$$F_3 = 6.000.000 - 5.000.000 = 1.000.000 €$$

$$BEG_0 = -5.500.000 + \frac{2.600.000}{(1+0,133)} + \frac{3.700.000}{(1+0,133)^2} + \frac{1.000.000}{(1+0,133)^3} = 364.670,13 €$$



BEG_0 positiboa denez, A inbertsio-proiektu onargarria da.

➤ B proiektua:

$$D_0 = 500.000 + 3.000.000 + 600.000 = 4.100.000 \text{ €}$$

$$F_1 = \text{Urteko diru-sarrerak} - \text{Urteko ordainketak} = 4.000.000 - 3.000.000 = 1.000.000 \text{ €}$$

$$F_2 = 5.400.000 - 3.500.000 = 1.900.000 \text{ €}$$

$$F_3 = 4.125.000 - 2.700.000 = 1.425.000 \text{ €}$$

$$BEG_0 = -4.100.000 + \frac{1.000.000}{(1+0,133)} + \frac{1.900.000}{(1+0,133)^2} + \frac{1.425.000}{(1+0,133)^3} = -757.505,94 \text{ €}$$

BEG_0 negatiboa denez, B inbertsio-proiektu ez da onargarria

BEG_0 (A) BEG_0 (B) baino handiagoa denez, BEG irizpidearen arabera A proiektua aukeratuko beharko luke, errentagarria delako. B proiektua ez da errentagarria.

b) Berreskuratze-epea:

➤ A proiektua

Urtea	Urte horretan berreskuratutako hasierako inbertsioa	Oraindik berreskurat dagoen hasierako inbertsioa
0		5.500.000,00
1	2.600.000,00	2.900.000,00
2	3.700.000,00	
3	1.000.000,00	

3.700.000,00 _____ 12 hilabete

2.900.000,00 _____ x hilabete

X= 9,4 hilabete



A proiektuaren berreskuratze-epea 1 urte eta 9,4 hilabetekoa da. Inbertsioa onargarria da, inbertsioa balio-bizitzan berreskuratzen baita.

➤ B proiektua

Urtea	Urte horretan berreskuratutako hasierako inbertsioa	Oraindik berreskuratze dagoen hasierako inbertsioa
0		4.100.000,00
1	1.000.000,00	3.100.000,00
2	1.900.000,00	1.200.000,00
3	1.425.000,00	

1.425.000,00	_____	12 hilabete
1.200.000,00	_____	x hilabete

X = 10,1 hilabete

B proiektuaren berreskuratze-epea 2 urte eta 10,10 hilabetekoa da. Inbertsioa onargarria da, baina inbertsioa ezarritako epearen amaieran berreskuratuko da.

Berreskuratze-epearen irizpidearen arabera, A proiektua aukeratuko beharko luke, inbertitutakoa lehenago berreskuratuko bailuke B proiektuarekin baino.

c)

Bi metodoetatik fidagarriena balio eguneratu garbiaren metodoa da.

- BEGak kutzako fluxu garbi guztiak eguneratzen ditu (hasierako inbertsioa ere une horretan bertan dago), eta kontuan hartzen du diruak denboran zehar izaten duen balio-aldaketa (inflazioa). Pay-back-ak ez du inflazioa kontuan hartzen eta kutzako fluxu garbiak gehitzen ditu, noiz lortu diren kontuan hartu gabe.
- BEGak kontuan hartzen du enpresak inbertsioari eskatzen dion gutxieneko errentagarritasuna (enpresak eskaintzen dion errentagarritasuna kalkulatu gabe ere). Pay-back-ak ez dio errentagarritasunari erreparatzen, inbertsioa berreskuratzen badu bakarrik.
- BEGak kutzako fluxu garbi guztiak hartzen ditu kontuan, baita inbertsioa berreskuratuko ondorengoak ere; Pay-back-ak ez ditu kontuan hartzen kutzako fluxu garbiak inbertsioa berreskuratuko ondoren.

5)

a) Mugikorren eta ordenagailuen errentagarritasun-puntu itoa kalkulatzeko dugun

MUGIKORRAK:

Kostu finkoak = 64.000ren % 60 = 38.400 € $p = 120$ € $K_{aub} = 52$ €

$$Q = \frac{KF}{p - K_{aub}} = 38.400 / (120 - 52) = 564,71 \text{ mugikor}$$

ORDENAGAILUAK:

Kostu finkoak 64.000ren % 40 = 25.600 € $p = 150$ € $K_{aub} = 120$ €

$$Q = \frac{KF}{p - K_{aub}} = 25.600 / (150 - 120) = 853,33 \text{ ordenagailu}$$

565 mugikor eta 854 ordenagailu ekoiztu eta saldu beharko lituzke ez izateko ez mozkinik ez galerarik. Kopuru horiek baino gehiago saltzen baditu, etekinak izango lituzke, eta, gutxiago salduz gero, galerak.

b)

Emitza = Diru sarrerak - kostu osoak = $pxq - KF - (k_{au} \times q)$

3.000 ordenagailu ekoiztuz gero: $(3.000 \times 150) - (25.600 + 3.000 \times 120) = 64.400$ €

5.000 mugikor ekoiztuz gero: $(5.000 \times 120) - (38.400 + 5.000 \times 52) = 301.600$ €

Etekinak guztira: $301.600 + 64.400 = 366.000$ €

c)

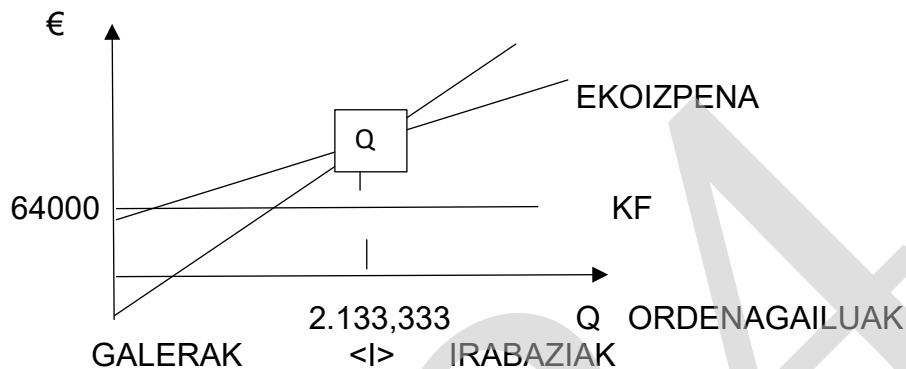
Ordenagailuak bakarrik ekoizten baditu, kostu finko guztiak ordenagailuekin estali beharko ditu (64.000 €); beraz, itopuntua hau izango litzateke:

$$Q = \frac{KF}{p - K_{aub}} = 64.000 / (150 - 120) = 2.133,333 \text{ ordenagailu}$$



TORIKA enpresak 2.134 ordenagailu ekoitzi eta saldu beharko lituzke gutxienez irabaziak izaten hasteko. Kopuru horretara iristen ez bada, galerak izango ditu.

d)



6)

a) Eskaera-puntua = segurtasun-stocka + hornikuntza-epeko kontsumoa =
= 100 + (5 x 20) = 200 m

b) Bataz besteko stocka = $\frac{\text{segurtasun-stocka} + \text{gehienezko stocka}}{2} = (100 + 1.300) / 2 =$
= 1.400 / 2 = 700 m

gehienezko stocka = segurtasun-stocka + eskaera = 100 + (20 x 60) = 100 + 1.200 = 1.300 m

c) Errotazio-indizea = $\frac{\text{urteko kontsumoa}}{\text{batez besteko stocka}} = (20 \times 360) / 700 = 7.200 / 700 = 10,29$
aldiz

d) Hornikuntza-aldia 5 egunetik 7 egunera igaroko litzateke, 2 egun gehigarri horietan 2 x 20 = 40 m kontsumituko lirateke, baina segurtasun-stocka 100 m denez, ez litzateke stocken haustura.

e) Aldi baterako hornikuntza-aldia 5 egunetik 10 egunera bitartekoa izango da, 5 egun gehigarri horietan. 5 x 20 = 100 m kontsumituko lirateke, baina segurtasun-stocka 100 m denez, ez litzateke stocken hausturarik izango ere



7)

Irizpidea: FIFO		SARRERAK			IRTEERAK			IZAKINAK		
data	deskribapena	kopurua	prezioa	balioa	kopurua	prezioa	balioa	kopurua	prezioa	balioa
01/02	Hasierako izakinak							500	20	10.000
01/03	Erosketa EUR	500	24	12.000				500	20	10.000
								500	24	12.000
01/09	Erosketa GOR	1.000	22	22.000				500	20	10.000
								500	24	12.000
								1.000	22	22.000
01/13	Salmenta ODI				500	20	10.000	250	24	6.000
					250	24	6.000	1.000	22	22.000
01/22	Erosketa EUR	2.500	20	50.000				250	24	6.000
								1.000	22	22.000
								2.500	20	50.000
01/30	Salmenta ODI				250	24	6.000	50	22	1.100
					950	22	20.900	2.500	20	50.000

Amaierako izakinak: 2.550 unitate
Izakinen balioa: 51.100 €

Irizpidea: BPH		SARRERAK			IRTEERAK			IZAKINAK		
data	deskribapena	kopurua	prezioa	balioa	kopurua	prezioa	balioa	kopurua	prezioa	balioa
01/02	Hasierako izakinak							500	20	10.000
01/03	Erosketa EUR	500	24	12.000				1.000	22	22.000
01/09	Erosketa GOR	1.000	22	22.000				2.000	22	44.000
01/13	Salmenta ODI				750	22	16.500	1.250	22	27.500
01/22	Erosketa EUR	2.500	20	50.000				3.750	20,67	77.500
01/30	Salmenta ODI				1.200	20,67	24.800	2.550	20,67	52.708,5

Amaierako izakinak: 2.550 unitate
Izakinen balioa: 52.708.5 €



8)

a)

AKTIBOA		PASIBOA ETA ONDARE GARBIA	
AKTIBO EZ-KORRONTEA	1.018.000	ONDARE GARBIA	668.900
Ibilgetu immateriala	32.000	Kapital Soziala	500.000
Aplikazio informatikoak	32.000	Erreserba legalak	150.000
Ibilgetu materiala	986.000	Ekitaldiko emaitzak	18.900
Eraikuntzak	1.000.000	PASIBO EZ-KORRONTEA	312.000
Lurrak	210.000	Kreditu erakundeekiko epe luzeko zorrak	300.000
Garraio-elementuak	68.000	Epe luzerako ibilgetu-hornitzaileak	12.000
Altzariak	128.000		
E.P.I	80.000		
Ibilgetu Mater. Amort. Metatua	(-500.000)	PASIBO KORRONTEA	670.900
		Epe laburreko zorrak	97.000
		Kreditu-erakundeekiko epe laburreko zorrak	92.000
		Epe laburreko ibilgetu-hornitzaileak	5.000
AKTIBO KORRONTEA	633.800	Hartzekodun komer. eta ord. best. kont.	573.900
Izakinak	70.000	Hornitzaileak	280.000
Salgaiak	70.000	Hornitzaileak ord. Merka. efektuak	270.000
		Gizarte Segurantza hartzekoduna	10.900
		Ogasun Saila hartzekoduna	13.000
Zordun kom. eta kob. best. kontuak	520.000		
Bezeroak kobr.merk. efektuak	180.000		
Bezeroak	340.000		
Eskudirua eta b. akt. Lik. Baliokideak	43.800		
Bankuak eta kred.-erak., ageriko k.k., euroak	39.000		
Kutxa, euroak	4.800		
AKTIBOA GUZTIRA	1.651.800	ONDARE GAR. ETA PASIBOA	1.651.800

Emaitzak: $1.651.800 - 650.000 - 312.000 - 670.900 = 18.900 \text{ €}$



b) Errotazio-funtsa edo maniobra-funtsa

Maniobra-funtsa = Aktibo Korrontea – Pasibo Korrontea = 633.800 – 670.900 = -37.100

Maniobra-funtsa = (Ondare garbia + Pasibo ez-korrontea) – Aktibo ez-korrontea = (668.900 + 312.000) - 1.018.000 = -37.100

Maniobra-funtsa positiboa ez denez, enpresak epe laburreko zorrak ordaintzeko arazoak izango ditu. Ondare garbiak eta pasibo ez-korrontek aktibo ez-korrontea osoa ez dute finantzatzen; horretarako, pasibo korrontearen zati bat ere behar du enpresak. Hots, epe laburreko zorrekin finantzatzen ditu epe luzeko zenbait inbertsio, eta hori ez da egokia.

AKTIBO EZ-KORRONTEA 1.018.000	ONDARE GARBIA + PASIBO EZ-KORRONTEA 980.900
AKTIBO KORRONTEA 633.800	PASIBO KORRONTEA 670.900

MANIOBRA-FUNTSA: -37.100

c)

Ratioak eta enpresaren azterketa	Erreferentziatzko balioak
1. Ibilgetua $\frac{A \text{ Ez } K}{Ondarea + P \text{ Ez } K} = \frac{1018.000}{980.900} = 1,03$	(< 1)
2. Zorpetze osoa $\frac{P \text{ Ez } K + PK}{Ondarea} = \frac{982.900}{668.900} = 1,47$	(0,5 – 1,2)
3. Likidezia $\frac{A K}{P K} = \frac{633.800}{670.900} = 0,944$	(> 1)
4. Diruzaintza $\frac{AK - Izakinak}{PK} = \frac{563.800}{670.900} = 0,84$	(> 1)

<p>5. Bermea</p> $\frac{A}{P E z K + P K} = \frac{1.651.800}{982.900} = 1,68$	<p>(> 1)</p>
---	-----------------

Diruzaintza-ratioaren balioa erreferentzia-balioaren azpitik dago, eta, beraz, enpresa egoera arriskutsuan dago, ordainketa-etendura izateko oso epe laburrean. Oso epe laburrean egindako zorrak ordaintzeko ez du nahikoa dirurik izango enpresaren salgaien salmentatik kobratzeko dauden fakturekin eta eskudirutan dituen baliabideekin

Likidezia-ratioak enpresa arlo hauetan ere ez dagoela ondo adierazten du. Epe laburreko zorrak ordaintzeko arazoak izango ditu. Epe laburrera zor duen euro bakoitzeko 0,94 euro ditu aktibo korrontean. Epe laburreko kaudimena.

Zorpetzea. Kanpoko finantzaketaren pisua. Kanpokoaren finantzaketak baliabide propioekiko duen pisua neurtzen du. Ratioak 1,47 eman digu eta erreferentziazko balioen gaineratik dago. Enpresak zor asko ditu. Horrek esan nahi du batez ere kanpoko baliabideak erabiltzen ari dela finantzatzeko eta baliabide propioak gutxiago direla.

Bermea. Epe luzerako kaudimena :1,68ko berme-ratioak adierazten du enpresak ez duela arazorik izango bere zor guztiei aurre egiteko, berme ona baitu. Enpresak 1,68 euro ditu aktiboan zorretan dagoen euro bakoitzeko.

Ibilgetu-ratioa 1 baino handiagoa denez, 1,03, maniobra-funtsnegatiboa du. Ondare garbia eta pasibo ez-korrontea aktibo ez-korrontea finantzatzeko ez dira gai, eta, horretarako, pasibo korrontearen zati bat behar du enpresak. Desoreka finantzarioa du enpresak.

9.

a) Soldata-arrakala lanpostu bera lan-baldintza berberekin betetzen duten gizonen eta emakumeen arteko soldata-desberdintasunari dagokio. Europar Batasunean, generoko soldata-arrakala honela definitzen da: gizonen eta emakumeen orduko soldataren batez bestekoaren alde erlatiboa, ekonomia osoaren barruan.

b) Kristalezko sabaia oztopo ikusezinak dira, eta eragotzi egiten dute emakumeen garapen profesionala, zuzendaritza-karguetara edo erantzukizun handiko karguetara iristea, nahiz eta gizonen prestakuntza eta lan-esperientzia bera izan.

c) Enpresetako berdintasun- eta inklusio-politikak neurri multzo bat dira, enpresan pertsonen arteko tratu- eta aukera-berdintasuna lortzeko. Politika horiek garapen handia izan dute azken hamarkadetan, baina oraindik ere badira konpontzeke dauden erronkak. Politika horiek generoaren, adinaren,

desgaitasunaren, arrazaren, erlijio- edo kultura-sinesmenen, egoera zibilen eta sexu-orientazioaren inguruko diskriminazio-egoeretatik babesten saiatzen dira.

Lanean, aniztasuna eta inklusioa honela susta daitezke: (neurri batzuk aipatzearekin nahikoa da)

- Hautaketa-prozesu askotarikoa eta inklusiboa egitea. Horregatik, konpainiek neurriak hartu behar dituzte, hautaketa-prozesuan, arduradunei erabaki objektiboak eta inpartzialak hartzen laguntzeko.
- Berdintasun-plan bat ezartzea. Espainian, 50 langile baino gehiagoko enpresek berdintasun-plan bat izan behar dute. Neurri hori beharrezkoa da emakumeen eta gizonen arteko lan-arrakala desagerrarazteko, eta lehen urrats ona da enpresek aniztasun- eta inklusio-politikei buruzko elkarriketari hasiera emateko.
- Lana eta bizitza pertsonala kontziliatzeko plan bat sortzea. Kontziliazioa, batez ere Espainian, seme-alabak dituzten eta bizitza profesionalaren eta pertsonalaren arteko oreka eta bateragarritasuna lortu behar duten gurasoei orientabideak ematera bideratu da. Hala ere, enpresek lana kontziliatzeko plan bat egin behar dute, pertsona guztiei arreta emateko.
- Plan eta onura malguak garatzea. Enpresek irabazien eta konpentsazioen plan pertsonalizatuak garatu behar dituzte, langile bakoitzak bere beharretara ondoen egokitzen den aukera hautatzeko aukera izan dezan. Adibidez, haurtzaindegirako edo garraiorako konpentsazioak edo onurak jasotzeko aukera.



ENPRESA ETA NEGOZIO EREDUEN DISEINUA

Probak bederatzi galdera ditu (2 puntuko zortzi eta 4 puntuko bat). Bi puntuko bost galderari erantzun behar zaie, edo, bestela, bi puntuko hiru galderari eta lau puntukoari. Galderak baloratzeko, Batxilergoko curriculuma zehaztu eta Euskal Autonomia Erkidegoan ezartzeko maiatzaren 30eko 76/2023 DEKRETUAN Enpresa eta Negozio Ereduen Diseinua gairako gaitasun gisa azaltzen diren helburuak lortu diren ala ez ebaluatuko dute irakasleek.

2 puntuko galderen artean, hauek daude:

* Ekonomiari buruzko dibulgazio-testu bat, hedabide sozialetatik hartua, eta eskatzen da edukia eta testuko termino tekniko batzuk ulertzea. Galderetan, termino batzuk aurkeztutako testuan zer esanahi duten azaltzea eskatzen da, edo testuarekin erlazioa duen argudio ekonomikoren bat azaltzea. Definizioak zuzenak izatea eta erabilitako argudio ekonomikoak koherenteak izatea balioetsiko da.

* Galderak, enpresa-ekonomian eta negozio-ereduen diseinuan ezagutza izatea edo oinarriko teknikak jakitea balioesteko. Teknika egokiak menderatzea eta lortutako emaitzak zuzen interpretatzea balioetsiko dira.

* Galderak, enpresa-ingurunearekin eta negozio-ereduen diseinuarekin lotutako termino ekonomikoen ezagutza eta haien esanahia adierazteko gaitasuna balioesteko. Definizioak zuzenak izatea eta erabilitako argudio ekonomikoak koherenteak izatea balioetsiko da.

Balantze-analisi bat ere egiten da proban. Galdera horrek **4 puntu** balio du, gehienez. Hauek balioetsiko dira: teknika egokiak menderatzea, emaitzen esanahi ekonomiko eta finantzarioa interpretatzea eta, batez ere, lortutako informazioa oinarri hartuta enpresa-egoeraren diagnostikoa egitea eta, ratio sinpleen bidez, desoreka eta desdoitze posibleak hautemateko gai izatea. Bereziki balioetsiko da emaitzen esanahi ekonomikoak ulertu eta interpretatzea. Akats aritmetikoen kasuan, ikasleak idatzitako arrazoibidearen ebaluazioak lehentasuna izan behar du zenbakizko emaitzaren zuzenketaren aldean.

Kalifikatzeko irizpide gisa, alderdi hauek hartu behar dira kontuan, besteak beste: ikasleak gai honetarako ezarritako gaitasunak eskuratuak izatea enpresaren ekonomiako eta negozio-ereduen diseinuaren arloko tekniken ezagutzari eta haiek aplikatzeko gaitasunari dagokionez; argudio ekonomikoak erabiltzea; ekonomia-terminoak jakitea; eta informazio ekonomiko-finantzarioa interpretatzen jakitea. Kalifikazioak islatu behar du zenbateraino eskuratu diren gaitasunak, eta horren balorazioak akats aritmetikoak edo bestelakoak kontabilizatzearen gainetik egon behar du.

Oro har, galdera guztietarako, nahikoa izango da galdetzen zaionari bakarrik erantzutea. Balorazio positiboa emango zaie hauei: argitasuna, laburtasuna, galderak zehaztasunez erantzutea, azalpena ordenatuta eta egituratuta ematea, erabiltzen den



2024

**CRITERIOS DE CORRECCIÓN Y CALIFICACIÓN
ZUZENTZEKO ETA KALIFIKATZEKO IRIZPIDEAK**

terminologia egokia izatea, prozedura eta baliabide grafikoak erabiltzea eskemak, marrazkiak, grafikoak, etab., eta galderei arrazoituta erantzutea.

Probetan gehienez 10 puntu lor daitezke; beraz, 0 eta 10 puntu bitarteko puntuazioa lortu ahal izango da. Galderetan lortutako kalifikazioen batura izango da probaren azken kalifikazioa. Galdera bakoitzak atal bat, bi edo gehiago izan ditzake; atal bakoitzaren gehienezko puntuazioa atal bakoitzaren goiburuan adierazten da.

Proba hauetan, ikasleak erakutsi behar du adimen-heldutasuna duela, enpresen eta negozio-ereduen oinarritzko arazo ekonomikoak identifikatzeko eta haiei buruz balorazioak egiteko abilezia duela eta badakiela matematika-tresnak aplikatzen garrantzi sozioekonomiko bereziko fenomenoak aztertzeke. Halaber, ematen zaion informazioa hautatzeko eta interpretatzeko gai izan behar du, enpresa-inguruneari buruzko eta negozio-ereduen diseinuari buruzko zenbait gai irizpide ekonomikoak baliatuz baloratzeko.