



**ENPRESA- ETA NEGOZIO-
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

AZTERKETARAKO ARGIBIDEAK

Lau galderari erantzun behar diezu:

1. GALDERA,
2. GALDERA (2A GALDERA edo 2B GALDERA),
3. GALDERA (3A GALDERA edo 3B GALDERA) eta
4. GALDERA (4A GALDERA edo 4B GALDERA).

Aukerak dituzten galderetan (A edo B), horietako bati bakarrik erantzun behar diozu. Bi aukerei erantzuten badiezu, lehenengoa bakarrik zuzenduko da.

Gehieneko puntuazioa lortzeko, gai guztiek behar bezala arrazoituta eta garatuta egon behar dute, eta bereziki zaindu behar dira aurkezpena, ekonomia-hiztegiaren erabileraren egokitasuna eta gramatika-zuzentasuna.

Ez ahaztu azterketa-orria guztietan kodea jartzea

1. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 3 puntu

MOZTE SA kotoizko nikiak ekoizten dituen enpresa bat da. Abenduaren 31n dituen ondare-elementuak hauek dira:

- Ehuntzeko makinak: 54.750 €
- Eskudirua kutxan: 4.500 €
- Makinak erosteagatik 3 hilabetera ordaindu beharreko fakturak: 43.800 €
- Biltegian dituen nikiak: 19.500 €
- Lantegia 288.300 €-an baloratuta dago, horietatik 108.000 € lurraren balioari dagokio
- Gizarte Segurantzari zor diona: 15.780 €
- Zenbait banketxetako kontu korronteetan daukan saldoa: 36.000 €
- Biltegian duen kotoiaren balioa 4.500 €-an baloratuta dago
- Bezeroei kobratzeko dituen fakturak: 30.750 €
- Kotoiaren hornitzaileei ordaintzeko dituen truke-letrak: 32.250 €
- Banku batek emandako mailegua, 3 urtera itzultzekoa: 105.000 €
- Ogasunari zor diona BEZaren likidazioagatik: 68.550 €
- Lege-erreserbak: 32.250 €
- Kotoi-hornitzaileei zor dizkien fakturak: 17.700 €
- Bezeroek onartutako kobratu gabeko letrak 37.580 €
- Bazkideek egindako ekarpenak ????



**ENPRESA- ETA NEGOZIO-
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

Datu horiek kontuan izanik:

a) Osatu enpresaren egoera-balantzea, ondare-masatan sailkaturik. (1,5 puntu)

b) Azter ezazu enpresaren finantza-egoera ratio hauek erabiliz: (1,5 puntu)

- Diruzaintza edo altxortegia
- Likidezia
- Bermea
- Zorpetze osoa
- Ibilgetua

2. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu

2A galderari edo 2B galderari erantzun behar zaio.

2A GALDERA

Bere ekoizpen-gaitasuna handitzeko asmoarekin, torlojugintzan dabilen ADARRA S.KOOP enpresak bi inbertsioen artean aukeratu beharra dauka:

1. aukera: Hasieran 200.000 € ordaintzea, eta beste 100.000 € lehenengo urtearen amaieran, eta beste 100.000 € bigarren urtearen amaieran. Kutxako fluxu garbiak honako hauek izango dira: lehenengo urtean, 160.000 €; bigarren urtean, 210.000 €, eta hirugarren urtean, 90.000 €. Bigarren urtean, 10.000 €-ko mantentze-gastuak aurreikusten dira. Hirugarren urtearen bukaeran, makina 20.000 €-an salduko da.

2. aukera: Ordainketa osoa (300.000 €) hasieran egiten da. Hurrengo urteetan, makina horri esker, honako salmenta hauek izango ditu enpresak: lehenengo urtean 15.000 unitate, bigarren urtean 15.000 unitate eta hirugarren urtean 13.000 unitate. Unitate horien salmenta-prezioa 11 €/unitate, 11 €/unitate eta 12 €/unitate izango dira urte bakoitzean, hurrenez hurren, eta kostu osoa unitateko 3, 2 eta 2 € urte bakoitzean.

Joko dugu ADARRA S.KOOP enpresak, inflaziorik gabe, % 8ko errentagarritasuna eskatzen diela bere inbertsioei eta urteko inflazio-tasa metatua % 3 izango dela hurrengo urteetan.

a) Zein inbertsio aukeratu beharko luke balio eguneratu garbiaren (BEG) irizpidearen arabera? Arrazoitu erantzuna. (puntu 1)

b) Eta inbertsio bakoitzaren berreskuratze-epearen (Pay Back) irizpidea erabiliz, zein da egokiena? Arrazoitu erantzuna. (0,5 puntu)

c) Bi irizpideak kontuan izanik, zein inbertsio aukera da egokiena? Zergatik? (0,5 puntu)

2B GALDERA



ENPRESA- ETA NEGOZIO- EREDUEN DISEINUA

EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

TXINDOKI SA enpresak patineteak ekoizten ditu, eta bere azken modeloaren azken fasean txertatzen duen pieza bat erabiltzen du. Pieza mota hori kanpoko beste enpresa bati erosten dio. Enpresan, batez beste, 900 pieza kontsumitzen dira hilabetean (hilabete bat = 30 egun). Hornitzaileari egiten zaion eskaera bakoitza 450 piezakoa izaten da, eta hornikuntza-epea 5 egunekoa.

Beste alde batetik, produktuaren ekoizpen-prozesuan arazoak saihestu nahian, enpresak 180 piezako segurtasun-stocka ezartzea erabaki du.

Honako hau eskatzen da:

- a) Eskaera-puntua. (0,5 puntu)
- b) Biltegian mantendutako batez besteko stocka. (0,5 puntu)
- c) Zer gertatuko litzateke edozein arrazoiengatik bere eskaera bat 7 egun gehiagoz atzeratuko balitz? (0,5 puntu)
- d) Aurreko datu guztiak kontuan izanik, c) puntuko egoera ere azaltzen duen irudikapen grafikoa egin ezazu. (0,5 puntu)

3. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu

3A galderari edo 3B galderari erantzun behar zaio.

3A GALDERA

Enpresa batek langileen eskari bat dela eta, lan-jardunaldia aldatzea aztertzeko lantaldea antolatu du. Egungo lan-jardunaldiarekin, 14 langiletatik 5ek A produktuko 350 unitate ekoizten dituzte astean, astean 5 egun lan eginez (egunean 8 ordu); gainerako langileek B produktuaren ekoizpenean dihardute: astean 6 egun (hilean 160 ordu) lan eginez, 2520 unitate ekoizten dituzte hilabetean (hilabete 1 = 4 aste).

Proposatutako jardunaldi berrian, astean 4 eta 5 egunetako txandak ezarriko lirateke. Hilabetean edo astean sartuko litzatekeen ordu kopuruak ez du aldaketarik izango (astean 40 ordu = hilabetean 160 ordu). Langileen erdiek A produktua ekoiztuko lukete, astean 4 egun lan eginez, eta B produktua ekoizten dutenek astean 5 eguneko lan-jardunaldia izango lukete.

Lantaldeak dio aldaketa horiekin produktibitatea, bai A-rena bai B-rena, handitzea lortuko litzatekeela; A-ren asteko ekoizpen berria 504 unitatekoa izango dela, eta B-ren ekoizpen berria hilabetean 2016 unitatekoa.

- a) Datu horiek kontuan izanik, egia da orduko produktibitatea handitu dela? (1,5 puntu)
- b) Lan-jardunaldi berriaren proposamena onargarria dela iruditzen zaizu? Justifikatu erantzuna, produktibitatearen aldakuntza-tasa erabiliz. (0,5 puntu)



**ENPRESA- ETA NEGOZIO-
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

3B GALDERA

Erantzun galdera hau:

- (a) Definitu efizientziaren eta produktibitatearen kontzeptuak. (0,75 puntu)
- (b) Adierazi produktibitatea handitzeko arrazoiak. (0,75 puntu)
- (c) Deskribatu nola neurtzen den faktore baten produktibitatea. (0,5 puntu)

4 GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 3 puntu

4A galderari edo 4B galderari erantzun behar zaio.

4A GALDERA

AUKERAN SA enpresak ZZ osagaiak erosten ditu Hego Korean, unitateko 21 €-an. Enpresa osagai horiek erosi ordez ekoiztea pentsatzen ari da, eta, kostu-azterketa egin ondoren, honako datu hauek atera zaizkio: lantegia zabaltzea: 50.000 €; makineria erostea: 30.000 €; langile berriak kontratatzea: 45.000 €; beste kostu batzuk: 22.000 €; lehengaiak: 8 €/unitate; elektrizitatea: 3,50 €/unitate; bestelakoak: 1,50 €/unitate.

Datu horiek kontuan izanik:

- a) Kalkula ezazu, gutxienez, zenbat unitate ekoitzi beharko diren enpresan bertan, ekoizpena Hego Korean erostea baino erabaki egokiagoa izan dadin. (0,75 puntu)
- b) Egin ezazu puntu hilaren adierazpen grafikoa. (0,75 puntu)
- c) Enpresak 25.000 unitate behar izanez gero, kanpoan erostea enpresan bertan ekoiztea baino erabaki hobea izateko, zenbatekoa izan behar luke gehieneko erosketa-prezioak? (0,75 puntu)
- d) Datorren urtean kostu finkoak % 10 igoko direla uste da, eta Enpresak 20.000 unitate beharko ditu. Zein izango litzateke osagai bakoitzeko ordaindu beharko lukeen gehieneko prezioa kanpoan erosten jarraitzeko? (0,75 puntu)

4B GALDERA



**ENPRESA- ETA NEGOZIO-
EREDUEN DISEINUA**

**EMPRESA Y DISEÑO DE
MODELOS DE NEGOCIO**

Familia-enpresa baten historia: 50eko hamarkadako errodamenduetatik 2024ko mekatronikara

Beasaindar eta ordiziar baten ahalegin eta esfortzuaren ondorioz, 50eko hamarkadaren erdialdean sortu zen gaur egun Grupo Gaes dena. Euskal industria gero eta handiago bati errodamenduak emateko helburuarekin sortu bazen ere, enpresa munduan zehar ibili zen nazioartean lider ziren marka fabrikatzaileen banaketa ofizialak sinatzeko.

Denborak aurrera egin ahala eta operazioak hedatu ahala, konpainiak bere zerbitzu-katalogoa handitu zuen, dozena bat ordezkartzearekin sare komertzial bat garatuz, betiere bezeroei balioa emateko eta merkatuaren beharretara egokitzeko etengabeko ikuspegitik.

Bulego tekniko bat, muntaketa-tailer bat eta mekanizazio-tailer bat sortzeak beren **negozio-eredua eraldatzeko** aukera eman zien. Horrela, bada, merkataritza-elementuen hornidura soiletik soluzio integralen eta pertsonalizatuaren zerbitzu bat eskaintzera igaro zen potentzia-transmisioan, elektronika integratuz eta teknologia sentzorikoaren bidezko mantentze-lan prediktiboa eskainiz.

Gaur egun, akzio-gehiengoari eusten dioten hamar enpresek osatzen dute Grupo Gaes, eta sare komertzial garrantzitsua du. Hori guztia bezero batzuei balioa emateko konpromiso mugiezinarekin; izan ere, egiaztatu ahal izan denez, ezaugarri horiek dituzten enpresak krisian dauden testuinguru batean, proiektu honek pertsonen balioan zentratuta jarraitzen du, eta bere jarduera merkatuko arlo guztien beharretara egokitzeko prest dago.

Grupo Gaesen zerbitzuei dagokienez, mugimendu lineala bere eragiketen zati esanguratsu bat da, eta erreferentzia ere bada errodamenduen banaketan, motor elektrikoetan eta erreduktoreetan, bai industrialetan, bai doitasunezkoetan. Halaber, teknologia sentzorikoaren bidezko mantentze-lan prediktiboa gero eta garrantzitsuagoa da, eta marka liderrei estuki lotutako konpainia horren eskaintza sendotzen ari da. Konpainia horrek, kategoria bakoitzean, marka bakarrarekin lan egiten du. Estrategia horrek lehentasunezko bazkide bihurtzen du, eta fideltasun- eta konfiantza-harremanak ematen dizkio.

Hornitzaile estrategikoekiko harreman egonkor horiek, haien talde kualifikatu eta inplikatuarekin batera, eta haien lurralde-egokitzapena tokiko inplikazio sakon gisa, Grupo Gaesen zutabe bihurtu dira. Inbertsio-fondoek gidatutako kontzentrazio gero eta handiagoak markatzen badu ere sektorea, beti egongo da lekua beharren ikuspegi argia duen, lanerako gaitasuna, moldagarritasuna eta iraunkortasuna dituen, giza talde konprometitua duen eta etorkizuneko estrategian oraintsuko historiaren esentzia mantentzeko behar den kapitala duen enpresa baten posizioarako.



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

UNIBERTSITATEAN SARTZEKO
PROBA

2025eko OHIKOA

PRUEBA DE ACCESO A LA
UNIVERSIDAD

ORDINARIA 2025

ENPRESA- ETA NEGOZIO- EREDUEN DISEINUA

EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

(Laburpena, Diario Vasco-Gehigarri Berezia, 2024ko abendua)

- (a) Deskribatu zertan datzan testuan aipatzen den negozio-ereduaren eraldaketa. (1,5 puntu)
- (b) Azaldu testuan azpimarratutako hiru adierazpenen esanahia. (1,5 puntu)