

ENPRESA- ETA NEGOZIO-EREDUEN
DISEINUA

EMPRESA Y DISEÑO DE MODELOS DE
NEGOCIO

EMAITZAK

1)

a)

AKTIBOA		PASIBOA ETA ONDARE GARBIA	
AKTIBO EZ-KORRONTEA	343.050	ONDARE GARBIA	192.800
Ibilgetu Materiala	343.050	Kapital Soziala	160.550
Lurrak eta ondasun naturalak	108.000	Erreserba legalak	32.250
Eraikuntzak	180.300		
Makineria	54.750	PASIBO EZ-KORRONTEA	105.000
		Kreditu erakundeekiko e/lu. Zorrak	105.000
AKTIBO KORRONTEA	132.830	PASIBO KORRONTEA	178.080
Izakinak	24.000	Epe laburreko zorrak	43.800
Produktu bukatuak	19.500	E/lab ibilgetu hornitzaileak	43.800
Lehengaiak	4.500		
		Hartzekodun komer. eta ord. best. kont.	134.280
Zordun kom. eta kob. best. kontuak	68.330	Hornitzaileak	17.700
Bezeroak	30.750	Hornitzaileak ord. Merka. efektuak	32.250
Bezeroak kobr.merk. efektoak	37.580	O.P. BEZagatik Hartzekodun	68.550
Eskudirua eta b. akt. Lik. Baliokideak	40.500	Gizarte Segurantza hartzekoduna	15.780
Bankuak eta kred erak, ageriko k/k, euroak	36.000		
Kutxa, euroak	4.500		
AKTIBOA GUZTIRA	475.880	ONDARE GAR. ETA PASIBOA	475.880

Kapital Soziala: $475.880 - 178.080 - 105.000 - 32.250 = 160.550 \text{ €}$

b)

Ratioak eta enpresaren azterketa	Erreferentziazko balioak
1. Ibilgetua $\frac{A \text{ Ez } K}{Ondarea + P \text{ Ez } K} = \frac{343.050}{297.800} = 1,15$	(< 1)
2. Zorpetze osoa $\frac{P \text{ Ez } K + PK}{Ondarea} = \frac{283.080}{192.800} = 1,47$	(0,5 – 1,2)
3. Likidezia $\frac{A K}{P K} = \frac{132.830}{178.080} = 0,75$	(> 1)
4. Diruzaintza $\frac{AK - Izakinak}{PK} = \frac{108.830}{178.080} = 0,61$	(> 1)
5. Bermea $\frac{A}{P \text{ Ez } K + P K} = \frac{475.880}{283.080} = 1,68$	(> 1)

Ibilgetua. Ratioa 1 baino handiagoa denez (1,15), maniobra-fondoa negatiboa du. Ondare garbia eta pasibo ez-korrontea ez dira gai aktibo ez-korrontea finantzatzeko, eta, horretarako, pasibo korrontearen zati bat behar du enpresak. Finantza-desoreka du enpresak.

Zorpetzea. Ratioak 1,47 eman digu, eta erreferentziazko balioen gainetik dago. Enpresak zor asko ditu. Horrek esan nahi du batez ere kanpoko baliabideak erabiltzen ari dela finantzatzeko eta baliabide propioak gutxiago direla. Ondare garbiko euro bakoitzeko 1,47 € zor ditu. Momentu honetan, inbertsio-erabakiak hartzerakoan baldintzatuta dago.

Likidezia. Ratioek adierazten dute enpresa ez dagoela ondo arlo honetan ere. Epe laburreko zorrak ordaintzeko arazoak izango ditu. Epe laburrera zor duen euro bakoitzeko 0,75 euro ditu aktibo korrontean.

Diruzaintza. Ratioaren balioa erreferentzia-balioaren azpitik dago, eta, beraz, enpresa egoera arriskutsuan dago, eta, oso epe laburrean, ordainketak eteteko arriskuan egongo da.

Enpresak salgaiak saldu dituelako kobratzeko dituen fakturak eta epe oso motzean eskudirutan izango dituen baliabideak kontuan hartuta, ez du izango zorrak ordaintzeko nahikoa diru.

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

2A)

a)

Proiektua	D_0	F_1	F_2	F_3
A	200.000	60.000	100.000	110.000
B	300.000	120.000	135.000	130.000

A proiektua:

$$D_0 = 200.000 \text{ €}$$

$$F_1 = 160.000 - 100.000 = 60.000 \text{ €}$$

$$F_2 = 210.000 - 100.000 - 10.000 = 100.000 \text{ €}$$

$$F_3 = 90.000 + 20.000 = 110.000 \text{ €}$$

B Proiektua:

$$D_0 = 300.000 \text{ €}$$

$$F_1 = 15.000 \times (11 - 3) = 120.000 \text{ €}$$

$$F_2 = 15.000 \times (11 - 2) = 135.000 \text{ €}$$

$$F_3 = 13.000 \times (12 - 2) = 130.000 \text{ €}$$

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

$$k = (i + g) + (i \cdot g) \quad k = (0,08 + 0,03) + (0,08 \times 0,03) = 0,1124$$

$$BEG_A = -200.000 + \frac{60.000}{(1+0,1124)} + \frac{100.000}{(1+0,1124)^2} + \frac{110.000}{(1+0,1124)^3} = 14.661,42 \text{ €}$$

$$BEG_B = -300.000 + \frac{120.000}{(1+0,1124)} + \frac{135.000}{(1+0,1124)^2} + \frac{130.000}{(1+0,1124)^3} = 11.412,58 \text{ €}$$

BEG₀ (A) BEG₀ (B) baino handiagoa denez, BEGaren irizpidearen arabera A proiektua aukeratuko beharko luke, B proiektua baino errentagarriagoa delako.

b) Berreskuratze-epea:

➤ **A proiektua**

Urtea

0
1
2
3

Urte horretan berreskuratutako hasierako inbertsioa

60.000,00
100.000,00
110.000,00

Oraindik berreskuratze dagoen hasierako inbertsioa

200.000,00
140.000,00
40.000,00

110.000,00

12 hilabete

40.000,00

x hilabete

X=4,36
hilabete

A proiektuaren berreskuratze-epea 2 urte eta 4,36 hilabetekoa da. Inbertsioa onargarria da, inbertsioa balio-bizitzan berreskuratzen baita.

➤ **B proiektua**

Urtea

0
1
2
3

Urte horretan berreskuratutako hasierako inbertsioa

120.000,00
135.000,00
130.000,00

Oraindik berreskuratze dagoen hasierako inbertsioa

300.000,00
180.000,00
45.000,00

130.000,00

12 hilabete

45.000,00 _____ x hilabete

X=4,15
hilabete

B proiektuaren berreskuratze-epea 2 urte eta 4,15 hilabetekoa da. Inbertsioa onargarria da, baina inbertsioa ezarritako epearen amaieran berreskuratuko da.

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

c)

Bi metodoetatik fidagarriena Balio Eguneratu Garbiaren metodoa denez, A proiektua aukeratuko genuke. BEGaren metodoa hobea da, honexegatik:

- BEGak Kutzako Fluxu Garbi guztiak eguneratzen ditu (hasierako ordainketa ere une horretan bertan dago), eta kontuan hartzen du diruak denboran zehar izaten duen balio-aldaketa (inflazioa). Payback-ak ez du inflazioa kontuan hartzen eta kutxako 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). Payback-ak ez dio errentagarritasunari erreparatzen, inbertsioa berreskuratzen badu bakarrik.
- BEGak kutxako fluxu garbi guztiak hartzen ditu kontuan, baita inbertsioa berreskuratuko eta hurrengoak ere; Payback-ak ez ditu kontuan hartzen inbertsioa berreskuratuko ondoko kutxako fluxu garbiak.

2B)

a) Eskaera-puntua = segurtasun-stocka + hornikuntza-epeko kontsumoa =
 $= 180 + (5 \times (900/30)) = 330$ unit

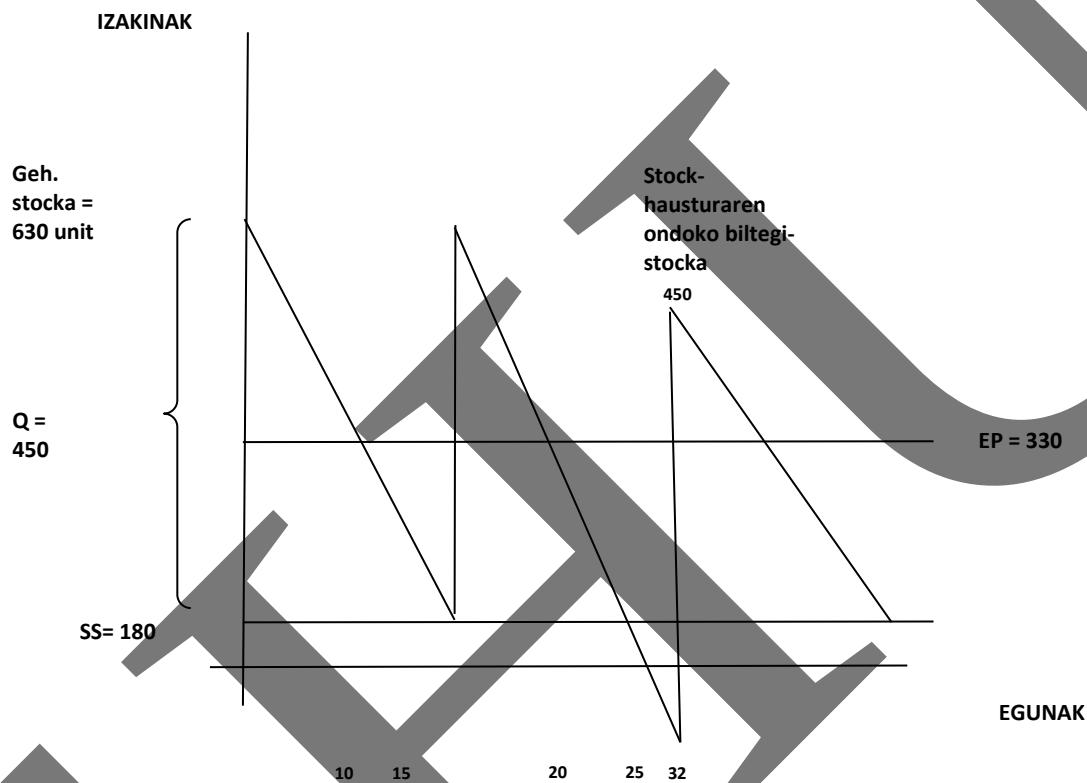
b) Batez besteko stock-a = $\frac{\text{segurtasun stocka} + \text{gehieneko stocka}}{2} = (180 + 630)/2 =$
 $= 810 / 2 = 405$ unit

gehieneko stocka = segurtasun-stocka + eskaera = $180 + 450 = 630$ unit

c) $7 \times 30 = 210$ unit. beharko lituzke. Segurtasun-stockean 180 unitate ditu; beraz, bilategia hutsik geratuko da, stock-haustura izango du eta jardunean etenaldi bat izango luke.



d)



3A)

a) Hasierako egoeran produktibitatea

$$\frac{\text{EKOIZPENA (A unitateak)}}{\text{Lanorduak}} = \frac{350}{(5 \times 5 \times 8)} = 1,75 \text{ u/lo}$$

$$\frac{\text{EKOIZPENA (B unitateak)}}{\text{Lanorduak}} = \frac{2.520}{(9 \times 160)} = 1,75 \text{ u/lo}$$

Aldaketaren ondoko produktibitatea

$$\frac{\text{EKOIZPENA (A unitateak)}}{\text{Lanorduak}} = \frac{504}{(7 \times 40)} = 1,8 \text{ u/lo}$$

$$\frac{\text{EKOIZPENA (B unitateak)}}{\text{Lanorduak}} = \frac{2.016}{(7 \times 160)} = 1,8 \text{ u/lo}$$

b) Aldaketa egin ondoren, ikusten da enpresa efizienteagoa izango dela. Hain zuzen, haren produktibitatea % 2,86 altuagoa izango da bi produktuen ekoizpenean.

$$\text{Aldakuntza-tasa} = 100 \times (1,80 - 1,75) / 1,75 = \% 2,86$$

3B)

a) Definitu efizientzia eta produktibitate kontzeptuak

Efizientzia: Eskura dauden baliabideekin ahalik eta ondoen ekoiztea. Ekoizpen-prozesu bat efizientea da baliabide jakin batzuekin ahalik eta gehien produzitzen denean edo ekoizpen-maila jakin bat lortzeko erabiltzen diren faktoreak minimizatzen direnean.

Ekoizpen-prozesu baten efizientzia produktibitatearen kontzeptuaren bidez kalkulatzen da; lortu nahi den helburuaren (lortutako produktuak) eta erabilitako baliabideen (produktzio-faktoreak) arteko konparazioa besterik ez da.

b) Adierazi produktibitatea handitzearen arrazoi posibleak

Enpresa baten edo faktore baten produktibitatea honela handitu daiteke:

- a) Enpresako langileengan eraginez, haien prestakuntza, motibazioa eta abar hobetuz.
- b) Produktzio-egitura modernizatuz makina eta prozesu aurreratuagoekin
- c) Enpresaren antolaketa eta baliabideen kudeaketa hobetuz, giza baliabideak edo makinak hobeto aprobetxa daitezten.

c) Deskribatu nola neurtzen den faktore baten produktibitatea

Produktibitateak faktore bakar baten errendimendua edo efizientzia neurtzen du. Adibidez, lanaren produktibitateak giza baliabideen errendimendua neurtzen du:

$$\text{Faktore baten produktibitatea} = (\text{ekoizpen-bolumena (unitate fisikotan)}) / (\text{erabilitako faktore kantitatea})$$

Produktibitate hori dirutan ere kalkula daiteke; horretarako, biderkatzen dira lortutako produktu kantitatea (zenbakitzailea) bider haien prezioa, eta erabilitako faktore kantitatea (izendatzailea) bider haien kostua.

Produktzioa (zenbakitzailea) eta erabilitako faktore kantitatea (izendatzailea) neurtzeko denborak homogeneoa izan behar du (urtekoa, hilekoa, astekoa, egunekoa...).

4A)

a)

Kostu finkoak: $50.000 \text{ €} + 30.000 \text{ €} + 45.000 \text{ €} + 22.000 \text{ €} = 147.000 \text{ €}$

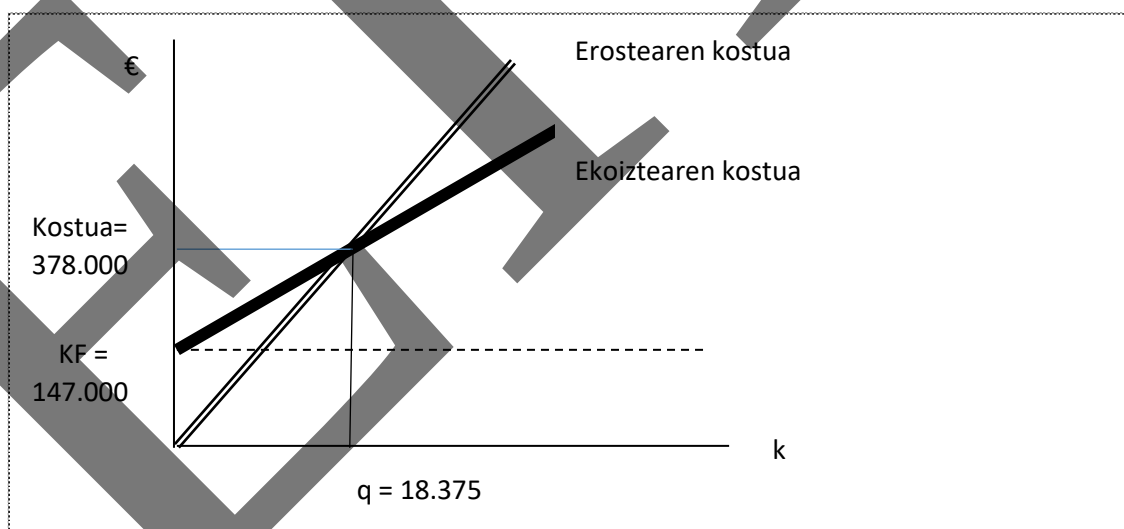
Kostu aldagarriak: $8 \text{ €} + 3,5 \text{ €} + 1,5 \text{ €} = 13 \text{ €}$ izango da kostu aldagarri unitarioa

Itopuntua :

$$q = \frac{KF}{\text{prezioa} - K_{Au}} = \frac{147.000 \text{ €}}{21 - 13} = 18.375 \text{ osagai}$$

18.375 osagai baino gehiago ekoitzi eta saldu beharko lituzke ez izateko ez etekinik, ez galerarik. 18.375 unitate baino gehiago ekoitzi eta saldu beharko lituzke Hego Korean erostea baino erabaki egokiagoa izateko bertan ekoiztea.

b)



c)

$$q = \frac{KF}{\text{prezioa} - KA_u}$$

$$25.000 \text{ unit} = \frac{147.000}{p-13} \quad P = 18,88 \text{ €}$$

25.000 unitateko salmentak aurreikusten direnez, enpresa horrek erosi hala ekoiztu erabakitzeko prezio-muga 18,88 € izango litzateke.

d)

Kostu finkoak % 10 igotzen badira, 147.000 €-tik 161.700 €-ra igoko dira.

$$20.000 \text{ unit} = \frac{161.700}{p-13} \quad P = 21,09 \text{ €}$$

Kanpoan erosteko gehienez ordaindu beharreko prezioak 21,09 €-koa beharko luke.

4B)

Fabrikatzaile aitzindari batzuen errodamenduak merkaturatzen dituen enpresa hori negozio-eredu batetik beste eredu batera igaro da. Eredu berri horretan, soluzio integralak eta pertsonalizatuak eskaintzen dizkie industria-enpresei, eta, horretarako, teknologia berria erabili behar du (teknologia sentzorikoaren bidezko mantentze-lan prediktiboa). Gainera, fideltasun- eta konfiantza-harremanak ezartzen ditu hornitzaile estrategikoekin.

Sare komertziala: Sare komertzial bat profesionalen multzo bat da, enpresa batekoak edo hari elkartutakoak, zeinak eremu jakin batean enpresak egiten edo merkaturatzen dituen produktuak eta/edo zerbitzuak sustatzen, negoziatzen edo banatzen dituzten.

Akzio-gehiengoa izatea: Akzio-gehiengoa izatea da erabaki sozialetan bere botoarekin eragiteko adina akzioen jabe izatea, eta, horretan oinarrituta, sozietatearen eta haren erabaki-organoen gaineko kontrola izan dezake.



Sektoreak gero eta kontzentrazio handiagoa du. Sektore batean enpresa handi gutxi batzuek dihardutenean (eta ez enpresa txiki asko) esaten da sektoreak kontzentrazio handia duela. Kontzentrazio gero eta handiagoa izateak esan nahi du enpresa bakoitzak merkatu-kuota handiagoa duela eta enpresa gutxiago daudela sektorean.