

AZTERKETARAKO ARGIBIDEAK

Lau galdera hauei erantzun behar diezu:

- 1. GALDERA,**
- 2. 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, ekonomiako hiztegiaren erabilera egokia eta zuzentasun gramatikala.

Ez ahaztu kodea azterketa-koaderno guztietan idaztea.

1. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 4 puntu

IZARRA KIROLAK SA kirol-arropa saltzen duen enpresa bat da. Abenduaren 31n dituen ondare-elementuak hauek dira:

- Enpresaren kudeaketan erabiltzen den programa informatikoa: 21.000 €
- Eskudirua kutxan: 4.200 €
- Biltegian dituen izakinak: 132.000 €
- Saltokia 491.000 €-an baloratua dago, horietatik 61.000 € lurraren balioari dagozkio
- Saltokian dituen ordenagailu eta periferikoak: 16.500 €
- Zenbait bankutako kontu korronteetan daukan saldoa: 25.000 €
- Ibilgetu Materialaren Amortizazio Metatua: 37.000 €
- Banku bati 9 hilabete barru itzuli beharreko mailegua: 68.000 €
- Bezeroei kobratzeko dituen fakturak: 22.000 €
- Salgaien hornitzaileei ordaintzeko dituen truke-letrak: 4.500 €
- Banku batek emandako mailegua, 3 urtera itzultzekoa: 105.000 €
- Ogasunak BEZaren likidazioagatik zor diona: 8.300 €
- Lege-erreserbak: 55.000 €

- Saltokiko altzariak: 84.000 €
- Salgaien hornitzaileei zor dizkien fakturak: 55.000 €
- Bezeroek onartutako kobratu gabeko letrak: 11.500 €
- Ekitaldiko emaitza: 41.000 €
- Bazkideek egindako ekarpenak: ????

Datu horiek kontuan izanik honako hau eskatzen da:

- a) Enpresaren egoera-balantzea osatzea, ondare-masatan sailkaturik. (1,5 puntu)
- b) Maniobra-funtsa kalkulatzea, irudikatzea eta emaitza aztertzea. (1 puntu)
- c) Enpresaren finantza-egoera ratio hauek erabiliz aztertzea: (1,5 puntu)
 - Diruzaintza edo altxortegia
 - Likidezia
 - Bermea
 - Zorpetze osoa
 - Ibilgetua

2. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu

(Iturria: EITB, 2026ko urtarrilaren 10a)

Eusko Jaurlaritzak Europar Batasunaren eta Mercosurren arteko **merkataritza-akordioa** baloratu du, eta euskal industriarentzat “aukera argi eta potentzialki oso positibotzat” jo du.

Eusko Jaurlaritzako Industria Sustatzeko sailburuordeak adierazi duenez, Mercosur “euskal industriaren nazioartekotzeko merkatu estrategiko bihurtu daiteke”. Haren esanetan, balantzea “oso positiboa” da ikuspegi sektorialetik, balio erantsi handiko euskal esportazio-sektore nagusiak (automozioa, fabrikazio aurreratua, makineria, ekipamendu elektrikoak, aluminioa eta aeronautika) “akordioaren irabazleen artean kokatzen direlako, oztopoen murrizketaz eta merkatu horietara sartzeko aukera hobeaz baliatuta”.

Sailburuordeak nabarmendu du **muga-zergeren** pixkanakako ezabatzeak kostuen murrizketa “esanguratsua” ekarriko diela euskal enpresei, eta adierazi du akordioa une egokian iritsi dela, egungo testuinguru geoekonomikoan euskal industria merkatu alternatibo eta egonkorak bilatzen ari denean. Gogorarazi du 120 euskal enpresak 183 ezarpen dituztela Mercosurreko eremu ekonomikoan,

batez ere Brasilen, eta bereziki automozioaren, energiaren eta teknologia aurreratuen sektoreetan.

Euskadi–Mercosur merkataritza-harremanei buruz Industria Sailak egindako azken txostenaren arabera —Argentinan, Bolivian, Brasilen, Paraguain eta Uruguain **kanpo-merkataritzaren** bilakaera eta enpresa-ezarpenak aztertzen dituen—, Mercosur herrialde bakar gisa hartuko balitz, 2024an euskal esportazioen helmuga gisa 17. postua eta inportazioen jatorri gisa 6. postua izango lituzke.

Bestalde, ENBA nekazaritza-erakundeak ohartarazi du “Brasil edo Argentinatik datozen haragiak, euskal ustiategi batek dituen **ekoizpen-kostuen** azpitik dauden prezioetan, salmenta-linealetan jartzea ahalbidetuko lukeen eszenatoki baten” balizko ondorioez. Gainera, gogorarazi du “Europar Batasunaren barruan eta kanpoan aplikatzen diren ingurumeneko, lan-arloko edo animalien ongizateko eskakizunen arteko alde handia”.

- a) Definitu letra lodiz nabarmendutako terminoak (1 puntu)
- b) Zergatik egiten dio mesede industriari testuan aipatzen den merkataritza-akordioak? (0,5 puntu)
- c) Zergatik daude nekazaritza-erakundeak aurka? (0,5 puntu)

3. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu

3A galderari edo 3B galderari erantzun behar zaio.

3A GALDERA

ZilarTech enpresa Euskal Herrian kokatutako industria eta merkataritzako ETE bat da. Mugikorretarako eta bestelako gailu elektronikoetarako osagai txikiak ekoizten ditu, eta, azken urtean, onlineko salmenta indartu du denda digital berritu baten bidez. Bezeroek azpimarratzen dute produktuen kalitatea oso ona dela. Hala ere, sustapen digital eskasa dago eta bezero gazteak erakartzea zaila egiten da. Enpresaren makineria zaharkituta dago, eta horrek ekoizpen-prozesuak moteldu ditzake. Onlineko dendak bezero gehiago eta nazioarteko salmentak erakar ditzake. Automatizazio teknologikoa aukera garrantzitsua izan daiteke kostuak murrizteko. Asiako lehiakideek prezio oso baxuak eskaintzen dituzte, eta horrek arriskuan jartzen ditu irabazi-marjinak. Gainera, hornitzaile batzuen atzerapenak ekoizpena eten dezakete.

Egoera hori kontuan hartuta:

- a) Identifikatu AMIA bateko elementu desberdinak. Elementu bakoitza zein kategoriatan sailkatzen den adierazi eta arrazoitu behar da. (1,5 puntu)
- b) Zer ondorio atera daiteke planteatzen den egoera honetatik? (0,5 puntu)

3B GALDERA

Aukeratu ezazu aukera zuzena (okerreko erantzunagatik zigorrik ez; erantzun zuzen bakoitzak 0,2 puntu balio du; erantzuten ez bada, 0 puntu).

1. Negozio-eredu bat berritzeko erabiltzen den metodologia azkar eta esperimentalari honela esaten zaio:
- a) Lean Startup
 - b) Slow Management
 - c) Planifikazio klasiko lineala
 - d) Balanced Food Model
2. Balio-proposamenak zertarako balio du?
- a) Hornitzaileen kudeaketa arautzeko
 - b) Enpresak bezeroari eskaintzen dion balio bereizia zehazteko
 - c) Produktuen kostuak kalkulatzeko
 - d) Langileen motibazioa neurtzeko
3. Bezero-segmentuak definitzean, zein helburu bilatzen da?
- a) Konpainia handien kopia egitea
 - b) Balioa zer pertsona edo erakunderi sortuko zaion identifikatzea
 - c) Produktua nork ekoiztuko duen jakitea
 - d) Kostuak automatikoki murriztea
4. "Ozeano Urdinaren Estrategia" aplikatzean, zein da helburu nagusietako bat?
- a) Lehiakideekin borroka zuzenean egon eta merkatuko prezio baxuen lasterketan sartzea
 - b) Lehia existitzen ez den espazio berriak sortzea balio-berrikuntzaren bidez
 - c) Produktu gehiago sortzea kostuak handitu arren
 - d) Prezioan oinarritutako estrategia bakarrik erabiltzea
5. AMIA analisia zertarako erabiltzen da?
- a) Produktuen estetika konparatzeko
 - b) Indargune, ahulgune, aukera eta mehatxuen arteko egitura estrategikoa aztertzeke eta egungo posizionamendua interpretatzeko
 - c) Prezio-estrategiak kopiatzen laguntzeko
 - d) Barneko giza baliabideen egutegia antolatzeke

6. Zein da negozio-eredu baten osagai nagusietako bat?
- a) Balio-katearen azken mailan kokatutako marketin-tresnen multzo espezifiko
 - b) Bezero-esperientzia pertsonalizatuak modelatzeko datu-metaketa segmentatua
 - c) Merkatuaren eskari potentzialaren eredu estatistikoa
 - d) Bezero-segmentuen tipologia eta segmentazio-irizpideetan oinarritutako sailkapena
7. Zein dimentsio ez du aztertzen PESTEL analisiak?
- a) Politikoa
 - b) Teknologikoa
 - c) Ekonomikoa
 - d) Gure langileen prestakuntza
8. Zein da Porterren "balio-katea"ren helburua?
- a) Bezero-arretaren prozesua soilik optimizatzea
 - b) Balioa sortzen duten barne-jarduerak identifikatzea eta lehiakortasuna hobetzea
 - c) Sare sozialetan ikusgarritasuna handitzea
 - d) Azken prezio optimoa kalkulatzeko
9. Segmentu-nitxo batek enpresarentzat balio berezia badu, arrazoi honegatik da:
- a) Eskari txikia duelako
 - b) Lehia txikiagoa eta desberdintze-maila handiagoa duelako
 - c) Publiko orokorraren ohiturekin bat egiten duelako
 - d) Prezio baxuak ezartzen dituelako
10. Zer da Lean Startup metodoko "hipotesiak kontrastatzea"?
- a) Inolako daturik gabe aurkeztea ideiak
 - b) Bezero errealekin esperimentuak egitea ideiak egiaztatzeko
 - c) Produktuaren azken bertsioa zuzenean merkaturatzea
 - d) Diru-laguntzak eskatzeko dokumentazioa

4. GALDERA: Gehieneko puntuazioa: 2 puntu**4A galderari edo 4B galderari erantzun behar zaio.****4A GALDERA**

EDABE SM enpresak freskagarriak ekoizten ditu, eta, azken produktuaren hobekuntzarako, botila-tapoi berezi bat gehitu du. Tapoi mota hori kanpoko beste enpresa bati erosten dio. Enpresan, batez beste, 90.000 tapoi unitate kontsumitzen dira hilabeteen (hilabete bat = 30 egun). Hornitzaileari egiten zaion eskaera bakoitza 45.000 unitatekoa izaten da, eta hornikuntza-epea 5 egunekoa.

Beste alde batetik, produktuaren ekoizpen-prozesuko arazoak saihestu nahian, enpresak 9.000 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 eskaera bat 5 egunez atzeratuko balitz? (0,5 puntu)
- d) Aurreko datu guztiak kontuan izanik, c) puntuko egoera azaltzen duen irudikapen grafikoa egin. (0,5 puntu)

4B GALDERA

IBILI TXAPELA enpresak bere ekipamendu informatikoa berriztatu nahi du, eta, horretarako, hiru inbertsio-aukera hauen artean bat aukeratu behar du.

- A aukera: Hasieran 52.000 €-ko inbertsioa egin eta ordaindu behar da. Beraren bizi-iraupena 3 urtekoa da, eta urtero 27.000 €-ko diru-sarrera eta 9.000 €-ko mantenu-gastuak izango lituzke. Gainera, amaieran 7.400 €-ko hondar-balioa lortzeko esperantza dauka.
- B aukera: Hiru urteko iraupena du, eta hasieran 70.000 €-ko inbertsioa egin behar da. Urteko fluxu garbiak hauek dira, hurrenez hurren: 25.000 €, 32.000 € eta 27.000 €. Gainera, 15.000 €-ko hondar-balioa lortzea espero du.
- C aukera: Hasierako ekarpena 75.000 €-koa izango da, eta aurreikusten diren kutxa-fluxuak honako taula honetan jasotzen diren datuen arabera izango dira:

	1. urtea	2. urtea	3. urtea
Kostu finkoak	6.400 €	6.400 €	6.400 €
Unitateko kostu aldakorra	22 €	19 €	21 €
Unitateko salmenta-prezioa	51 €	46 €	49 €
Ekoiztu eta saldutako unitateak	1.600	1.100	950

Joko dugu IBILI TXAPELA enpresak, inflaziorik gabe, % 5eko 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. (1 puntu)
- 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)