



2006-07		
JUNIO 1	JUNIO 2	SEPT X

DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA II

Apellidos:

Nombre:

DNI:

- Debe trasladar sus respuestas a la siguiente plantilla para su corrección –**únicas respuestas válidas**–.
- Procedimiento de cumplimentación:
 - Marque con un aspa (X) sólo la respuesta correcta.
 - Rellene por completo sólo en caso de error.

Cada dos respuestas incorrectas se resta una correcta. Las respuestas en blanco no restan.

1. <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	4. <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	7. <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	10. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	13. <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	16. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	19. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D
2. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D	5. <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	8. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D	11. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D	14. <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	17. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D	20. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D
3. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D	6. <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	9. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	12. <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input checked="" type="checkbox"/> D	15. <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	18. <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D	R. <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> B <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> D





01

El ámbito competitivo se refiere a la cuestión:

- a) *¿Cómo competir?*
b) *¿Dónde competir?*
c) *¿Para qué competir?*
d) *Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.*

02

Las empresas pueden seleccionar dónde crecer adoptando estrategias de:

- a) *Expansión.*
b) *Diversificación.*
c) *Redefinición.*
d) *Todas las respuestas anteriores son correctas.*

03

La penetración en el mercado es adecuada cuando:

- a) *La cuota de mercado es un factor clave de éxito.*
b) *El mercado no está saturado.*
c) *El mercado es rentable y está creciendo.*
d) *Todas las respuestas anteriores son correctas.*

04

Una alternativa adecuada a la integración vertical que logra muchos de sus beneficios mientras contrarresta varias de sus desventajas viene dada por:

- a) *La cooperación.*
b) *La diversificación relacionada.*
c) *La diversificación no relacionada.*
d) *Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.*

05

Los costes de coordinación se refieren a:

- a) *La incapacidad de cada negocio para adecuarse con precisión a sus clientes al compartir recursos con otros.*
b) *La incapacidad de cada negocio para tomar decisiones ágiles sin tener en cuenta los otros negocios.*
c) *La incapacidad de cada negocio para realizar cambios ágiles sin tener en cuenta los otros negocios.*
d) *La incapacidad de cada negocio para marginalizar los productos.*

06

El aprovechamiento de oportunidades de inversión como motivo para seguir una estrategia de diversificación no relacionada ha sido criticado porque:

- a) *La captación de oportunidades en negocios no relacionados es fácil.*
b) *La captación de oportunidades en negocios es más fácil para empresas relacionadas con tales negocios.*
c) *La captación de oportunidades en negocios es típica de directivos con habilidades genéricas.*
d) *La captación de oportunidades en negocios no es posible dada la inexistencia de asimetrías informativas.*

07

Los grupos de empresas tipo empresa matriz:

- a) *Aplican modelos de control financiero.*
b) *Suelen tener participadas al 100 por 100.*
c) *Sólo tienen activos formados por participaciones.*
d) *Suelen adoptar estrategias no relacionadas.*

08

Las unidades estratégicas de negocio permiten:

- a) *Formular estrategias competitivas diferenciadas.*
b) *Implantar estrategias competitivas diferenciadas.*
c) *Analizar entornos competitivos diferenciados.*
d) *Todas las respuestas anteriores son correctas.*

09

La cantidad de unidades estratégicas de negocio suele ser mayor cuando se utilizan para:

- a) *Analizar la estrategia.*
b) *Seleccionar la estrategia.*
c) *Las respuestas a) y b) son correctas.*
d) *Aplicar la estrategia.*

10

Los principales problemas *ex post* en la gestión del crecimiento externo vienen dados por:

- a) *La elección de la empresa objetivo.*
b) *La valoración de la empresa objetivo.*
c) *La integración de la empresa objetivo.*
d) *Todas las respuestas anteriores son correctas.*

11

Los directivos se protegen contra las adquisiciones hostiles:

- a) *Disminuyendo el efectivo de la empresa.*
b) *Aumentando el endeudamiento de la empresa.*
c) *Disminuyendo el endeudamiento de la empresa.*
d) *Las respuestas a) y b) son correctas.*

12

La tendencia generalizada hacia la adopción de estrategias transnacionales se explica por:

- a) *Las mayores posibilidades de coordinación.*
b) *La saturación de las ventajas de concentración.*
c) *La creciente homogeneidad de los clientes.*
d) *Todas las respuestas anteriores son correctas.*

13

La tendencia hacia la concentración o hacia la fragmentación en un sector maduro depende fundamentalmente de:

- a) *La evolución de las barreras de entrada en el sector.*
b) *La evolución de la oferta y la demanda de producto.*
c) *El nivel de incertidumbre estratégica existente.*
d) *a) y c) son correctas.*





14

Una estructura mecánica:

- a) Es un tipo de estructura primaria, cuya problemática se corresponde con el nivel estratégico corporativo.
- b) Es más adecuada para empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costes o para empresas que desarrollan su actividad en sectores concentrados y maduros.
- c) Implica alta centralización, alta formalización, alta complejidad y poca especialización.
- d) b) y c) son correctas.

15

Una de las ideas básicas de Chandler sobre el estudio de la estructura organizativa era que:

- a) La estructura de la empresa se establece fundamentalmente a dos niveles: corporativo y de negocio.
- b) La estructura de una empresa es resultado de la concatenación de varias estrategias básicas a lo largo del tiempo.
- c) Que el diseño organizativo conlleva la distinción entre dos tipos de estructuras: primaria y operativa.
- d) a) y c) son correctas.

16

La cultura de una empresa se crea y evoluciona a través de factores:

- a) Contextuales, del entorno y estructurales.
- b) La cultura es un intangible que fundamentalmente queda determinada por la forma de hacer estrategia por la empresa.
- c) Factores externos, internos e históricos.
- d) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

17

Entre las ventajas atribuidas a la planificación estratégica, podemos señalar que:

- a) Impulsa la creatividad, debido a que fomenta la reflexión de los directivos sobre la orientación estratégica de los distintos negocios de la empresa.
- b) Incentiva la mejora continua que se deriva del incrementalismo lógico al que la organización se ve sometida en sus actividades cotidianas.
- c) Mejora la segmentación de la empresa, mediante la identificación de sus tres niveles estratégicos.
- d) a) y c) son correctas.

18

Las consecuencias del declive de una industria para la rentabilidad de la misma dependen de:

- a) Las condiciones de apropiabilidad para los nuevos desarrollos tecnológicos en el sector.
- b) Que se consiga alcanzar un equilibrio entre la capacidad y la producción, y de la naturaleza de la demanda del producto o servicio.
- c) Que los directivos sean capaces de diseñar nuevas estrategias coherentes con la situación en el sector.
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.

19

El mantenimiento de los beneficios generados por la innovación depende de:

- a) La existencia de un régimen de protección legal efectivo, en el caso de que el conocimiento que incorpora la innovación sea de carácter explícito.
- b) El margen de tiempo del que disponga el innovador para intentar ampliar su ventaja competitiva inicial.
- c) La posibilidad de proteger la innovación a través de la posesión de recursos complementarios de carácter específico.
- d) Todas las respuestas anteriores son correctas.

20

La cadena de valor en una empresa multinacional que aplica una estrategia internacional global con adaptaciones locales:

- a) Se replica totalmente en los distintos países, pero no se coordinan las actividades entre países.
- b) Es única para todos los países.
- c) Se replica totalmente en los distintos países y se coordinan las actividades entre países.
- d) Se replica parcialmente en los distintos países.

R

La gestión del riesgo en sectores emergentes implica:

- a) Mantener altos niveles de apalancamiento financiero, aunque bajos niveles de apalancamiento operativo.
- b) Intentar cooperar con los líderes de opinión.
- c) Mantener altos niveles de apalancamiento operativo, aunque bajos niveles de apalancamiento financiero.
- d) b) y c) son correctas.



EMPRESAS

Cura de realismo en Meta4

La firma de 'software' para recursos humanos vuelve a crecer tras su 'reinvención' en 2002

FERNANDO BARCIELA

Algunas empresas pueden llegar a morir de éxito. Ése es el caso de Meta4, que, después de años de fuerte crecimiento posteriores a su fundación, en 1992, puso en marcha un ambicioso plan de expansión

La historia de Meta4, pionera en el lanzamiento de programas de nóminas sobre Windows, podría ser un ejemplo perfecto de lo peligroso que resulta pasarse en sus objetivos de expansión. La empresa, que había venido doblando su cifra de negocio desde su fundación, en 1992, decidió dar entrada a una sociedad de capital riesgo en 1996 para poner en marcha un plan de expansión que la posicionara, además de en Latinoamérica, donde ya estaba presente, también en Europa y EE UU.

Aunque todo hacía prever que la entrada en estos mercados iba a ser un paseo, la realidad fue otra. "La expansión en estas nuevas zonas", explica Fernando Ruiz, director de *marketing* de Meta4, "no funcionó". Ruiz explica que en Meta4 nunca tuvieron muy claras las razones de la falta de aceptación de su *software* de recursos humanos en EE UU y varios países de Europa. "Posiblemente se debió", dice, "a la dificultad de adaptar la plataforma informática a las especificidades legales de estos países. Hay que tener en cuenta que este tipo de programas tiene que acoplarse, en cada país, a los procedimientos y legislaciones locales". Además, la empresa se puso objetivos de expansión por encima de su capacidad. "Entrar en nuevos mercados", explica el ejecutivo, "suponía abrir delegaciones, adaptar los productos y formar mucha gente nueva de alto nivel técnico, lo que no resultó fácil ni factible".

A resultados de lo sucedido, la cifra de negocios total se estancó en una empresa sobredimensionada en gastos, especialmente los financieros y de plantilla, lo que acabó por hacerla entrar en pérdidas. Viendo que sus planes habían fracasado, la sociedad de capital riesgo que había entrado en 1996, el Gartner Group, decidió llevar a cabo una drástica reducción de la plantilla y poner Meta4 en venta. "A través de salidas voluntarias y dos expedien-

tes de regulación de empleo (ERE), que se llevaron a cabo entre 2000 y 2002", comenta Ruiz, "la plantilla fue recortada de 800 personas a la mitad".



Sede central de la compañía de programas y servicios tecnológicos e informáticos Meta4.

Pero las noticias sobre la venta y los ERE no hicieron más que agravar la imagen de Meta4. Las empresas clientes, ante el peligro de quedarse sin servicio, empezaron a pasar trabajo a otras plataformas. "Hay que tener en cuenta", explica el ejecutivo, "que las empresas suelen amortizar nuestro *software*, que requiere una inversión inicial, entre cinco y siete años. Si temen que no les vayas a dar servicio, no lo compran".

Fueron, pues, años muy difíciles, que empezaron a corregirse en 2002, con la entrada de la francesa Adonix, una empresa de *software* para administración empresarial, en su capital. "Fue una decisión muy interesante para nosotros", recuerda Ruiz, "porque nos daba credibilidad ante

los clientes: el mensaje es que íbamos a seguir". El nuevo propietario puso en marcha un plan estratégico, más cauteloso que el llevado a cabo en los años noventa, y con nuevas particularidades. Meta4 pasaría a centrarse en los mercados en los que había entrado con éxito, Latinoamérica, con un enfoque de negocio más descentralizado y cooperativo, con *business partners*.

Meta 4

% de variación anual

	2004	2005	2006	2007 (estimación)
Licencias	7,40	8,70	9,10	13,40
Outsourcing	0,00	0,00	0,00	0,20
Servicio clientes	12,00	13,00	15,00	17,50
Mantenimiento	9,00	9,70	10,50	11,70
TOTAL	28,40	31,40	34,60	42,80
Crecimiento	3%	11%	10%	24%

Fuente: Meta 4

EL PAÍS

"Mientras que antes", prosigue Ruiz, "vendíamos la platafor-

ma, la instalábamos y dábamos el soporte técnico, ahora nos limitamos a vender la licencia y a dar el soporte. Todo el trabajo de instalación, integración y mantenimiento lo hacen nuestros *partners*, los integradores".

La ventaja de este sistema, compartido con empresas como Adecco, Soluciona-Indra o Atos, es que permite llegar rápidamente a más clientes con menos plantilla (la empresa la mantiene en torno a 450 personas) y también con menos costes. Otra ventaja es que permite a Meta4 centrarse en lo que considera su *core business*, el desarrollo de su *software* de recursos humanos (nóminas, selección, formación, retribuciones, planes de carreras, bajas...), y en el que emplea buena parte de su plantilla actual. Este enfoque —que le distingue de empresas generalistas, como SAP— le permite explotar a fondo su especialización y presentar adaptaciones y renovaciones continuas de su producto estrella, PeopleNet.

ma, la instalábamos y dábamos el soporte técnico, ahora nos limitamos a vender la licencia y a dar el soporte. Todo el trabajo de instalación, integración y mantenimiento lo hacen nuestros *partners*, los integradores".

La ventaja de este sistema, compartido con empresas como Adecco, Soluciona-Indra o Atos, es que permite llegar rápidamente a más clientes con menos plantilla (la empresa la mantiene en torno a 450 personas) y también con menos costes. Otra ventaja es que permite a Meta4 centrarse en lo que considera su *core business*, el desarrollo de su *software* de recursos humanos (nóminas, selección, formación, retribuciones, planes de carreras, bajas...), y en el que emplea buena parte de su plantilla actual. Este enfoque —que le distingue de empresas generalistas, como SAP— le permite explotar a fondo su especialización y presentar adaptaciones y renovaciones continuas de su producto estrella, PeopleNet.

Planes de expansión

Una vez mejorada su situación financiera (la empresa vivió bastantes años con pérdidas), Meta4 ha reiniciado sus planes de expansión. Además de Francia, en la que entró con Adonix, la empresa volvió a abrir el año pasado delegaciones en el Reino Unido y EE UU, en este caso en Miami, que ha pasado a ser la sede para las operaciones en el continente americano. La empresa tiene presencia directa en 11 países e indirecta en otros 71, en los que cuenta con 1.000 clientes.

Tan alentadoras le deben haber parecido las perspectivas actuales de la empresa a su propietario, el francés Emil Hamou, que éste optó por vender Adonix a Sage, manteniendo, eso sí, la propiedad de Meta4. Que sigue siendo española, pues, como explica Ruiz, "pese a que la propiedad es francesa, su sede, ejecutivos, I+D y todo está aquí. En Francia no hay prácticamente nada más que una delegación". En Meta4 hablan de que "la recuperación es una realidad y el optimismo es el tono dominante". A principios de año anunciaron casi triunfalmente el incremento del 10% en las ventas de la empresa (que factura el 60% en el exterior) hasta los 34,6 millones de euros, y también de los beneficios, que se duplicaron. Aun así, la última palabra no está dicha. En un sector tan cambiante como el de los servicios informáticos, las sorpresas pueden llegar cuando menos se espera.

La empresa, con 1.000 clientes que cuentan con nueve millones de empleados, facturó 34,6 millones de euros el año pasado

Franquicia para reducir costes

La australiana ERA busca consultores para su expansión en España

F. B.

Por si pensaba que ya lo conocía todo en materia de franquicia existe ahora la posibilidad de probar con algo nuevo: la consultoría de reducción de costes operativos en las empresas, una posibilidad ofrecida estos días por Expense Redution Analysts (ERA), una empresa australiana fundada en 1992.

ERA pasa por ser la mayor consultoría de gestión y control de gastos generales del mundo, con representación en más de

20 países y más de 700 consultores franquiciados. Entre sus clientes se encuentran compañías como Schindler, Adidas, Unilever o HP, lo que ha logrado, no tanto por su especialidad, la reducción de costes —ofrecida por muchas otras empresas— sino por su contundente formato comercial. "La base de nuestra oferta", señala Francisco Escanellas, socio consultor y director de Expansión de ERA España, "es que sólo cobramos a nuestros clientes si les reducimos sus costes. En ese caso cobramos el

La consultora cuenta con siete delegaciones en España y tiene la intención de abrir otras diez en breve, para llegar a las 70 en 2013

50% de los ahorros conseguidos durante 18 meses. Si no logramos ahorros, no tienen que pagarnos nada". La empresa australiana afirma lograr reducciones de costes del 20% de media.

ERA decidió reforzar el año pasado su expansión en Europa, que pasa también por la ampliación de sus actividades en España, donde cuenta ya con clientes tan importantes como Soluciona. "Si bien estamos en España desde 1999, donde tenemos siete delegaciones", prosigue Escanellas, "nuestra intención es

abrir otras diez en breve y llegar a las 70 hasta el año 2013".

Pero, ¿cómo funciona esta singular franquicia? "Seleccionamos, entre los interesados en entrar en nuestra red", explica el ejecutivo, "a profesionales de alto nivel, con formación universitaria y experiencia empresarial (no importa que hayan trabajado o no en el área de costes), a los que formamos después en alguno de nuestros centros de formación en Montevideo, San Diego o París".

Una vez que los seleccionados han pagado el canon de entrada (50.000 euros) y se les ha formado en un curso de 10 días, se les facilita un mínimo de 10 contactos iniciales con empresas y se les garantiza un primer contrato con uno de estos clientes.



2006-07		
<input checked="" type="checkbox"/> JUNIO 1	JUNIO 2	SEPT X

DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA II

Apellidos:

Nombre:

DNI:

C1 Estrategia corporativa de META4:

- Mononegocio.*
 Integración vertical.

- Diversificación relacionada.*
 Diversificación no relacionada.

Un negocio se define por la necesidad cubierta, el grupo de clientes al que se dirige y la base tecnológica empleada. Todos los productos de META4 comparten estas tres dimensiones, por lo que sólo se distingue un negocio. En vez de diversificar sus negocios, la empresa ha decidido internacionalizarse para crecer, manteniendo un ámbito de producto bien establecido.

Siguiendo la tipología de Ansoff de estrategias de crecimiento, las iniciativas de META4 se circunscriben al desarrollo de productos y al desarrollo de mercados, pero no a la diversificación ni la integración vertical que suponen un cambio significativo en ambas dimensiones.

C2 Análisis sectorial internacional de los negocios de META4 según la tipología de Porter:

- Multipaís.*
 Transnacionales.

- Globales con adaptaciones locales.*
 Globales.

El análisis sectorial internacional de los negocios de META4 alude a qué características presentan las actividades en las que está presente esta empresa desde una perspectiva internacional. Es importante tener en cuenta que no se pregunta por la estrategia internacional que la empresa aplica, sino por las características estructurales de sus negocios, que son objetivas y generales para todas las empresas que operan en ellos. En otros términos, no es una cuestión de formulación estratégica, sino de análisis estratégico.

En el caso se ofrecen distintas descripciones que permiten clasificar el negocio de META4 como global bloqueado o con adaptaciones locales. Los productos informáticos relativos a nóminas y gestión de personal pueden diseñarse con características básicas generalmente aplicables a todos los países, aunque hay que hacer pequeñas adaptaciones posteriores principalmente al idioma y la regulación en materia de derecho de trabajo y seguridad social. El negocio no es transnacional, porque ello supondría que el producto debería ser co-diseñado por equipos pertenecientes a distintos países e incorporar las adaptaciones al propio producto y no a aspectos secundarios del mismo.

C3 Estrategia internacional de META4 antes y después de la recuperación:

- Global antes, transnacional después.*
 Global antes, global con adaptaciones después.

- Global con adaptaciones antes, transnacional después.*
 Multipaís antes, multipaís después.

La crisis del META4 puede explicarse en términos estratégicos de forma muy clara: desajuste entre el tipo de sector internacional y la estrategia internacional adoptada. El negocio es global con adaptaciones y META4 estaba intentando aplicar una estrategia internacional global. Los clientes internacionales no estaban satisfechos con el producto informático de META4 porque no lograba una implementación adecuada en el país de destino.

Este desajuste puede explicarse por un error en el análisis estratégico (el equipo de META4 percibía que su negocio era global, en vez de global con adaptaciones), en la formulación estratégica (intento de aplicar una estrategia global en un sector global con adaptaciones, aprovechando las ventajas de costes) o en la implantación estratégica (incapacidad para compensar las desventajas de la falta de adaptación local propias de la estrategia global adoptada).

Una vez detectado el desajuste, META4 cambia a una estrategia global con adaptaciones más consistente con el tipo de sector internacional, logrando mejores resultados.

C4 Estrategia de entrada a los mercados internacionales de META4 antes y después de la recuperación:

- IDE antes, cooperación después.*
 IDE antes, exportación después.

- IDE antes, IDE después.*
 Exportación antes, IDE después.

Antes de la recuperación, META4 creaba oficinas con personal propio en los países a los que dirigía sus productos, de acuerdo con una estrategia de entrada a los mercados internacionales característica de la inversión directa exterior.

Después del cambio de la estrategia internacional, también cambian la estrategia de entrada a los mercados internacionales para lograr una mayor adaptación local aprovechando el conocimiento de empresas socios en cada país, aplicando una estrategia cooperativa. De esta forma, mejoran la implementación de la estrategia internacional global con adaptaciones.

