



88125027



International Baccalaureate®  
Baccalauréat International  
Bachillerato Internacional

**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL SUPERIOR**  
**PRUEBA 1**

Jueves 8 de noviembre de 2012 (tarde)

2 horas 15 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del *estudio de caso de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta obligatoria.
- Sección C: conteste la pregunta obligatoria.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Son necesarias copias sin anotaciones de la *hoja de fórmulas y de las tasas de descuento de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba es [80 puntos].

## SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) La General Diane Pierce usa un estilo de liderazgo situacional (*línea 38*). Identifique **cuatro** características clave de un estilo de liderazgo situacional. [4 puntos]
- (b) Explique por qué la General Diane Pierce decidió ordenar al Coronel Michael Donovan que realizara encuestas y que también organizara grupos de discusión (*líneas 112–117*). [4 puntos]
- (c) La General Diane Pierce decidió utilizar recursos de *UWP* para construir un hospital nuevo o un campus universitario nuevo. Utilizando la teoría de la motivación de Maslow, analice el impacto de esta decisión **tanto** sobre la población local **como** sobre los “Gorros Oliva”. [7 puntos]
  
2. (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *economías de escala* (*línea 139*) [2 puntos]
  - (ii) *control de existencias mediante el sistema just-in-case (“por si acaso”)* (*línea 161*). [2 puntos]
- (b) Explique de qué manera se verían afectados los costos fijos y variables de Kos Palouk si sigue adelante con la **Opción 2** (*líneas 173–175*). [4 puntos]
- (c) Analice las ventajas y las desventajas para Kos Palouk de seguir adelante con la **Opción 2** (*líneas 173–175*). [7 puntos]
  
3. (a) La General Diane Pierce necesita volver a motivar a sus tropas pero no puede ofrecer ningún incentivo económico (*líneas 44–47*). Describa **dos** incentivos no económicos que podría utilizar. [4 puntos]
- (b) Con referencia a la **Opción 3** (*líneas 176–181*), distinga entre un mayorista y un minorista. [4 puntos]
- (c) La Misión de *UWP* tiene objetivos éticos (*líneas 6–8*). Examine si el establecimiento de objetivos éticos por *UWP* será beneficioso. [7 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

4. (a) Defina los siguientes términos:

(i) *cultura organizacional (línea 12)* [2 puntos]

(ii) *estructura de matriz (línea 104).* [2 puntos]

(b) Explique de qué manera el análisis de campos de fuerzas (Apéndice 2) ayudó a la oficina central de *UWP* en Ginebra a decidir un cambio de estrategia en 2011. [3 puntos]

(c) Explique por qué la experiencia previa de la General Diane Pierce en marketing social puede ayudar a la Misión de *UWP* a alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos en Loyka. [5 puntos]

(d) Evalúe las formas posibles de superar el conflicto entre los grupos de interés externos y la Misión de *UWP* en Loyka. [8 puntos]

### Información adicional

*En este trabajo, no hay información adicional para las Secciones A y B.*

## SECCIÓN C

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

5. La General Diane Pierce llegó a la conclusión de que construir un hospital era una opción mejor que construir una universidad.

La situación en torno a Beral se deterioraba (*Punto 1*). Pronto, la ciudad sería incapaz de obtener un suministro suficiente de alimentos. Además, la pérdida de control del área que rodea a Beral repercutiría psicológicamente sobre los residentes, quizá generando mayor resistencia hacia la Misión de *UWP*. La General Pierce decidió aumentar la frecuencia de las patrullas de *UWP* en la zona protegida por *UWP*. Sin embargo, esto requeriría varios cambios al plan de conjunto de la Misión de *UWP* en Beral. Con el aumento de la frecuencia de las patrullas, habría menos tropas disponibles para el proyecto de construcción.

La General Pierce ordenó al Coronel Michael Donovan que preparara un nuevo análisis del camino crítico. El Coronel elaboró dos calendarios y enfoques posibles para la construcción del hospital (*Puntos 2 y 3*). En cualquiera de los dos casos, completar el proyecto tomaría 30 semanas más de lo previsto originalmente. El Coronel Donovan también recomendó un cambio en el sistema de planificación de la dotación de personal, pasando de un enfoque de construcción tradicional donde el equipo de construcción avanza de un trabajo al siguiente secuencialmente, a un enfoque de células de producción donde equipos más pequeños trabajan simultáneamente en distintos trabajos (*Punto 5*). Sin embargo, el Coronel advirtió que, independientemente del enfoque adoptado, la construcción del hospital en las nuevas circunstancias representaría una enorme presión física y mental para las tropas. A la luz del deterioro de la situación en Beral, de las advertencias del Coronel Donovan, y de los datos demográficos recientes de Loyka (*Punto 6*), la General Pierce tuvo que reevaluar su estrategia de construir un hospital.

- (a) Identifique **dos** factores que pueden afectar la planificación de la dotación de personal de *UWP* en Beral. [2 puntos]
- (b) (i) Utilizando información del Punto 3, **copie y complete en su cuadernillo de respuestas** el diagrama de red del Punto 4 para las actividades A a H, e identifique el camino crítico para la construcción del hospital. [5 puntos]
- (ii) Con referencia al estudio de caso, explique **una** desventaja de utilizar un análisis del camino crítico. [2 puntos]
- (c) Analice la utilización de un enfoque de células de producción para la construcción del hospital. [9 puntos]
- (d) Utilizando información del estudio de caso, de los Puntos 1 a 6 y de un análisis de campos de fuerzas (**no** se requieren ponderaciones numéricas para las fuerzas), evalúe la decisión estratégica de la General Diane Pierce de construir el hospital. [12 puntos]

## Información adicional

### Punto 1: Extracto del *Beral Courier*, un periódico local

Recientemente, la oficina del gobernador local confirmó los rumores de aumento de la violencia fuera del área protegida por *UWP*. La policía local confirmó los ataques a vehículos en los caminos cerca de pueblos locales como Bosca, Boussena, Gana y Saura. Un conductor que regresaba de Saura resultó herido de gravedad. En otra ocasión, un camino quedó seriamente dañado; fue preciso desviar el tráfico por una ruta diferente con lo que se duplicó el tiempo de viaje. La Misión de *UWP* ha anunciado su intención de aumentar las patrullas de *UWP* en el área.

El aumento de la violencia ha tenido un impacto inmediato en las tiendas locales de Beral, que manifestaron estar sufriendo una escasez de productos alimenticios.

### Punto 2: Dos calendarios y enfoques posibles para la construcción del hospital

Opción 1: Enfoque de construcción tradicional	Opción 2: Enfoque de células de producción (una célula)
Tiempo estimado de construcción: 37 semanas Secuencia de las tareas: i. Preparación del terreno (6 semanas) ii. Construcción de las paredes exteriores y el tejado (18 semanas) iii. Construcción de las paredes interiores, pintura y pisos (12 semanas) iv. Limpieza (1 semana)	Tiempo estimado de construcción: 31 semanas Secuencia de las tareas: Véase el Punto 3 (abajo)

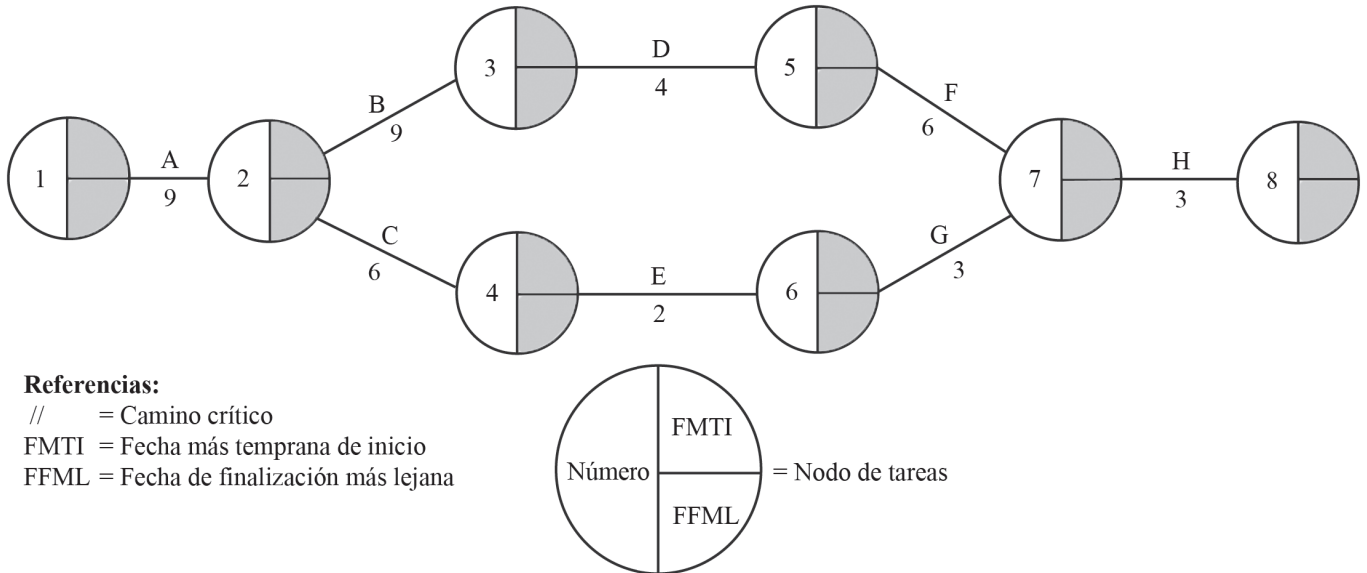
### Punto 3: Secuencia de las tareas para el enfoque de células de producción (Opción 2, arriba)

Tareas	Duración estimada (semanas)
A	9
B (debe seguir a A)	9
C (debe seguir a A)	6
D (debe seguir a B y C)	4
E (debe seguir a B y C)	2
F (debe seguir a D)	6
G (debe seguir a E)	3
H (debe seguir a F y G)	3

#### Punto 4: Análisis del camino crítico para el enfoque de células de producción

Diagrama de red para **una célula, tareas A a H** (cada célula —ala del hospital— lleva el mismo tiempo de construcción).

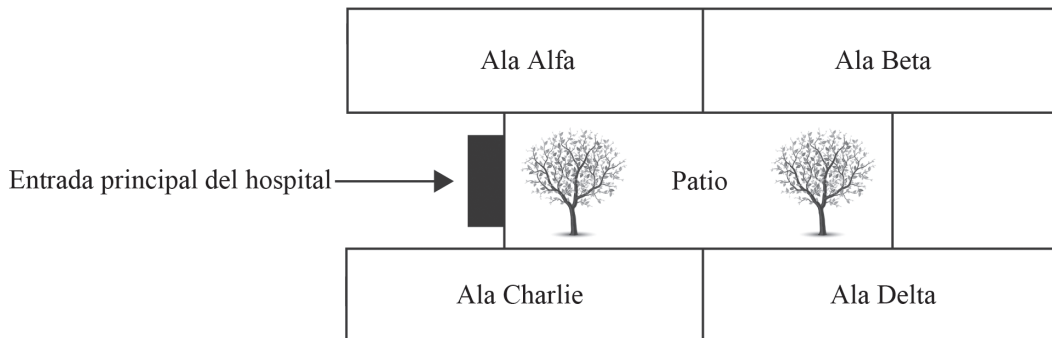
**No** escriba sus respuestas a la pregunta 5(b)(i) en esta página.



#### Punto 5: Extracto de un memorando del Coronel Michael Donovan a la General Diane Pierce sobre la planificación de la dotación de personal

Al pasar de un enfoque de construcción tradicional a un enfoque de células de producción, el tiempo total necesario para completar el hospital se puede acortar a 31 semanas. Esto es una semana más que en la estimación original, pero aún así seis semanas menos que el enfoque tradicional.

En un enfoque de células de producción, la mayoría de las tropas se dividirían en “equipos” asignados a células. Cada equipo sería responsable de la construcción de un ala (célula) del hospital (Alfa, Beta, Charlie y Delta). Aunque algunas tareas se harían en todo el hospital (por ejemplo, la pintura y la limpieza), la mayoría de las tareas serían realizadas por distintos equipos de células, cada una dedicada a construir su propia ala del hospital.



Este enfoque tiene tanto ventajas como desventajas.

**Punto 6: Información demográfica seleccionada sobre Loyka**

	<b>1997</b>	<b>2002</b>	<b>2007</b>	<b>2012</b>
<b>Tasa de natalidad (nacimientos/1000 habitantes)</b>	26,2 %	26,4 %	12,2 %	18,1 %
<b>Tasa de mortalidad (muertes/1000 habitantes)</b>	8,2 %	8,1 %	18,2 %	8,5 %
<b>Población</b>	4 millones	4,5 millones	3,5 millones	3,4 millones

---