

# Esquema de calificación

**Mayo de 2018**

**Gestión empresarial**

















**Nivel superior**












**Prueba 1**


Este esquema de calificaciones es **confidencial** y para el uso exclusivo de los examinadores en esta convocatoria a exámenes.

Es propiedad del Bachillerato Internacional y **no** debe ser reproducido ni distribuido a ninguna otra persona sin la autorización del centro global del IB en Cardiff.

The following are the annotations available to use when marking responses.

Annotation	Explanation	Associated shortcut
	AE - Attempts Evaluation	
	BOD - Benefit of the doubt	
	CKS - Clear Knowledge Shown	
	Cross - Incorrect point	
	DES - Descriptive	
	EE - Effective evaluation	
	GA - Good Analysis	
	GD - Good Definition	
	GEXA - Good Example	
	GEXP - Good Explanation	
GP	GP - Good Point	
	H Line - Underline tool	
	Highlight - Highlight tool	
	IR - Irrelevant	
	IU - Inappropriate Use	
	LD - Lacks Depth	
	LLS - Lacks Logical Structure	

	NAQ - Not Answered Question	
	NBOD - No benefit of the doubt	
	NE - Not enough	
	On Page Comment - On page comment tool	
	P - Paragraphing	
	PE - Poorly expressed	
	QuestionMark - Unclear	
	SEEN_Small - Seen	
	Tick Colourable	
	TV - Too vague	
	UR - Unbalanced Response	

You **must** make sure you have looked at all pages. Please put the  annotation on any blank page, to indicate that you have seen it.

**Las bandas de puntuaciones y los criterios de evaluación de las págs. 5 a 9 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.**

Sección A			Descriptor de nivel
Q1 (b)	Q2 (b)	Q3 (b)	
Puntuación			
0			
1–2			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Escaso uso de la terminología de gestión empresarial.</li> <li>● Escasa referencia al material de estímulo.</li> </ul>
3–4			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Cierta uso de la terminología adecuada.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> <li>● En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.</li> </ul>
5–6			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Uso eficaz del material de estímulo.</li> </ul>

Sección B Q4 (d)	Descriptor de nivel
Puntuación	
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican o aplican escasas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial, y falta terminología de la asignatura.</li> <li>● Escasa referencia al material de estímulo.</li> </ul>
3–4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican o aplican ciertas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa cierta terminología adecuada.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, pero a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> </ul>
5–6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprensión de la mayoría de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican y aplican herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada la mayor parte del tiempo.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> <li>● Ciertos indicios de una respuesta equilibrada.</li> <li>● Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.</li> </ul>
7–8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican y aplican bien las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada.</li> <li>● Buena referencia al material de estímulo.</li> <li>● Indicios sólidos de una respuesta equilibrada.</li> <li>● Los juicios son pertinentes pero no siempre están bien fundamentados.</li> </ul>
9–10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda).</li> <li>● Se explican con claridad y se aplican con un fin determinado las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta.</li> <li>● Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Juicios pertinentes y bien fundamentados.</li> </ul>

### Sección C, pregunta 5

#### **Criterio A: Conocimiento y comprensión de herramientas, técnicas y teorías**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes según lo indique y/o implique la pregunta. Esto incluye el uso de terminología de gestión empresarial adecuada.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Se demuestra conocimiento superficial de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
<b>2</b>	Se demuestra conocimiento y comprensión satisfactorios de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
<b>3</b>	En general se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
<b>4</b>	Se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.

#### **Criterio B: Aplicación**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes a la organización del estudio de caso.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan con la organización del estudio de caso, pero la conexión es inapropiada o superficial.
<b>2</b>	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan apropiadamente con la organización del estudio de caso, pero la conexión no ha sido desarrollada.
<b>3</b>	En general se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
<b>4</b>	Se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso. Los ejemplos son apropiados e ilustrativos.

### **Criterio C: Argumentos razonados**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno plantea argumentos razonados. Esto incluye la presentación de argumentos pertinentes y equilibrados mediante, por ejemplo, la exploración de distintas prácticas, la ponderación de sus puntos fuertes y débiles, la comparación y contrastación, o la consideración de las consecuencias, según los requisitos de la pregunta. También incluye la justificación de los argumentos mediante la presentación de datos que respalden las afirmaciones hechas.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Se hacen afirmaciones pero son superficiales.
<b>2</b>	Se plantean argumentos pertinentes pero en su mayoría no están justificados.
<b>3</b>	Se plantean argumentos pertinentes y en su mayoría están justificados.
<b>4</b>	Se plantean argumentos pertinentes y equilibrados, y están correctamente justificados.

### **Criterio D: Estructura**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:

- Introducción
- Cuerpo
- Conclusión
- Un párrafo por cada propósito que aborda.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Están presentes dos o menos de los elementos estructurales, y pocas ideas están organizadas con claridad.
<b>2</b>	Están presentes tres de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
<b>3</b>	Están presentes tres o cuatro de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
<b>4</b>	Están presentes todos los elementos estructurales, y las ideas están organizadas con claridad.



**Criterio E: Individuos y sociedades**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de presentar una consideración equilibrada de las perspectivas de un espectro de grupos de interés pertinentes, entre ellos, individuos y grupos dentro y fuera de la organización.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Se ha considerado de manera superficial o inapropiada una perspectiva individual o grupal.
<b>2</b>	Se ha considerado de manera apropiada una perspectiva individual o grupal pertinente, o dos perspectivas individuales o grupales pertinentes se han considerado de manera superficial o inapropiada.
<b>3</b>	Se han considerado apropiadamente al menos dos perspectivas individuales o grupales pertinentes.
<b>4</b>	Se han considerado equilibradamente las perspectivas individuales y grupales pertinentes.

## Sección A

1. (a) Con referencia a la **tabla 2**, describa **dos** ventajas para Su de utilizar un pronóstico de flujo de caja. [4]

Algunas ventajas posibles:

- Muestra cuándo se prevé que habrá un déficit de efectivo (en especial hacia fines de 2018 y principios de 2019).
- Es apropiado para pensar “¿Qué sucedería si...?”. Por ejemplo, si se pidiera un préstamo mayor, quizá no se produjese un déficit de efectivo.
- Como herramienta para la toma de decisiones o para planear decisiones futuras.
- Para el uso de grupos de interés externos. Por ejemplo: los bancos como fuente de financiamiento.

*Toda otra ventaja pertinente.*

No se aceptarán ideas o análisis de los siguientes temas:

- Predecir los costos futuros
- Calcular/analizar ganancias

Nota: El flujo de caja, ganancias y liquidez son distintos conceptos. No se aceptarán respuestas que den como ventajas los temas de ganancias/rentabilidad o liquidez.

El contexto de esta respuesta provendrá de la información de la tabla.

***Al puntuar, considere 2+2.***

*Otorgue [1] por cada ventaja identificada, y [1] por el desarrollo de cada una de estas ventajas en el contexto de AS. Otorgue un máximo de [2] por cada ventaja.*

- (b) Con referencia a Su y a sus gerentes en *HH* y *AS*, explique las diferencias entre liderazgo y gestión. [6]

Su muestra claras condiciones de liderazgo. Ella:

- inspira
- establece misiones
- asume la responsabilidad por las decisiones estratégicas
- asume el papel de vocero
- delega, aconseja, guía
- muestra características de la teoría Y de McGregor.

Su cumple algunas funciones de gestión a nivel institucional que involucran a la organización en su totalidad pero la mayor parte de las funciones de gestión se delegan.

Los gerentes, por ejemplo David y Salima, cumplen las funciones de gestión, que incluyen:

- toma de decisiones cotidianas
- toma de decisiones tácticas
- organización de recursos, dirección, coordinación del personal.

Las buenas respuestas harán mención específica de Su como líder y David/Salima como gerentes.

*Acepte toda otra diferencia pertinente.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5.*

*Otorgue un máximo de **[3]** por una respuesta teórica.*

*Otorgue un máximo de **[4]** si la respuesta no hace referencia a Su como líder y a David/Salima como gerentes*

*Otorgue un máximo de **[5]** si la explicación de las diferencias es balanceada y en contexto.*

*Para otorgar 5 o 6 la respuesta deberá ser una comparación.*

2. (a) Con referencia a *AK Bank*, describa **dos** características de los prestadores de servicios de microfinanciamiento con fines de lucro.

[4]

Las características incluyen:

- proveen pequeñas sumas de capital
- aportan financiamiento a personas que de otro modo quizá no lo consiguieran (por ejemplo, personas pobres o grupos específicos como el de las mujeres)
- suelen ayudar a las empresas en la fase inicial de sus actividades
- prestan a personas que no pueden presentar garantías
- a menudo operan en economías en desarrollo.
- Se aceptará una interpretación de *AK Bank* como una empresa social.

No se aceptarán características que indiquen de que prestadores de servicios de microfinanciamiento ofrecen tasas de interés altas/bajas.

El contexto de la respuesta tiene que provenir de la información sobre el *AK Bank* y sus operaciones en Bangladesh. Se requiere el establecimiento de un contexto específico para cada una de las características enumeradas.

*No recompense con puntos las respuestas que afirmen que “tienen fines de lucro” y/o “proveen financiamiento”.*

***Al puntuar, considere 2+2.***

*Acepte toda otra característica pertinente.*

*Otorgue [1] por cada característica correcta identificada y [1] por una descripción de la forma en que esa característica se relaciona con AK. Otorgue un máximo de [2] por cada característica.*

- (b) Su está considerando dos posibles ubicaciones para la planta de producción (líneas 57–59). Explique los factores (las razones) que Su pueda considerar al decidir entre las dos ubicaciones.

[6]

*Esta no es una pregunta del OE3, por lo que no tiene que haber una recomendación.*

Los factores/las razones incluyen:

**Para el país B:**

- Este es un emprendimiento social, por lo que una economía en desarrollo puede ser importante.
- La distribución podría ser un problema, y por lo tanto, los enlaces de transporte sencillos son un factor favorable.

Pero:

- Un estado unipartidario puede ser de alto riesgo y ser considerado antiético.
- La calidad es un problema, por lo que las habilidades son importantes.

**Para el país A:**

- Economía de libre mercado, buen nivel de habilidades.
- Las operaciones se facilitan.
- Moneda estable, gobierno estable.

Pero:

- ¿Necesita el trabajo?
- Es probable que los costos sean más altos.
- El financiamiento no es tan importante; por lo tanto, ¿en qué medida son pertinentes las subvenciones o los alquileres bajos?

*Nota: La respuesta no necesita tener una decisión pero se puede acreditar respuestas que tengan un análisis de los factores con una decisión.*

*Acepte todo otro análisis pertinente.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5.*

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.*

*Otorgue un máximo de [4] si la explicación no expone efectivamente los factores/motivos o solamente analiza un país.*

*Otorgue un máximo de [5] si la explicación de más de un factor/motivo es balanceada y en contexto.*

*Para otorgar la puntuación máxima la respuesta deberá estar desarrollada, en contexto y los dos países analizados correspondientemente.*

3. (a) Describa **dos** ventajas para AS de utilizar las células de fabricación en la producción de sus generadores solares. [4]

- El método de las células de fabricación se basa en el trabajo en equipo, lo que contribuye a la motivación. Es el equipo el que completa las tareas.
- Esto podría ayudar a AS a alcanzar la elevada calidad que desea, un uso eficiente de los recursos y una reducción de todo desperdicio.
- La complejidad de producir paneles solares requeriría trabajo en equipo.

Ejemplos del contexto incluyen: La empresa AS está basada en el trabajo en equipo (voluntarios). La utilización de células ayuda a empoderar a los empleados que es lo que Su quiere hacer (David/Salima). La calidad es importante para AS y las células ayudan a mejorar la calidad de los productos.

*Acepte toda otra ventaja pertinente.*

***Al puntuar, considere 2+2.***

*Otorgue [1] por cada ventaja identificada, y [1] por el desarrollo de cada una de estas ventajas en el contexto de AS, hasta un máximo de [2].*

- (b) Explique las ventajas para Su de crear AS bajo la figura de una sociedad limitada. [6]

Ventajas:

- Responsabilidad limitada: la empresa tiene un riesgo bastante alto, por lo que es posible que Su necesite protección para sus finanzas personales.
- Número limitado de accionistas: puede ser importante para conservar los elevados valores éticos.
- Difícil de ser objeto de una toma de control: Su querrá mantener este proyecto como propio.
- Personalidad jurídica independiente.
- Capacidad de obtener financiamiento adicional sin perder el control.
- Continuidad asegurada.

Ejemplos del contexto incluyen:

- La protección de los activos de Su.
- Afganistán se considera de alto riesgo. Una sociedad limitada puede reducir el riesgo para Su.
- Es más probable que el AK Bank quiera trabajar con una sociedad limitada.
- Puede ser más fácil atraer inversiones como sociedad limitada.

*Acepte toda otra ventaja pertinente.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5.*

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.*

*Otorgue un máximo de [4] por una respuesta que tenga una sola ventaja en contexto.*

*Otorgue un máximo de [5] si la explicación es balanceada y en contexto.*

## Sección B

4. (a) Defina el término *promedio móvil de cuatro períodos*. [2]

Un promedio móvil de cuatro períodos es el promedio de cuatro períodos adyacentes en una serie temporal. El punto de inicio avanza gradualmente a lo largo de la serie.

Frases como: Es una herramienta para estimar o pronosticar valores o eventos futuros en base a datos históricos puede ayudar la definición del término.

*No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba. No se necesitan los tres. Aunque se pide que el alumno “defina”, un ejemplo puede ayudar. También puede ayudar una descripción del término.*

*Otorgue [2] por una definición completa que incluya mención a “cuatro períodos” o “una serie de cuatro datos”. Otorgue [1] por cierta comprensión del término.*

- (b) Con referencia a AS, explique la diferencia entre el marketing comercial y el marketing social de los generadores solares (líneas 60–61). [4]

- El marketing comercial se centra en los potenciales compradores de un producto o servicio que tiene como objeto la obtención de un beneficio económico
- El marketing social considera los efectos del producto o servicio en el conjunto de la sociedad y con el objetivo de un beneficio social.

En el caso de los generadores solares, el marketing comercial se centraría en los clientes, y los persuadiría de comprar los generadores para que AS obtuviera ganancias. Atraería clientes a través de los beneficios y del financiamiento disponible. El marketing social se centra en los beneficios que tendrán los generadores para las comunidades afganas, en particular aquellas comunidades pobres y ubicadas en zonas remotas. El marketing social puede centrarse en los beneficios a largo plazo y en cuestiones más generales, como en el logro de estabilidad en el Afganistán.

*Otorgue un máximo de [2] por una respuesta teórica.*

*Otorgue [4] por una respuesta que explique los dos tipos de marketing en contexto.*

- (c) Explique la forma en que la gestión de la calidad total podría ayudar a AS a mejorar la calidad de sus productos. [4]

La gestión de la calidad total se propone asegurar los más altos niveles de calidad en todas las áreas de una empresa. Explora todas las áreas de una empresa con el objetivo de cero defectos y mejoramiento continuo. AS está teniendo problemas de calidad, en particular con algunas células que tienen un desempeño no tan bueno como el de otras. Hay problemas con la cadena de suministros y hay problemas con algunos proveedores. Al aplicar la gestión de la calidad total, se reevaluará la totalidad del proceso, desde los proveedores hasta la entrega, con el objetivo de llegar a cero defectos en todo el proceso.

Técnicas de “Lean Management” como: Kaisen, Kanban, Just in Time, Andon o benchmarking, etc. no son partes esenciales del TQM. No otorgar puntos por

ellos a menos que se especifique que ayudan a reducir desperdicios, mejorar los procesos, mejoras continuas o cero defectos.

***Al puntuar, considere 2+2.***

*Otorgue un máximo de [4] por una explicación en contexto.*

*Por respuestas sin contexto, otorgue un máximo de [2].*

- (d) Usando información del estudio de caso, información adicional de las páginas 4 y 5, así como las herramientas de empresa apropiadas, discuta el valor para Su del análisis de campos de fuerzas al decidir si encarar el crecimiento mediante el cambio.

[10]

Beneficios:

- AS necesita tomar algunas decisiones que la afectarán a largo plazo. El análisis de campos de fuerzas será útil en el proceso de decidir si cambiar o seguir igual.
- La pregunta básica es: ¿debe AS seguir igual o crecer? La pregunta complementaria es cuál es la mejor forma de crecer.
- Las fuerzas que impulsan apoyarán los argumentos a favor del crecimiento, mientras que las fuerzas que limitan apoyarán la decisión de seguir igual.
- Las fuerzas que impulsan que figuran en la tabla son un punto de partida útil. ¿Cómo puede usted distinguir entre el valor de las convicciones y necesidades de Su, por una parte, y las necesidades de los habitantes de otras regiones de Asia, por la otra? ¿Cómo puede comparar las necesidades del equipo con las de Su?
- En el mejor de los casos, los puntajes de la tabla serán subjetivos.
- El análisis de campos de fuerzas ayuda a aclarar el pensamiento, identificar los factores para considerar al tomar la decisión, y distinguir las cuestiones que será preciso equilibrar. No puede por sí solo definir la decisión pero sí contribuir a aclarar las cuestiones implicadas.

**Nota:** La pregunta pide discutir el valor para Su del análisis de campos de fuerzas al decidir si encarar el crecimiento mediante el cambio. En los casos en los cuales se desarrolle como respuesta un **análisis de la decisión**, el contenido de la respuesta deberá ser evaluado bajo los criterios de NAQ (No Contesta la Pregunta) con **un máximo de 5 puntos**.

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 6.*

*Por una respuesta puramente teórica del valor para Su del campo de fuerzas o sin ningún uso efectivo del material de estímulo, otorgue [3] ó [4]; otorgue un máximo de [4] a las mejores respuestas.*

*Si la discusión del valor para Su del campo de fuerzas contempla solo una opción, otorgue un máximo de [5].*

*En el caso de las respuestas que consideren el valor para Su del campo de fuerzas de manera balanceada, con buen uso de las pruebas objetivas —en particular de la sección B— pero ninguna conclusión efectiva, otorgue un máximo de [8].*

*Para obtener el total de los puntos, el alumno debe presentar una conclusión plenamente respaldada, con buen uso de las pruebas objetivas, en particular de*



*la sección B.*

## Sección C

5. Haciendo uso del estudio de caso, la información adicional de las páginas 8 y 9, y las herramientas de planificación apropiadas, recomiende si Su debería escoger la opción 1, la opción 2 o ninguna de ellas. Le resultará útil calcular la TRP para la opción 1.

**TOME APUNTES SOBRE LOS EXÁMENES CUANDO, EN EL RECUADRO CORRESPONDIENTE A LA PUNTUACIÓN, ESTÁ RESALTADO EL CRITERIO A.**

*Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 7–9.*

*Nota: Si en la respuesta se afirma que no es posible tomar una decisión por falta de información (por ejemplo, estudios de mercado), esto se puede considerar una decisión siempre que los argumentos estén respaldados.*

### **No hacer nada:**

- Ninguna inversión adicional.
- La empresa tiene éxito: no hay necesidad de cambiar.
- Resistencia al cambio.
- Su todavía puede realizar una gestión eficaz.
- Bajo riesgo, pero ¿se saturará el mercado?

Pero:

- Pérdida de oportunidades.
- ¿Estará satisfecha Su?
- Las empresas naturalmente quieren crecer.
- Pérdida de oportunidad motivacional.

### **Empresa conjunta (*joint venture*) con DF:**

- Gran oportunidad de tener un impacto en una escala más amplia o mayor.
- Valor actual neto (VAN) positivo, buena tasa de rendimiento promedio (TRP), período de recuperación relativamente corto.
- Apta para los objetivos de Su.
- El riesgo es menor porque se trata de una empresa conjunta.

Pero:

- Su podría verse abrumada.
- Necesidades de reestructuración.
- Gran inversión.
- Los gerentes perderían influencia.
- Desmotivación.
- Posibles pérdidas de puestos de trabajo.
- ¿Son realistas los resultados de la evaluación de inversiones, por ejemplo, la tasa de descuento del 6 %?

### **Biomasa:**

- Menor inversión.
- Se conserva la autonomía.
- Provee un valioso servicio a una comunidad más amplia.

Pero:

- Inversión bastante grande. ¿Fuente de financiamiento?
- Alto riesgo.
- VAN y TRP más reducidos, período de recuperación más largo.

**TRP para la Opción 1:**

El cálculo es flujo de caja neto anual / inversión x 100

La inversión es de \$1m

El flujo de caja es de \$0,4m

El proyecto dura 5 años. Por lo tanto,  $TRP = (5 \times 0,4) - 1/5 \times 100 = 20 \%$

**Criterio A:** Entre las posibles teorías, herramientas y técnicas de gestión, cabe citar: evaluación de inversiones, resistencia al cambio, temas de gestión, cuestiones relacionadas con la gestión de recursos humanos como la motivación, riesgo (Ansoff), empresas conjuntas, problemas de producción, análisis de campos de fuerzas, la importancia de los supuestos. Las herramientas se encuentran en la sección 1.7. También se incluye Ansoff y la evaluación de inversiones. Por una respuesta que no demuestre ninguna comprensión de la evaluación de decisiones de inversión, otorgue un máximo de **[3]**.

Para otorgar **[4]**: la respuesta deberá contener la evaluación de inversiones **más**, como mínimo, otra herramienta, técnica o teoría comprendida y bien desarrollada, con cierta pertinencia para el material de estímulo adicional.

Para otorgar **[2]**: la respuesta deberá demostrar cierta comprensión de un mínimo de dos herramientas, técnicas o teorías, pero sin desarrollar.

**Criterio B:** Las herramientas, técnicas y teorías y el material de estímulo aplicados a la decisión. Se juzgará la aplicación conforme al uso del material de estímulo, en particular el material extra y en especial la Tabla 4.

Para otorgar **[4]**: en la respuesta se deben aplicar bien las herramientas, técnicas y teorías al contexto del estudio de caso y al material de estímulo adicional; la aplicación debe ser convincente y pertinente.

Si solo se considera una opción, otorgue un máximo de **[3]**.

Si se hizo uso limitado de la Tabla 4, otorgue un máximo de **[3]**.

Para otorgar **[2]**: la respuesta deberá contener cierto contexto o cierta aplicación, limitados, sin desarrollar. El uso de herramientas limita la capacidad del alumno de plantear argumentos razonados.

Si un alumno calcula los valores previstos para el árbol de decisiones pero después no los usa, otorgue puntos solo en el criterio A.

**Criterio C:** Las opciones se **discuten** de manera equilibrada; se han **extraído conclusiones** en cuanto a si funcionarán.

Para otorgar **[4]**: el alumno debe presentar una comparación entre las dos opciones, utilizando la sección C y otros materiales, y además debe hacer una recomendación.

Para otorgar **[2]**: la respuesta debe considerar solo una opción o algunos argumentos limitados, sin justificar. No hay comparación; el análisis es limitado pero el alumno extrae o llega a una conclusión razonada.

**Criterio D: Estructura.** Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:

- Una introducción.
- Una estructura lógica.
- Una conclusión.
- Párrafos apropiados para el propósito que persiguen. Esto significa: no demasiado largos, centrados en cuestiones que se distinguen claramente; con una buena secuencia, sirven para guiar al lector.

Para otorgar **[4]**: los cuatro elementos deben estar presentes y claramente organizados.

Para otorgar **[2]**: Aunque en la respuesta no haya una estructura lógica, los otros elementos deben estar presentes; o bien, habrá una estructura lógica y faltarán otros elementos.

**Criterio E: Grupos de interés:**

- Individuos: Su, hogares individuales
- Grupos: gerentes, empleados, clientes, comunidades, gobiernos, ONG.

Para otorgar **[4]**: se deben considerar de manera equilibrada dos individuos **y** grupos o más.

Para otorgar **[2]**: se debe considerar apropiadamente un grupo o individuo, o considerar de manera superficial varios individuos **o** grupos.