

Esquema de calificación

Mayo 2017

Gestión empresarial

















Nivel superior












Prueba 1


Este esquema de calificación es **confidencial** y para uso exclusivo de los examinadores en esta convocatoria de 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	Alt+7
	BOD - Benefit of the doubt	Alt+0
	CKS - Clear Knowledge Shown	
	Cross - Incorrect point	
	DES - Descriptive	Alt+2
	EE - Effective evaluation	Alt+4
	GA - Good Analysis	
	GD - Good Definition	
	GEXA - Good Example	
	GEXP - Good Explanation	Alt+9
GP	GP - Good Point	Alt+5
	H Line - Underline tool	
	Highlight - Highlight tool	
	IR - Irrelevant	
	IU - Inappropriate Use	
	LD - Lacks Depth	
	LLS - Lacks Logical Structure	

	NAQ - Not Answered Question	Alt+6
	NBOD - No benefit of the doubt	Alt+8
	NE - Not enough	
	On Page Comment - On page comment tool	Alt+3
	P - Paragraphing	
	PE - Poorly expressed	
	QuestionMark - Unclear	
	SEEN_Small - Seen	
	Tick Colourable	Alt+1
	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 8 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"> • Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. • Escaso uso de la terminología de gestión empresarial. • Escasa referencia al material de estímulo.
3–4			<ul style="list-style-type: none"> • Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. • Cierta uso de la terminología adecuada. • 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. • En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.
5–6			<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. • Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. • Uso eficaz del material de estímulo.

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"> • Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican o aplican escasas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial, y falta terminología de la asignatura. • Escasa referencia al material de estímulo.
3–4	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican o aplican ciertas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa cierta terminología adecuada. • 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.
5–6	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de la mayoría de las exigencias de la pregunta. • Se explican y aplican herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada la mayor parte del tiempo. • 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. • Ciertos indicios de una respuesta equilibrada. • Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.
7–8	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican y aplican bien las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada. • Buena referencia al material de estímulo. • Indicios sólidos de una respuesta equilibrada. • Los juicios son pertinentes pero no siempre están bien fundamentados.
9–10	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda). • 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. • Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta. • Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta. • Juicios pertinentes y bien fundamentados.

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.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se demuestra conocimiento superficial de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
2	Se demuestra conocimiento y comprensión satisfactorios de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
3	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.
4	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.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	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.
2	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.
3	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.
4	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.

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

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

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

Sección A

1. (a) Con referencia a *Utopía*, describa la importancia de **dos** grupos de interés externos (líneas 15–16). [4]

Los grupos de interés externos podrían ser:

- Proveedores: Los comercios locales en particular y los proveedores de café. El negocio depende de la calidad de estos productos.
- Los artesanos pueden ser considerados diferentes a los proveedores.
- Clientes: La empresa pertenece a la industria de servicios, y los clientes son fundamentales. La transmisión de boca en boca es muy importante en esta industria y los clientes tienden a ser personas influyentes.
- Bancos, etc.: Es poco probable que sean importantes ya que la empresa no utiliza financiamiento externo.
- El gobierno: Muy importante para las regulaciones, por ejemplo las de salud y seguridad. También cobra impuestos, por lo que repercute sobre las ganancias.
- La comunidad local- Utopia genera puestos de trabajo.
- Grupos de Presión/la media- No son grupos de interés externos obvios pero es importante para utopia no tener mala publicidad.
- La competencia se considera un grupo de interés externo
- **Nota:** Los accionistas **no** son externos. No se le otorgara crédito a respuestas que describen a los grupos de interés en general. Es esencial nombrar a los dos grupos.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por cada grupo de interés correcto identificado y [1] por una descripción de la forma en que ese grupo de interés se relaciona con Utopia. Otorgue un máximo de [2] por cada grupo de interés.

- (b) Con referencia a *Utopia*, explique el papel de la promoción (línea 8).

[6]

La promoción tendrá que estar muy focalizada para ser efectiva.

Dos aspectos de la promoción:

- **Dar información:** Esta es una empresa orientada a un mercado de alto poder adquisitivo, que ofrece un servicio turístico bastante diferente. Los clientes potenciales querrán saber mucho acerca de las especialidades, por ejemplo, los bienes y servicios de producción local, la cocina local, la cultura local, y las instalaciones y los servicios de lujo.
- **Persuasión:** Probablemente importante en una etapa temprana de la vida de la empresa, pero irá perdiendo importancia a medida que la promoción de boca en boca se transforme en una forma clave de obtener nuevos clientes (concepto de *Consumer to Consumer*, o C2C). ¿Cuántos clientes son visitantes que regresan? Es posible que la publicidad mediante relaciones públicas sea importante, pues los destinos turísticos suelen figurar en las páginas de viajes de los periódicos.

Es importante para Utopia crear, mantener y promocionar la experiencia turística única. La promoción para Utopia podría no ser tan vaiosa como para otros destinos turísticos porque atrae un mercado nicho.

Es posible que la promoción no sea tan importante como para otros destinos turísticos, porque el enfoque central será apuntar a un mercado nicho.

Acepte toda otra aplicación pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.

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

Otorgue un máximo de [5] si la explicación de la promoción es principalmente descriptiva, pero en contexto.

Para poder obtener el total de los puntos, el alumno deberá haber desarrollado la explicación y haberla enmarcado en un contexto.

2. (a) Con referencia a *JAC*, describa **dos** ventajas del crecimiento interno (línea 61). [4]

Crecimiento interno: Incrementar ventas, la gama de productos y expandir facilidades de producción.

- *JAC* es una empresa relativamente pequeña en comparación con *Utopia*, por lo que no sería demasiado difícil conseguir los recursos para hacer crecer a *JAC* en forma interna.
- La filosofía de John Ariki es favorable al crecimiento interno.
- Debido al énfasis en la cultura local, los cafés especiales y demás, es importante que *JAC* retenga el control, un control que podría diluirse con un crecimiento externo.
- En presencia de influencias externas, la visión para *JAC* podría diluirse.
- *JAC* forma parte de *Utopia*, por lo que la visión para *Utopia* es pertinente.
- *Economías de escala e.g.: Compra al pormayor el café.*

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por cada ventaja identificada, y [1] por el desarrollo de cada uno de estos aspectos clave en el contexto de JAC/Utopia/John, hasta un máximo de [2].

- (b) Con referencia a John, explique las funciones centrales de la gestión. [6]

Las funciones centrales de la gestión son:

- establecer objetivos y planificar
- organizar los recursos para alcanzar los objetivos incluyendo la contratación de empleados.
- dirigir y motivar al personal
- coordinar actividades
- controlar y medir el desempeño.

Con referencia a John:

- Él creó el plan de negocio original.
- Él tomó las decisiones relativas a reflejar la cultura local y a resistirse a los grupos de interés externos.
- Él organiza a los proveedores locales.
- Fue su decisión abrir el café.
- Él crea los planes de gestión de crisis y la planificación para contingencias.
- Él decide sobre las opciones.
- Él delega a sus hijos pero conserva las riendas.
- Él organizó y gestionó una reunión entre él mismo, Liza y Paul.
- Él vigila el desempeño.
- Él crea la estructura organizacional y gestiona los cambios.
- Él toma la decisión final.

Acepte todo otro análisis pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.

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

Otorgue un máximo de [5] si la explicación de las funciones es principalmente descriptiva, pero en contexto.

Para poder obtener el total de los puntos, el alumno deberá haber desarrollado la explicación y haberla enmarcado en un contexto.

3. (a) Con referencia a *Utopia*, describa **dos** fuentes de financiamiento apropiadas para las impresoras 3D (línea 72). [4]

En relación con el tamaño de *Utopia*, el costo de las impresoras no es grande.

Algunas de las fuentes podrían ser:

- Las reservas; pero ¿son suficientes, después de los problemas de 2016?
- La venta de activos; pero ¿los hay? Recién ahora se están reconstruyendo las casas y el café está creciendo.
- Reducciones en el capital circulante: Imposibles de prever pero parece tratarse de una organización eficiente.
- Préstamos: Aunque John no quiere influencias externas, está pensando que tendrá que buscar afuera. Los préstamos son la opción que menos diluiría su control.
- Las empresas conjuntas (*joint ventures*), las alianzas estratégicas y las franquicias parecerían poco apropiadas para la impresión 3D porque se trata de un proyecto pequeño. ¿A alguien le interesaría?
- La venta de acciones no sería adecuado y no se acreditaría ya que John es dueño del 100% de las acciones y no quiere ceder a influencias externas.
- Obligaciones negociables, emisión de deuda o contraer un empréstito no son fuentes realista para *Utopia*”
- Compra a plazos/leasing: Existiría esta fuente de financiación para impresoras 3D?
- Subvenciones (subsídios) del gobierno
-

Acepte todo otro aspecto pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por cada fuente identificada, y [1] por el desarrollo de cada una de estas fuentes en el contexto del proyecto, hasta un máximo de [2].

- (b) Explique el papel de la ética en las empresas de John. [6]

Los objetivos éticos son difíciles de definir y varían de una cultura a otra; sin embargo, las siguientes opciones podrían considerarse compatibles con una responsabilidad ética/social:

- uso de artesanos locales
- enfoque centrado en la cultura local
- uso de ingredientes locales
- uso de café producido en forma ética y en un marco de comercio justo, pagado a precios superiores a los de mercado.

La importancia se relaciona con:

- mantener la buena voluntad de la comunidad
- mantener la buena voluntad de los proveedores y empleados
- mantener la imagen de marca (quizá lo más importante).
- Mejorar las ganancias a largo plazo.

Acepte todo otro análisis pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.

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

*Otorgue un máximo de **[5]** si el análisis es principalmente descriptivo, pero en contexto.*

Para poder obtener el total de los puntos, el alumno deberá haber desarrollado la explicación y haberla enmarcado en un contexto.

Sección B

4. (a) Describa **un** método de producción ajustada **distinto del** reciclaje. [2]

La producción ajustada puede incluir el método de control de existencias *just-in-time* (“justo a tiempo”), la producción justo a tiempo, la gestión de la capacidad, la gestión de la calidad total, la mayor eficiencia para mejorar la utilización de la capacidad, la participación de los trabajadores en los mercados internos, las cadenas de suministros y los sistemas flexibles. Kanban, Kaizen, Andon, “Quality assurance” y “Cradle-to-Cradle”.

Reducción de desperdicio solo se le puede acreditar 1 punto. Es la definición de producción ajustada y un método.

Otorgue [1] por una descripción que demuestre comprensión parcial. Otorgue [2] por una descripción que demuestre plena comprensión.

- (b) Con referencia a *Utopia*, explique **dos** beneficios de tener una marca fuerte. [4]

Marca: Un nombre, símbolo, imagen o marca registrada que identifican un producto/servicio y lo distinguen de sus competidores.

La naturaleza de *Utopia* es ser un destino turístico costoso y orientado a un mercado de alto poder adquisitivo. Hay montones de alternativas, por lo que *Utopia* tiene que comercializar el hecho de que es única. El marketing de *Utopia* utiliza principalmente el boca a boca y las redes sociales. Para que estos métodos tengan éxito, el nombre (que es la marca) debe tener un impacto sobre los clientes potenciales. John considera que el conjunto formado por la belleza del lugar, los artesanos y materiales locales, y la comida y el café locales forman la base de la marca *Utopia*. Por eso, cada uno de estos elementos debe ser fuerte para que la marca funcione.

Los beneficios podrían ser: enfatizar la exclusividad del servicio; el refuerzo del boca a boca; creando y el fortaleciendo el nombre y la imagen de marca. Es más fácil incrementar la cartera de productos y generar ventaja competitiva.

Acepte todo otro aspecto pertinente. Otorgue [1] por cada motivo identificado, y [1] por el desarrollo de cada uno de estos motivos en el contexto de Utopia.

- (c) Usando información de la **Tabla 1** y la **Tabla 2**, calcule el valor actual neto (VAN) para el proyecto de impresión 3D. **[4]**

Año	Flujo de caja neto \$000	Flujos de caja descontados	Valor actual
0	-10	1,00	-10,00
1	2	0,91	1,82
2	3	0,83	2,49
3	4	0,75	3,00
4	4	0,68	2,72
5	4	0,62	2,48
VAN total			2,51

VAN total = \$2510

Hay muchas posibilidades para redondear las diferencias; acepte las opciones especialmente si los flujos de caja descontados se calcularon con calculadora en lugar de utilizar los que se han dado.

*Otorgue **[4]** por una respuesta correcta y unidades correctas (incluidas las respuestas diferentes debidas al redondeo).*

*Otorgue **[3]** por una respuesta correcta con unidades incorrectas o un simple error aritmético.*

*Otorgue **[2]** por un enfoque apropiado pero con errores significativos. E.g.: Obviar los costos de capital o no sumar el total del valor actual neto (VAN)*

*Otorgue **[1]** por un intento que demuestre una comprensión limitada.*

- (d) Usando información del estudio de caso, la anterior información adicional y sus resultados de la parte (c), discuta si *Utopia* debería avanzar con el proyecto de impresión 3D.

[10]

A favor:

- VAN positivo (pero acepte la cifra propia del alumno).
- A Paul le gusta la idea.
- Recuerdos únicos.
- Reducciones de costos.
- \$10 000 no es mucho en la escala de la operación.
- El uso de materiales reciclados es compatible con los rasgos distintivos y la imagen de *Utopia*.

En contra:

- ¿Este mercado realmente compra recuerdos?
- A Liza no le gusta.
- Dificultades para la contratación.
- Impacto en la población local: parte de los rasgos distintivos.
- El costo del reciclado no está claro.
- No es apropiado para el mercado nicho
- De acuerdo al modelo de Ansoff la decisión puede considerarse diversificación o desarrollo de un nuevo producto. Lo importante es que la decisión tiene riesgo.

La decisión depende de John y de si hay otra u otras opciones mejores. John cree que la tecnología aportará otros beneficios, por lo que podría decidir en este sentido; sin embargo, el impacto sobre los artesanos locales también sería una consideración de mucho peso.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 4.

Otorgue un máximo de [4] por una respuesta puramente teórica o sin ningún uso efectivo de material del caso.

Otorgue un máximo de [5] si solo se considera en contexto un lado de la argumentación.

Otorgue un máximo de [6] si se consideran ambos lados de la argumentación pero hay un uso limitado de los datos. E.g. la respuesta no incluye (VAN). Se puede otorgar [7] si la respuesta mencional VAN/flujo de caja de una manera limitada sin los datos.

Otorgue un máximo de [8] si se consideran ambos lados de la argumentación y hay un buen uso de los datos, pero se ofrece una recomendación sin respaldar.

Para poder obtener el total de los puntos, el alumno deberá haber considerado ambos lados de la argumentación, haber usado eficazmente los datos y haber ofrecido un respaldo para la recomendación.

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.

Sección C

5. Utilizando el estudio de caso y la información adicional de las páginas 4 y 5, recomiende a cuál de los mercados de las islas del Pacífico debería ingresar JAC. Quizá lo ayude en su respuesta completar el árbol de decisiones y usar los resultados.

[20]

X=\$1.7 million, Y= \$3.2 million

Fiji

Elementos positivos:

- Población mayor; por lo tanto, en teoría, mayor mercado.
- Hay muchos más turistas que probablemente utilicen los cafés.
- Mejor valor previsto que Samoa (\$2.9m en comparación con \$1.7m).
- Crecimiento más sólido.
- Mayores posibilidades de éxito, menores posibilidades de fracaso.

Elementos negativos:

- La población local bebe principalmente té.
- El fracaso conduce a una pérdida.
- Menor PIB.
- Diseminado: 330 islas.

Samoa

Elementos positivos:

- Solo dos islas
- Elevada proporción de turistas
- Bebedores de café
- Estabilidad política
- Mano de obra ideal
- Bueno para la inversión extranjera
- No hay pérdidas si fracasa
- Mayor PIB

Elementos negativos:

- Mayores posibilidades de fracaso
- Menor crecimiento

Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 5–6.

Criterio A: *Las áreas de conocimiento incluyen: riesgo, árboles de decisiones y resultados previstos, decisiones sobre ubicación, uso de datos, toma de decisiones estratégicas. PEST/FODA STEEPLE, Ansoff o otras teorías pertinentes. Si no se observa comprensión de los árboles de decisiones/resultados previstos, se podrá otorgar un máximo de [3] puntos.*

Criterio B: *Se juzgará la aplicación conforme al uso del material de estímulo, en particular el material extra. Si solo se considera una opción, otorgue un máximo de [2]. Si se consideran ambas opciones pero sin uso de material adicional, otorgue un máximo de [3].*

Criterio C: *Argumento razonado. Para otorgar la puntuación máxima, deberá haber una comparación entre las dos opciones y una recomendación respaldada. Si se analiza solo una, otorgue un máximo de [3]. Si no hay comparación pero sí un análisis de ambas opciones, otorgue un máximo de [2].*

Criterio D: *Estructura: consulte el criterio.*

Criterio E: *Algunas de las cuestiones probables: impacto en las comunidades, trabajadores, diferencias culturales, puntos de vista de los accionistas/directivos, otros grupos de interés.*

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.
