

© International Baccalaureate Organization 2026

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2026

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2026

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

## Gestión Empresarial

### Nivel Superior

### Prueba 3

29 de abril de 2026

**Zona A** tarde | **Zona B** tarde | **Zona C** tarde

1 hora 15 minutos

---

#### Instrucciones para el alumnado

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Lea el material del estímulo detenidamente.
- Responda todas las preguntas.
- En esta prueba está permitido utilizar la calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[25 puntos]**.

## Robust Beans (RB)

Lea los recursos y responda las preguntas a continuación.

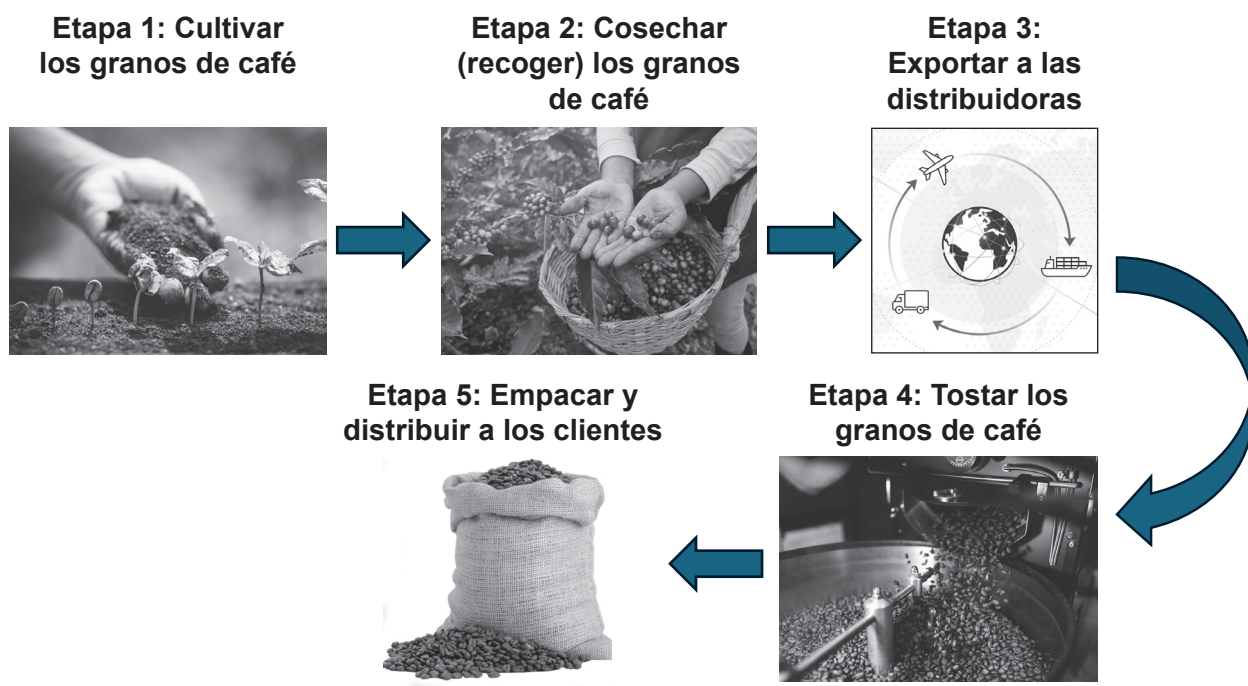
### Recurso 1 – Artículo de una publicación especializada mundial para productoras de café, diciembre de 2025

#### ¿Pueden mantenerse la industria cafetera del País Y y el éxito de *RB*?

Abe Lamidi es propietario de *Robust Beans (RB)*, una productora de granos de café, empresa unipersonal e iniciativa social ubicada en el País Y. En el País Y, muchas otras productoras de granos de café también son empresas unipersonales.

En la **Figura 1** se presenta la cadena de suministro de la producción y la distribución del café. Habitualmente las productoras de granos de café intervienen en las **etapas 1 a 3** y las distribuidoras en las **etapas 4 a 5**.

**Figura 1: Etapas de la cadena de suministro de la producción y la distribución del café**



*RB* es líder de mercado y utiliza el método de determinación de precios conocido como precio dinámico. Los granos del café de *RB* se cultivan en una zona donde las condiciones climáticas son impredecibles. Cuando los granos de café cultivados superan los estándares internacionales de calidad gracias a las condiciones favorables, *RB* puede cobrar precios de prestigio. Cuando la cosecha de granos es de mala calidad, sucede lo opuesto.

\* certificación B Corp: certificación otorgada a empresas que cumplen con las más altas normas de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal. Para obtener la certificación, una empresa debe satisfacer varios requisitos, entre ellos, una revisión integral de su impacto para todas las partes interesadas.

*RB* quiere diferenciarse en calidad y objetivos éticos, y está procurando obtener la certificación B Corp\*. Abe utiliza algunas de las ganancias de *RB* para financiar las escuelas y la atención médica infantil en la región donde trabajan y viven la mayoría de los empleados de *RB* y sus familias. Además, Abe ha introducido programas educativos comunitarios para informar a las partes interesadas sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental en la región. Otras productoras de granos de café del País Y tienen objetivos similares, pero no todas funcionan como iniciativas sociales. Todas las productoras de granos de café del País Y son insostenibles desde el punto de vista económico.

En la **Tabla 1** se presentan las cuotas de mercado de la producción de granos de café en el País Y.

**Tabla 1**

|                                                   | Cuota de mercado (%) |      |                      |
|---------------------------------------------------|----------------------|------|----------------------|
|                                                   | 2015                 | 2025 | Pronóstico para 2031 |
| <b><i>RB</i></b>                                  | 40                   | 48   | 60                   |
| <b>Otras ocho productoras (cifras combinadas)</b> | 60                   | 52   | 40                   |

## Recurso 2 – Publicaciones en las redes sociales de consumidores de granos de café de gran calidad y de procedencia ética, enero de 2026

*RB está destruyendo el planeta. La producción de granos de café de maneras no sostenibles ocasiona deforestación y contaminación. Por cada taza de café que usted bebe, desaparece una pequeña superficie de la selva tropical. Si se cuentan todas las tazas de café que se beben simultáneamente en todo el mundo, esto equivale a alrededor de dos estadios de fútbol por minuto. 🙄*



[1/2]

*La producción de granos de café es responsable del 5 % de la deforestación global. La responsabilidad recae en las productoras de granos de café que actúan en función de las ganancias, como *RB*. 😞*



[2/4]

*Pero hay esperanzas. Las productoras de granos que adoptan prácticas sostenibles protegen el medio ambiente y ayudan a su comunidad local. 😊*



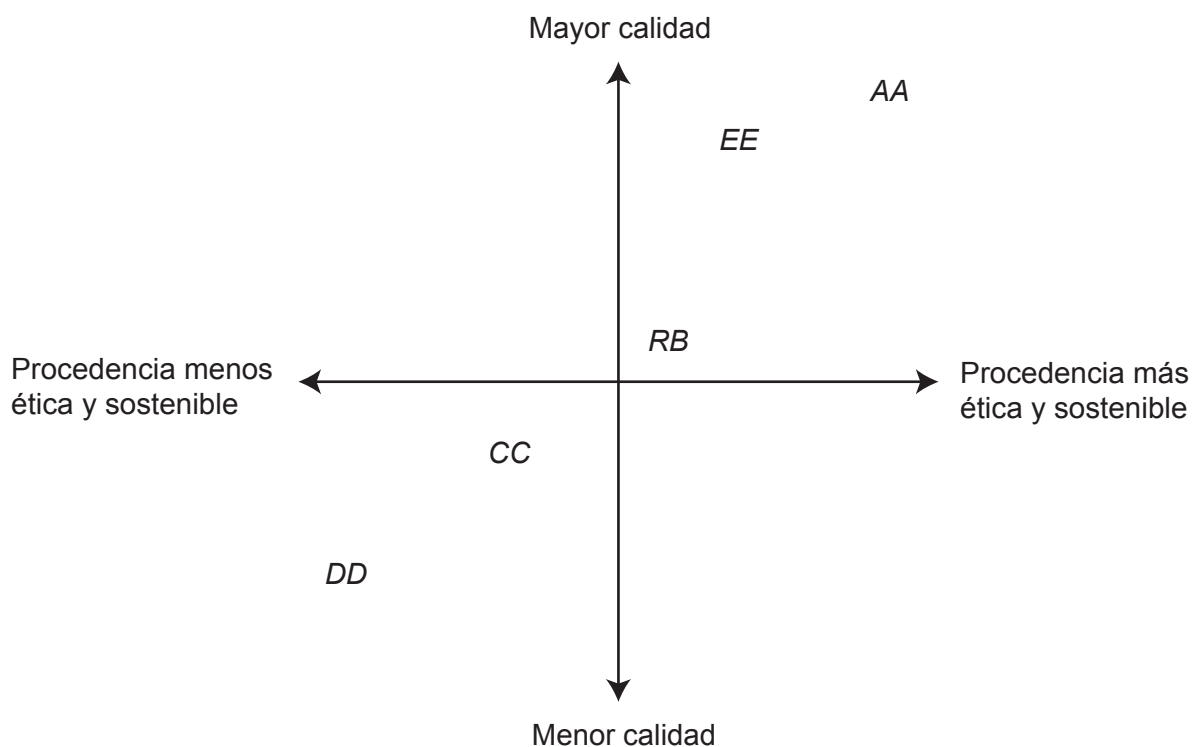
[3/4]

*Entonces, ¿qué puede hacer usted? Compre únicamente café que tenga certificación de producción sostenible y aléjese del café que no la tenga, como el de *RB*. Seamos fuertes en la unidad. 🤝*



[4/4]

**Recurso 3 – Mapa de posición del café producido por *RB* y por las principales cuatro productoras de café del País Y, febrero de 2026**



**Recurso 4 – Resultado de la Conferencia Mundial Anual de Productoras de Granos de Café, marzo de 2026**

En la Conferencia Mundial Anual de Productoras de Granos de Café, en la que estuvo presente Abe, AA, una competidora de *RB*, recibió un premio por alcanzar uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas con un nuevo café superior de gran calidad. AA es la primera productora de granos de café en recibir tal reconocimiento mundial. Los granos de café de *RB* no habían sido nominados para el premio.

## Recurso 5 – Resumen de las actas de una reunión del equipo directivo de *RB* realizada una semana después de la conferencia

- El cambio por una producción sostenible de café de gran calidad ha dejado de ser una opción; ahora es una necesidad.
- Al centrarse en mejorar la calidad de sus granos de café, *RB* logrará un incremento de sus ingresos significativo, de un 30 %, pero requerirá una inversión considerable de tiempo y recursos.
- Según los estudios de mercado, muchos consumidores estarán contentos de pagar más por su café si ha sido producido siguiendo prácticas ecológicas.
- La celebración de alianzas estratégicas con organizaciones dedicadas a la conservación del medio ambiente podría ser una oportunidad de desarrollar aún más el programa comunitario de educación ambiental.
- La mayoría de nuestros recolectores de granos son empleados estacionales, que se contratan para la cosecha. Con frecuencia quedan desempleados para el resto del año. Ahora, muchos migran hacia las ciudades buscando empleo estable. *RB* tendrá que considerar una reestructuración de su mano de obra.
- Los costos de mano de obra representan entre el 50 y el 65 % del costo de producción total de *RB*. La automatización de algunos procesos, por ejemplo mediante la cosecha mecánica, reduciría los costos de mano de obra. El precio de una cosechadora es de \$55 000. A *RB* le llevaría tres años y medio recuperar la inversión. A una tasa de descuento del 8 %, el total de los flujos de caja descontados para los cinco años siguientes sería de \$60 000. Si se toma capital en préstamo (mediante un préstamo bancario) para financiar la inversión, es difícil predecir el costo del interés, que en el País Y es fluctuante.

1. Utilizando el **Recurso 1** y una teoría de la motivación en gestión empresarial apropiada, describa **una** necesidad de las escuelas del País Y que *RB* satisface. [2]
2. Utilizando el **Recurso 2** y el **Recurso 3**, explique **una** dificultad de operaciones **y una** dificultad de *marketing* que enfrenta *RB*. [6]
3. Utilizando todos los recursos proporcionados y su conocimiento de las herramientas y teorías de gestión empresarial, recomiende un plan de acción a cinco años que pueda garantizar la sostenibilidad de *RB*. [17]

### Advertencia:

Los contenidos usados en las evaluaciones del IB a menudo provienen de fuentes externas auténticas. Las opiniones expresadas en ellos pertenecen a sus autores y/o editores, y no reflejan necesariamente las del IB. En ocasiones, se incluyen empresas, productos o personas ficticios. Cualquier parecido con entidades reales es pura coincidencia. Todas las marcas o marcas registradas (™ o ®) incluidas se utilizan únicamente con fines ilustrativos, y su uso no implica ninguna afiliación con el IB ni aprobación por parte del IB.

### Referencias:

- Figura 1** ArtRachen01, 2018. *Plant Coffee seedlings in nature Close-Up Of Fresh Green Plant - stock photo*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.ie/detail/photo/plant-coffee-seedlings-in-nature-close-up-of-fresh-royalty-free-image/940114248> [Consulta: 22 de abril de 2025]. Material original adaptado.
- Dimarik, 2020. *Coffee picker show red cherries - stock photo*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.ie/detail/photo/coffee-picker-show-red-cherries-royalty-free-image/1219545187> [Consulta: 22 de abril de 2025]. Material original adaptado.
- MooseD, 2024. *Online shopping world with Ecommerce, logistics, delivery icons - stock illustration*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.ie/detail/illustration/online-shopping-world-with-ecommerce-royalty-free-illustration/2159628272> [Consulta: 25 de abril de 2025]. Material original adaptado.
- ArtRachen01, 2023. *Coffee beans roasted from the machine - stock photo*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.ie/detail/photo/coffee-beans-roasted-from-the-machine-royalty-free-image/1725921035> [Consulta: 22 de abril de 2025]. Material original adaptado.
- KingJC, 2013. *Bag of coffee beans isolated on white background - stock photo*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.ie/detail/photo/bag-of-coffee-beans-isolated-on-white-background-royalty-free-image/181663832> [Consulta: 22 de abril de 2025]. Material original adaptado.