

Esquema de calificación

Mayo de 2026

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 3

© 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/>.

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]

En el **Recurso 1** se destaca que *RB* utiliza sus ganancias para apoyar a las escuelas y financiar la atención médica infantil en la región donde trabajan y viven la mayoría de los empleados de la empresa y sus familias.

La teoría de gestión empresarial más apropiada podría ser la jerarquía de las necesidades de Maslow; específicamente, la dimensión de seguridad **o bien** la de amor y pertenencia.

Las necesidades de seguridad están satisfechas, pues la atención médica protege la salud de los escolares, y es un prerrequisito para un aprendizaje efectivo en las escuelas. Las escuelas proveen un ambiente seguro y saludable.

Las necesidades fisiológicas están siendo satisfechas, pues las escuelas tendrán agua potable, sanitarios adecuados, y algún nivel de control de temperatura (calefacción, ventilación, aire acondicionado) y refugio.

Las necesidades de amor y pertenencia están satisfechas, pues los niños de las familias pueden asistir a la escuela y forjar una comunidad de apoyo. Esto también conduce a la satisfacción de las necesidades de autoestima gracias a la educación que reciben los niños de las familias.

Se podría argumentar que, al aplicar la Jerarquía de Necesidades de Maslow, *RB* satisface las necesidades de autorrealización de los estudiantes y la comunidad en el País Y.

Según esta teoría, la autorrealización es el impulso de alcanzar el máximo potencial de uno mismo y lograr el crecimiento personal. Al utilizar sus ganancias para financiar escuelas y brindar oportunidades educativas, *RB* permite que los niños de la región adquieran conocimientos y desarrollen habilidades que les permitan perseguir sus metas y realizar sus capacidades.

Otorgue [1] por la identificación correcta de una necesidad según Maslow, y [1] adicional por la descripción de la forma en que RB satisface la necesidad. Copiar del texto no puede ser aceptado para la calificación de aplicación.

2. Utilizando el **Recurso 2** y el **Recurso 3**, explique **una** dificultad de operaciones **y una** dificultad de *marketing* que enfrenta *RB*. [6]

Dificultad de operaciones

Identificación:

Una dificultad es modificar las prácticas de producción de *RB* para que sean (más) éticas y sostenibles (**Recurso 2** y **Recurso 3**). Las prácticas de producción de *RB* no son suficientemente sustentables.

Otra dificultad es modificar las prácticas de producción de *RB* para aumentar la calidad del café (**Recurso 3**). Las prácticas de producción de *RB* no redundan en café de suficiente calidad.

Explicación:

Las prácticas de producción no sostenibles pueden tener un efecto negativo en diversas partes interesadas, tanto del plano local como del plano global. Estas incluyen los impactos ambientales y sociales de la producción, que han perjudicado el medio ambiente mediante la deforestación y la contaminación.

Aplicación:

Las prácticas no sostenibles de *RB* contribuyen al 5 % de la deforestación global (**Recurso 2**).

Las operaciones de *RB* son menos sostenibles y éticas que las de sus competidores *AA* y *EE* (**Recurso 3**: mapa de posición).

Los productores sostenibles protegen el medio ambiente y ayudan a sus comunidades (**Recurso 2**).

Las operaciones de *RB* ocasionan deforestación y contaminación (**Recurso 2**).

A *RB* solo le importan las ganancias (actúa “en función de las ganancias”) (**Recurso 2**).

Dificultad de marketing

Identificación:

Una dificultad es que el posicionamiento de *RB* no es satisfactorio en comparación con el de otros productores del mercado (**Recurso 3**).

Otra dificultad es que la imagen global de *RB* es muy deficiente (**Recurso 2**).

RB debería mejorar su posicionamiento y su imagen de marca global (**Recurso 3**).

Explicación:

El posicionamiento es cómo la mente de los consumidores percibe al producto o servicio. Un producto con un mal posicionamiento no mantiene las fuentes de ingresos.

La imagen de marca es la percepción general, impresión y conjunto de creencias que los clientes forman en sus mentes respecto a una empresa, sus productos y sus servicios.

Una mala imagen de marca conduce a la pérdida de ingresos. Reduce la confianza del cliente, disminuye la lealtad a la marca y permite que los competidores ganen cuota de mercado. Otras consecuencias incluyen la dificultad para atraer nuevo talento, el aumento de los costos de marketing y el daño a largo plazo a la credibilidad de la empresa.

Aplicación:

El mapa de posición muestra que la percepción es que *RB* es de menor calidad y menos ética y sostenible que los competidores *AA* y *EE*.

RB ha sido acusada de destruir el planeta por ocasionar deforestación y contaminación (**Recurso 2**).

Se describe a *RB* como una empresa que actúa en función de las ganancias y que no se preocupa por el medio ambiente (**Recurso 2**).

Se recomienda a los consumidores no adquirir el café de *RB* (**Recurso 2**) porque no está certificado como sostenible.

Al puntuar, considere [3+3].

Otorgue [1] por la identificación de una dificultad, [1] por una explicación teórica y [1] por aplicación a RB.

Otorgue un máximo de [3] por cada dificultad.

Otorgue un máximo de [6] en total.

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]

Lo ideal es que el plan de acción a cinco años se enfoque en los tres pilares de la sostenibilidad (**ambiental, económica y social**) y que abarque distintas áreas empresariales (recursos humanos, finanzas, *marketing* y gestión de operaciones), con aplicación al material de estímulo y formulación de una respuesta equilibrada. El plan se debe respaldar con contenido y herramientas de gestión empresarial apropiados y pertinentes.

Para puntuar las respuestas se deben utilizar los criterios de evaluación de la pregunta 3.

Posibles factores para considerar a fin de lograr sostenibilidad (social, económico y ambiental):

Se prevé que la cuota de mercado de *RB* (**Tabla 1**) aumente con el tiempo en un 25 %; esto indica una potencial sostenibilidad económica durante el curso del plan de acción. Este aumento en la actividad podría ayudar a sostener o mejorar la misión social de *RB*, que consiste en financiar las escuelas y la atención médica infantil (**Recurso 1**). Sin embargo, las condiciones climáticas impredecibles y los precios fluctuantes (dinámicos) hacen que los pronósticos no sean confiables (**Recurso 1**).

La producción de café de calidad superior y sostenible debería incrementar los ingresos, pues se pagarían precios más altos: “(...) muchos consumidores estarán contentos de pagar más por su café si ha sido producido siguiendo prácticas ecológicas” (**Recurso 5**). No obstante, el cambio en la gestión de operaciones necesario para hacerlo requeriría inversiones considerables.

Las alianzas estratégicas con organizaciones protectoras del medio ambiente podrían ayudar a mejorar la imagen global de *RB*. Podría emplearse el *marketing* en redes sociales para contrarrestar las críticas, como las de la publicación del **Recurso 2**. La certificación B Corp y la obtención de premios a la sostenibilidad como el mencionado en el **Recurso 4** también podrían contribuir a reposicionar la marca. Sin embargo, las alianzas estratégicas pueden fracasar, y también puede fracasar el *marketing* en las redes sociales. La certificación B Corp conlleva un costo, al igual que competir por los premios a la sostenibilidad.

La migración de la mano de obra representa una dificultad social. La situación podría mejorar si se aplican la organización en forma de trébol de Charles Handy o teorías de la motivación apropiadas (como la de la equidad de Adams, la de las expectativas de Vroom, etc.). Pero pueden surgir obstáculos, como un aumento en los costos de la mano de obra, conflictos inesperados y otros (**Recurso 5**).

Los costos de mano de obra representan entre el 50 y el 65 % de los costos totales de producción. La automatización (cosecha mecánica y otras opciones) reduciría estas cifras. No obstante, el costo de la inversión sería considerable. Es preciso tener en cuenta el período de recuperación de tres años y medio; podría ser apto para un plan de acción a cinco años. El valor actual neto, estimado con una tasa de descuento del 8 %, es positivo (\$60.000–\$55.000), pero en el País Y es difícil predecir las tasas de interés y, si los intereses aumentan más de lo esperado, el valor actual neto podría terminar siendo negativo. Por lo demás, podrían presentarse conflictos laborales si se necesitan menos trabajadores una vez adquiridas las máquinas (**Recurso 5**). La disminución de los recursos financieros podría perjudicar el programa social de *RB*.

Entre las teorías y herramientas apropiadas, cabría mencionar:

- Matriz de Ansoff
- *Marketing* en las redes sociales, mapas de posición, precios dinámicos, precios de prestigio (premium), mezcla de marketing
- Herramientas financieras (referencia a períodos de recuperación, costos de la inversión y demás)
- Participación de mercado
- Estrategias genéricas de Porter
- Gestión de calidad: benchmarking, TQM, control y aseguramiento de la calidad, etc
- Estrategias de responsabilidad social de las empresas
- Triple cuenta de resultados
- Modelos de negocio circulares
- Diseño y fabricación de la cuna a la cuna
- Relaciones laborales
- Conflictos entre partes interesadas
- Teorías de la motivación
- Alianzas estratégicas
- Cambios en las estructuras organizativas: organización en forma de trébol de Charles Handy

Tenga en cuenta que, para garantizar la sostenibilidad, las herramientas y teorías deben ser aptas para un plan de acción a cinco años.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación y la orientación adicional suministrada. Si el alumno se limita a repetir el estímulo como parte de un enfoque situacional general, con los análisis FODA o PEST y un plan de acción limitado (si es que lo hay), la puntuación para los criterios A a D se verá limitada.

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

Se utilizarán los siguientes criterios de evaluación para la pregunta 3.

Criterio A: Uso del material de consulta

¿En qué medida utiliza el alumno el material de consulta proporcionado para fundamentar con eficacia el plan de acción recomendado?

Puntuación	Descriptor de nivel
0	La respuesta no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	La respuesta hace escasa referencia al material de consulta o el material de consulta se ha usado de manera ineficaz para respaldar el plan de acción recomendado.
2	La respuesta hace alguna referencia al material de consulta o el material de consulta se ha usado de manera superficial para respaldar el plan de acción recomendado.
3	La respuesta hace referencia a la mayor parte del material de consulta para respaldar el plan de acción recomendado.
4	La respuesta hace referencia a todo el material de consulta para respaldar eficazmente el plan de acción recomendado.

No se espera que los estudiantes escriban explícitamente “Recurso 1”, “Recurso 2”, etc. en sus planes de acción. Es aceptable el uso implícito de los recursos.

El uso de materiales en el plan debe ir más allá de simplemente mencionar el número o elemento del recurso. Si un estudiante sólo describe los recursos o los enumera dentro de un marco DAFO o STEEPLE sin ningún análisis, entonces solo debe otorgarse 1 punto incluso si el estudiante utiliza todos los recursos.

Para [2], alguna referencia significa que al menos dos recursos se utilizan en el plan.

Para [3], el estudiante hace referencia a al menos tres recursos.

Para [4], el estudiante hace referencia a al menos cuatro recursos y relaciona o sintetiza los recursos de manera efectiva en respaldo del plan.

Criterio B: Herramientas y teorías de Gestión Empresarial

¿En qué medida el plan de acción del alumno aplica de manera eficaz las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial?

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	La respuesta demuestra una aplicación limitada de las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial.
2	La respuesta aplica superficialmente las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial.
3	La respuesta aplica satisfactoriamente las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial.
4	La respuesta aplica eficazmente las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial.

Las herramientas apropiadas pueden identificarse a partir del conjunto de herramientas (Toolkit), pero cualquier teoría (contenido empresarial) que se utilice como herramienta de toma de decisiones o que se aplique al plan de acción debe ser aceptada. Consulte la lista de posibles herramientas y teorías apropiadas en la página 6.

Un análisis FODA que simplemente toma el material del estímulo/recurso y lo repite sin ninguna evaluación adicional no se consideraría apropiado para un plan de acción, ya que es únicamente una herramienta situacional. Si un FODA es seguido por un plan de acción separado que es evaluado y no se limita a repetir el estímulo, entonces el FODA podría considerarse apropiado.

Criterio C: Evaluación

¿En qué medida logra el alumno evaluar eficazmente el impacto esperado de su plan de acción en las áreas pertinentes de la empresa?

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1-2	La respuesta es mayormente descriptiva con una evaluación o análisis limitados del impacto que espera de su plan de acción. Se hace poca referencia a las áreas pertinentes de la empresa.
3-4	La respuesta analiza el impacto esperado de su plan de acción con alguna referencia a las áreas pertinentes de la empresa. Hay algunos indicios de evaluación, pero no se sustentan.
5-6	El alumno evalúa eficazmente el impacto esperado de su plan de acción en áreas pertinentes de la empresa y considera las relaciones entre esas áreas.

Las áreas relevantes no implican que todas las partes de una empresa (recursos humanos, finanzas, marketing, operaciones) deban ser consideradas.

Si un estudiante escribe que podemos necesitar más información o cuestiona la fiabilidad del estímulo antes de elaborar con éxito un plan de acción, por favor no considere esto como una compensación.

Criterio D: Secuenciación de ideas y plan de acción

¿En qué medida presenta el alumno la secuenciación de ideas y del plan de acción de un modo claro y coherente?

Puntuación	Descriptor de nivel
0	La respuesta no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	La respuesta tiene una secuenciación limitada de ideas y del plan de acción.
2	La respuesta incluye ideas y un plan de acción, pero no siempre se presentan en una secuencia clara.
3	La respuesta secuencia eficazmente ideas y un plan de acción adecuados de un modo claro y coherente.

Tenga en cuenta que un rendimiento débil en los criterios A, B y C no implica que la calificación del criterio D sea baja. Un plan de acción descriptivo, inapropiado y unilateral aún podría ser claro y coherente y, por lo tanto, debería recibir **[2]** según las bandas de calificación.

Si la respuesta es apropiada, balanceada adecuadamente, secuenciada y bien estructurada, con ideas claras y consistentes, entonces otorgue **[3]**.