

© 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.

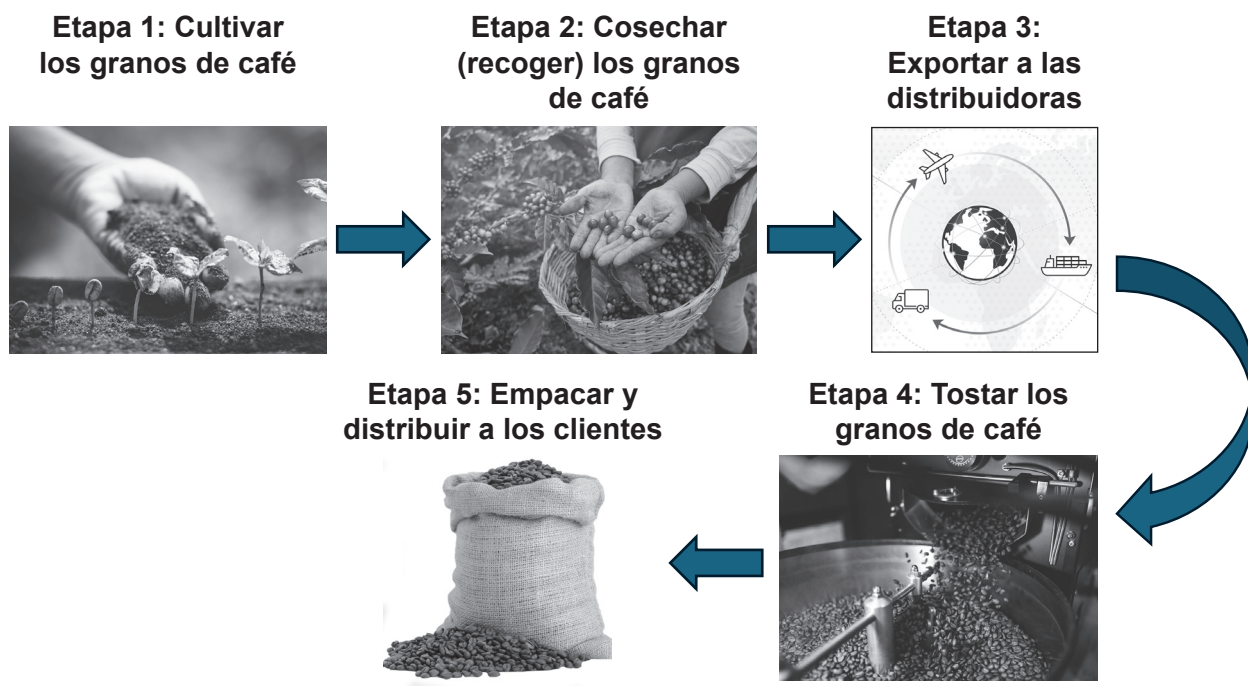
Recurso 1 – Artículo de una publicación especializada mundial para productoras de café, diciembre de 2025

¿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. El País Y ha generado un considerable valor de marca gracias a la producción de granos de café. 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 la única productora del País Y que ostenta la certificación B Corp*. Además es líder de mercado. Abe cultiva los granos del café de *RB* 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 se diferencia por sus objetivos de calidad y éticos. 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. Entre todas las productoras de granos de café del País Y, *RB* es la que realiza el mayor aporte a la sostenibilidad social. 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
<i>RB</i>	40	48	60
Otras ocho productoras (cifras combinadas)	60	52	40

En la **Tabla 2** se presentan las cuotas de mercado de la distribución mundial del café.

Tabla 2

	Cuota de mercado (%)		
	2015	2025	Pronóstico para 2031
<i>Café du Monde</i>	30	40	48
Otras cinco distribuidoras mundiales (cifras combinadas)	70	60	52

Abe negocia, en nombre de todas las productoras de granos de café del País Y, el precio de los granos de café que se exportarán; este precio puede variar. No obstante, algunas productoras de café insolventes están considerando una oferta de vender sus granos a *Café du Monde*, una distribuidora mundial de café. *Café du Monde* pagaría por los granos un precio inferior al precio negociado por Abe pero fijo, por lo que estas productoras reducirían su riesgo de quiebra.

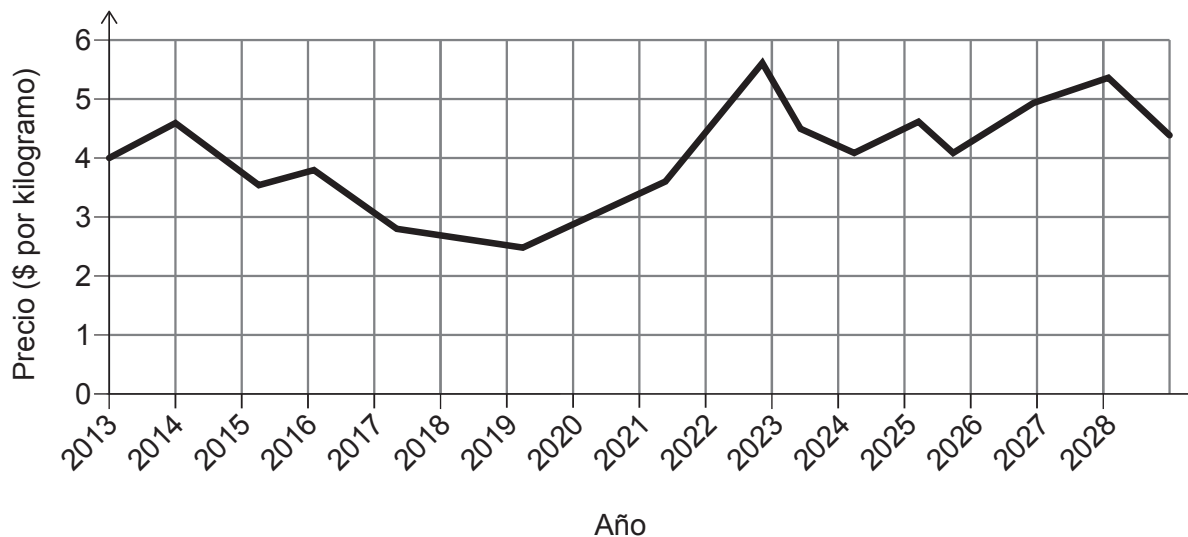
A Abe le preocupa que la oferta de *Café du Monde* pueda ser perjudicial para las productoras del País Y, y que pueda reducir considerablemente el impacto social de la industria cafetera del país.

Recurso 2 – Artículo de un periódico, febrero de 2026

Según la información brindada por una publicación especializada mundial, los precios de los granos de café son demasiado impredecibles para las productoras del País Y. *RB* y otras productoras de café han afirmado que es excesivamente difícil pronosticar las ventas.

En la **Figura 2** se presentan los precios de los granos de café que han recibido las productoras del País Y desde 2013, con los precios pronosticados que negoció Abe para 2027 y 2028.

Figura 2



Recurso 3 – Correo electrónico a Abe de la gerente de recursos humanos de *RB*, marzo de 2026

De: HRM@RobustBeans.com

A: Abe@RobustBeans.com

Abe,

Se me han acercado varios empleados. Están disconformes con el trabajo al aire libre largas horas, y esperan recibir salarios más altos como reflejo del liderazgo de mercado de *RB*. Los empleados se sienten subvalorados y piden salarios más altos para sostener a sus familias. Recomiendo que *RB* deje de apoyar a las escuelas de la región para poder pagarles más a los empleados e introducir la remuneración basada en las ganancias.

Bella

Gerente de Recursos Humanos

Recurso 4 – Últimas noticias de los medios periodísticos nacionales del País Y, marzo de 2026

Últimas

Noticias

Café du Monde ha mejorado su oferta para la adquisición de todos los granos de café cultivados por productoras del País Y, además de los producidos por *RB*. Las productoras cafeteras tienen tres meses para aceptar la oferta de *Café du Monde*.

En un informe interno confidencial de *Café du Monde* que se ha filtrado, el director ejecutivo (CEO) ha expresado dudas acerca del liderazgo paternalista de *RB* y su capacidad de apoyar y representar a todas las productoras del País Y. Se ha invitado a *RB* a hacer comentarios.

Recurso 5 – Actas de la reunión de emergencia en *RB* en respuesta a la oferta y el informe filtrado de *Café du Monde*, abril de 2026

A Abe le preocupan en extremo la oferta de *Café du Monde* y el informe filtrado, que alterarán la industria cafetera del País Y. Las comunidades sostenidas con las ganancias de las exportaciones de granos de café se verán sumamente perjudicadas.

Abe ha convocado a todas las productoras de granos de café del País Y a una reunión de gestión de crisis.

Él propone crear una única entidad empresarial nueva, formada por *RB* y todas las productoras de café del País Y; esta entidad daría mayor apoyo a todas las partes y mantendría el enfoque de iniciativa social. La nueva entidad empresarial comerciaría con cualquier otra distribuidora mundial excepto *Café du Monde*.

1. Utilizando el **Recurso 1** y una teoría de la motivación en gestión empresarial apropiada, describa **una** necesidad de las familias del País Y que *RB* satisface. [2]
2. Utilizando el **Recurso 2** y el **Recurso 3**, explique **una** dificultad financiera y **una** dificultad de recursos humanos 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.