

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 familias del País Y que *RB* satisface. [2]

En el **Recurso 1** se destaca que *RB* utiliza algunas de sus ganancias para apoyar a las escuelas (educación) y financiar la atención médica infantil en la región donde trabajan y viven la mayoría de los empleados de la empresa y sus familias. Este beneficio que reciben indirectamente las familias puede satisfacer distintas necesidades.

También debemos tener en cuenta el impacto que produce en las necesidades de las familias el hecho de que *RB* cuente con la certificación B. Dado que *RB* es el único productor de café que cuenta con la certificación B del país Y, las familias pueden satisfacer sus **necesidades de estima** al identificarse con una organización que atiende las necesidades de una amplia gama de grupos de interés y es el principal contribuyente a la sostenibilidad social en el país Y.

Una de las teorías de gestión empresarial más apropiada podría ser la jerarquía de las necesidades de Maslow; específicamente, la dimensión de seguridad, la de amor/afecto y pertenencia (necesidades sociales) y las de estima.

Las necesidades de seguridad están satisfechas, pues la financiación de las escuelas (educación) y la atención médica infantil (doctores y atención médica) protegen a las familias de las enfermedades y ofrecen oportunidades de desarrollo personal y de aprender nuevas habilidades para los escolares y posiblemente sus familias.

Tenga en cuenta que si un estudiante escribe que *RB permite a las familias satisfacer sus necesidades de seguridad mediante la atención médica infantil o sus necesidades de protección mediante la financiación de escuelas* otorgue solamente [1].

Se trata de una aplicación copiada, repetida del estímulo. No se concederá ningún punto por esta aplicación.

En la descripción de cómo *RB* satisface las necesidades de las familias, los estudiantes deben destacar cómo se satisfacen las necesidades de seguridad y protección mediante la financiación de las escuelas y la atención médica infantil, sin copiar ni repetir los términos “financiación de escuelas” y “atención médica infantil”.

Las necesidades de amor/afecto y pertenencia (necesidades sociales) están satisfechas, pues los niños de las familias pueden asistir a la escuela y forjar una comunidad de apoyo y amistades. La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, basada en la conexión interpersonal, podría ser una teoría adecuada en este caso.

Otorgue [1] por una teoría adecuada, como la identificación de una necesidad para las familias según Maslow, y [1] adicional por la descripción de la forma en que RB satisface la necesidad.

Es probable que la teoría de la motivación de Maslow sea la más apropiada, pero si un alumno puede aplicar otra teoría apropiada en el contexto de las necesidades de las familias que *RB* satisface, será correcto otorgar [1].

No acepte las necesidades fisiológicas ó psicológicas ó básicas de Maslow ya que todos los productores de café son económicamente insostenibles.

No acepte los factores de higiene de Herzberg, ya que no son factores motivadores. No acepte el taylorismo.

No acepte la teoría de las expectativas.

Al describir la necesidad que *RB* satisface para las familias, por favor, **para [1] acepte una descripción para financiación de escuelas O para la atención médica infantil**. No es necesario mencionar ambas.

2. Utilizando el **Recurso 2** y el **Recurso 3**, explique **una** dificultad financiera **y una** dificultad de recursos humanos que enfrenta **RB**. [6]

Dificultad (desafío) financiera:

En el **Recurso 2** se destaca que los **precios** que los productores locales perciben por sus granos de café son **variables e inciertos**, lo que conduce a la **inestabilidad de los ingresos** por ventas. (**Identificación**).

Los alumnos deben presentar cierta aplicación de la Figura 2 — resaltando por ejemplo esa variabilidad. Por ejemplo, que los precios del café cayeron de 2017 a 2018, y continuaron cayendo hasta 2019, cuando llegaron a su nivel mínimo, y que en adelante aumentaron hasta casi 2023, cuando volvieron a costar \$5 por kilo. (**Aplicación**).

Acepte como aplicación toda otra tendencia razonable que muestre la variabilidad de precios. Por ejemplo, los estudiantes podrían señalar que los precios han bajado desde 2023 hasta 2026, pero que se prevé que aumenten para 2028. No se espera en la aplicación que los candidatos realicen cálculos adicionales, como el porcentaje de aumento de los precios del café en grano.

Si un alumno se limita a copiar los precios sin hacer ninguna referencia a una posible tendencia, no otorgue [1] por aplicación.

La variación en los precios de los productos que vende un productor puede representar desafíos muy importantes para la predicción de los ingresos por ventas y pronósticos. Esto tiene consecuencias para el flujo de caja y para la capacidad de las iniciativas sociales, como **RB**, de seguir apoyando la educación (financiación de escuelas) y la atención médica infantil en la comunidad. (**Explicación teórica**).

*Otorgue [1] por la identificación y [1] por una explicación teórica de una dificultad financiera. Otorgue [1] adicional por la aplicación si se hace clara referencia al **Recurso 2**, con algún comentario sobre la tendencia en los precios variables de los granos de café, como la aplicación de los cambios de precios.*

Dificultad (desafío) de Recursos Humanos:

Un desafío de recursos humanos que surge del **Recurso 3** es el **creciente descontento**, que puede conducir a un posible conflicto con los empleados de **RB**, quienes desean percibir salarios más altos. Este conflicto podría provocar desmotivación (**Identificación**).

La teoría de las expectativas podría sugerir que, si los empleados perciben que su organización está teniendo un buen desempeño, ellos a su vez pueden esperar una remuneración mayor. (**Explicación teórica**).

RB es líder de mercado y único productor con la certificación B. Algunos empleados podrían sentir que **RB** no reconoce su contribución a dicha situación; y que están trabajando muchas horas al aire libre a cambio de escasos incentivos económicos, a pesar del éxito de **RB**. (**Aplicación**).

Este conflicto puede provocar desmotivación y una falta de productividad. (**Explicación teórica**).

(Es un detalle menor, pero posible) El recurso 3 señala que varios empleados se han dirigido al director de Recursos Humanos y le han sugerido que **RB** deje de apoyar a las escuelas de la región e introduzca un sistema de remuneración basada en las ganancias.

Esta idea podría desmotivar a algunos empleados que no han solicitado un aumento salarial, ya que afectará al impacto social que *RB* genera en beneficio de todos los empleados. (**Aplicación**).

Otorgue [1] por la identificación de un desafío de recursos humanos, y otorgue [1] por una explicación teórica; otorgue [1] adicional por una clara aplicación a RB que no haya sido copiada literalmente del estímulo.

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]

Los examinadores deben otorgar puntos por una variedad de posibles respuestas conectadas con el estímulo.

Una respuesta posible podría incluir un plan de acción que permitiese a *RB* mantener su posición de líder de mercado, continuar con su impacto social en el País Y y formar una cooperativa con otros productores locales del País Y (sobre la base del **Recurso 5**).

Según el estímulo, otros productores del País Y podrían romper con su situación actual y celebrar su propio acuerdo con *Café du Monde* (recurso 4); por lo tanto, un posible plan de acción para *RB* podría ser avanzar sola y trabajar con los otros cinco distribuidores globales. Esto es posible aunque quizá sea más riesgoso. Según se desprende de la tabla 1, se prevé que la cuota de mercado de *RB* aumente hasta superar el 60 % del mercado en 2031.

Posible respuesta 1

RB intenta **formar una cooperativa** con los productores locales.

En vista de la dificultad que se plantea en el **Recurso 3** y la oferta de *Café du Monde* a los productores locales, *RB* podría intentar formar una cooperativa (**Recurso 5**). Esta sería una entidad empresarial apropiada.

Por favor, tenga en cuenta que también se podría considerar una asociación, así como también una empresa conjunta (joint venture), pero los alumnos tendrían que mostrar que una empresa conjunta podría ser menos formales. Si el estudiante utiliza el término “fusión” y explica cómo podría llevarse a cabo una fusión entre varios productores de café, entonces, acepte este término. Es poco probable que una fusión resulte adecuada. Mantener una fusión en estas circunstancias podría resultar muy difícil, pero esto podría deducirse del análisis. ¿Abe necesita garantías de que los productores de café respetarán un acuerdo más informal?)

Elementos positivos en el análisis: las cooperativas dan lugar a una entidad empresarial más formal y más grande. Tienen mayor margen para lograr economías de escala. La habilidad para negociar otro tipo de método o estrategia de determinación de precios como cooperativa con *Café du Monde*; esto podría conducir a un flujo de caja más parejo para todos los productores.

El hecho de que la cuota de mercado de *Café du Monde* esté creciendo (**Recurso 1**) es claramente un impacto negativo para la futura sostenibilidad social en el País Y. Una cooperativa permitiría a *RB* y a los productores locales del País Y mantener su impacto social (**Recurso 5**) y tener más certidumbre respecto del flujo de caja.

Elementos negativos en el análisis: la formación de una cooperativa puede forzar a Abe a modificar su estilo de liderazgo. Se han planteado algunas inquietudes respecto de que el estilo paternalista de *RB*, y por lo tanto de Abe, podría no ser apropiado. La nueva cooperativa podría tener que implementar un estilo de liderazgo democrático o situacional.

La formación de la cooperativa no aborda la cuestión de los bajos salarios y posibles conflictos a corto plazo (**Recurso 3**). Esto podría ser considerado un trade-off.

La cooperativa tendrá que ser creada y gestionada. Hay que llegar a acuerdos. Abe podría tener que elaborar un análisis de campos de fuerza para identificar los factores que limitan e impulsan en el paso a la formación de una cooperativa. Para hacerlo, tendrá que efectuar amplias consultas. Esto llevará tiempo y recursos adicionales, y los productores locales están impacientes y económicamente inestables. Es posible que algunos productores locales no acepten /respeten el

acuerdo de cooperación y negocien directamente con *Café du Monde*. Estos son posibles trade-offs del plan de acción 1.

Queda claro que *Café du Monde* tiene algunas inquietudes con respecto al liderazgo de Abe; esto sería perjudicial para el futuro de la cooperativa si negociara con *Café du Monde*.

Nota: No penalice a los alumnos si no usan el término “cooperativa”. Es aceptable que mencionen un “acuerdo” si incluyen alguna explicación de qué características podrían tener una nueva entidad empresarial o un acuerdo.

Posibles herramientas que se podrían emplear para respaldar la decisión de formar una cooperativa análisis de campos de fuerzas.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación y la orientación adicional suministrada. Si el estudiante 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), se deberá asignar una puntuación de solamente [1] para el criterio A si no se presentan otras herramientas o teorías.

Si el alumno aborda únicamente las dificultades de la pregunta 2 como parte del plan de acción, otorgue solo [2] para el criterio C.

Algunas de las posibles teorías incluyen el liderazgo, el flujo de caja, las entidades empresariales, los incentivos económicos y la motivación.

Posible respuesta 2. Es posible que los estudiantes no contemplen la creación de una única entidad y opten por dar un enfoque diferente a su plan de acción.

*RB analiza la posibilidad de **crecer orgánicamente** por su cuenta.*

Dada la oferta mencionada en el **Recurso 4** y la dura posición adoptada por *Café du Monde*, *RB* intenta ingresar en los mercados internacionales por sí sola o formar alianzas estratégicas con otros cinco distribuidores globales. El resto de los productores de café en el país Y quedaría librado a actuar por su cuenta.

Según el **Recurso 2**, *RB* produce un grano que tiene precio variable. En el **Recurso 1** se indica que los granos de café de *RB* son de calidad y que el País Y tiene un considerable valor de marca. Una idea posible es que *RB* se posicione como marca ética mundial de nivel superior, y procure llegar a algún acuerdo con los otros cinco distribuidores que aparecen en la **Tabla 2**. Es posible que la certificación B Corp mejore el posicionamiento de *RB* dentro de este grupo.

Elementos positivos: evita más conflictos con los productores locales, pues el problema de los salarios pasa a ser de *Café du Monde* y no de *RB*. *RB* podría formar una alianza estratégica con los otros cinco distribuidores globales para aprovechar sus conocimientos y su experiencia de distribución. También podría lograr algunas economías de escala en *marketing*.

Elementos negativos: esta movida es riesgosa a causa de la caída en la cuota de mercado (**Tabla 2**) de los otros cinco distribuidores globales y agrega complejidad al modelo de negocios de *RB*.

Aquí se podría usar la matriz de Ansoff: ¿desarrollo de productos? *RB* podría captar parte de la cadena de suministro al invertir en las etapas 3 y 4 de la cadena (**Figura 1**), pero esto requeriría capital adicional; así pues, dado lo riesgoso del emprendimiento, se podría reducir el impacto social en el País Y.

El capital adicional necesario para financiar la creación y la gestión de la nueva cadena de suministro podría provenir de la financiación o el apoyo a las escuelas y la atención médica infantil en la comunidad local. Sin quererlo, *RB* menoscabaría su propio posicionamiento como marca ética si reduce su impacto social. Habría una pérdida del fondo de comercio . Dicha movida podría también afectar significativamente la sostenibilidad social y suponer un desafío para la certificación B Corp de *RB*.

Las herramientas incluyen la matriz de Ansoff: ¿desarrollo de productos o de mercado?

La teoría incluye, entre otros elementos, ingreso y operación en mercados internacionales, ingresos y gastos de capital, posicionamiento, valor de marca. Los motivos por los cuales una empresa crece.

Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 10-12.

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 incluyan explícitamente el Recurso 1 y el Recurso 2 en sus planes de acción. Se acepta el uso implícito de recursos.

El uso de los materiales en el plan debe ir más allá de la simple mención del número del recurso o elemento. Si un estudiante se limita a describir el recurso o a enumerarlo en un marco FODA o PESTLE sin realizar ningún análisis, sólo se le otorgará **[1]**, incluso si utiliza todos los recursos.

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

Para **[3]**, el estudiante hace referencia a al menos 3 recursos utilizados en el plan.

Para **[4]**, el estudiante hace referencia a al menos 4 recursos utilizados en el plan y los relaciona o sintetiza de manera eficaz para respaldar el 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 adecuadas pueden seleccionarse del conjunto de herramientas, pero debe aceptarse cualquier teoría (contenido empresarial) que se utilice como herramienta de toma de decisiones o se aplique al plan de acción

Un análisis FODA que simplemente copia y repite el estímulo/material de referencia sin mayor análisis no se consideraría apropiado y se consideraría limitado o descriptivo. Si se utiliza un FODA como parte del plan de acción y va seguido de un plan de acción que se evalúa, podría considerarse apropiado (satisfactorio).

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.

Áreas relevantes no implica que se deban considerar **todas** las partes de una empresa.

Si un estudiante escribe que podría necesitar más información o cuestionar la fiabilidad del estímulo antes de elaborar un plan de acción exitoso, por favor no lo considere como un trade-off/implicancia.

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 bajo en los criterios A, B y C no implica necesariamente que la calificación del criterio D vaya a ser baja. Un plan de acción descriptivo, aunque sea parcial e inadecuado, podría seguir siendo claro y coherente, por lo que debería recibir una calificación de **[2]** según las bandas de calificación.

Si la respuesta es adecuada, equilibrada y bien estructurada, con ideas claras y coherentes, otorgue **[3]** puntos.
