2.16 Crecimiento interno

Preguntas de la PAU de otras comunidades autónomas · resueltas

Qué incluye: las preguntas sobre el crecimiento interno, la especialización y la diversificación que han salido en la PAU de: Asturias, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Illes Balears, La Rioja, Madrid, Murcia. Están ordenados por comunidad y, dentro de cada una, del más reciente al más antiguo.

- Cuando un ejercicio del examen trataba varios temas, aquí aparece solo la parte de este apartado, salvo si una parte depende de otra: entonces va completo.
- Las soluciones son orientativas. La puntuación y el formato del examen cambian de una comunidad a otra.

Asturias

Ordinaria 2026 Pregunta 1 · Opción A · c)

Una sociedad limitada asturiana presta servicios de asesoría contable. Pertenece a dos socios particulares, tiene seis trabajadores y todos sus clientes son pymes del Principado.

c) Se plantea crecer internamente con desarrollo de productos o con desarrollo de mercados: explique en qué se diferencian y proponga una medida concreta de cada una. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Las dos son estrategias de especialización. En el desarrollo de productos se ofrecen productos nuevos en el mercado actual; en el desarrollo de mercados se llevan los productos actuales a mercados nuevos. Medida de desarrollo de productos: ofrecer a sus clientes actuales asesoría fiscal o laboral. Medida de desarrollo de mercados: captar clientes fuera de Asturias o en otro tipo de cliente (autónomos, grandes empresas), con el mismo servicio contable.

Extraordinaria 2026 Pregunta 1 · Opción A · c)

Cuatro ingenieros quieren crear en el occidente asturiano una empresa que fabrique y venda pellets. Aportarán 80.000 € en acciones de 100 €, a partes iguales, desembolsando el 25 % al constituirla. Quieren ser uno de los principales productores de Asturias y contratarán a 11 trabajadores para todo el proceso (cortar, astillar, secar, moler, compactar y envasar la madera).

c) Explique tres estrategias de crecimiento interno por especialización. (0,75 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Penetración de mercado: vender más del mismo producto en el mismo mercado (por ejemplo, con promociones). Desarrollo de productos: ofrecer productos nuevos al mismo mercado (por ejemplo, briquetas o estufas). Desarrollo de mercados: llevar el mismo producto a mercados nuevos (por ejemplo, otras comunidades o la exportación).

Ordinaria 2025 Pregunta 1 · Opción A · c)

Cuatro amigos licenciados en Derecho por la Universidad de Oviedo abren un bufete como sociedad limitada. Todos sus clientes están en la zona central de Asturias y tienen 15 empleados. Al elegir dónde alquilar la oficina en Oviedo valoraron estar cerca de los juzgados, los tribunales y otros organismos.

c) Explique qué es el crecimiento interno por especialización y cite tres opciones que tiene el bufete. (0,75 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Crecer por especialización es ampliar la capacidad sin salir de la actividad actual, centrándose en los servicios y los mercados que ya conoce. Opciones: penetración de mercado (más clientes en la misma zona con los mismos servicios); desarrollo de servicios (por ejemplo, añadir mediación o derecho digital para sus clientes actuales); desarrollo de mercados (abrir oficina en otras zonas de Asturias o atender clientes en línea).

Extraordinaria 2025 Pregunta 1 · Opción A · b)

Una empresa familiar asturiana se transforma en sociedad anónima para expandirse por el mercado nacional, de momento con crecimiento interno.

b) Explique qué es el crecimiento interno y dos estrategias con las que podría aumentar su capacidad productiva. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El crecimiento interno es el que la empresa logra con sus propias inversiones (nuevas instalaciones, maquinaria o productos), sin comprar ni unirse a otras empresas. Estrategias: penetración de mercado (vender más de lo mismo en sus mercados, con promociones o mejor calidad); desarrollo de mercados (llevar sus productos a otras comunidades); desarrollo de productos (productos nuevos para sus clientes actuales); diversificación (productos nuevos para mercados nuevos).

Extraordinaria 2025 Pregunta 1 · Opción B · c)

Una empresa española de ciberseguridad nació como sociedad limitada y, tras crecer, se ha transformado en sociedad anónima. Tiene clientes por toda España y 70 trabajadores.

c) Explique la estrategia de desarrollo de mercados y señale otra estrategia para crecer. (0,75 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El desarrollo de mercados consiste en vender los mismos servicios en mercados nuevos (por ejemplo, otros países o nuevos tipos de cliente). Otra estrategia: desarrollo de productos (nuevos servicios de seguridad para sus clientes actuales), penetración de mercado o diversificación.

Canarias

Ordinaria 2025 Bloque I · Pregunta 5

Explique las estrategias de especialización y de diversificación y proponga un ejemplo de cada una para la tienda-cafetería.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Especialización: crecer dentro de su actividad actual, con sus productos o mercados (penetración, desarrollo de mercados o de productos). Ejemplo: abrir una segunda tienda-cafetería en otra isla o vender sus productos por internet.

Diversificación: entrar en productos y mercados nuevos para la empresa, lo que reparte el riesgo pero exige más inversión. Ejemplo: organizar talleres de cocina saludable o abrir un pequeño alojamiento rural ecológico.

Castilla y León

Junio 2026 Test · 3.

3. Si una empresa aumenta sus ventas con publicidad, bajada de precios y mejora de la calidad, sigue una estrategia de especialización: a) por penetración de mercados; b) por desarrollo de productos; c) por desarrollo de mercados.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Respuesta correcta: a).

Julio 2025 Test · 2.

2. Si una empresa castellanoleonesa aumenta su inversión en inmovilizado para atender el aumento de la demanda en Francia, sigue una estrategia de: a) crecimiento interno; b) crecimiento externo; c) desarrollo de producto.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Respuesta correcta: a).

Cataluña

Ordinaria 2026 Ejercicio 1 · 1.5

Una empresa de Girona vende desde hace más de diez años helados artesanos sin aditivos ni azúcares añadidos, dirigidos a consumidores que quieren cuidarse con productos sanos y naturales. La venden detallistas independientes en el mercado español. Tiene 10.000 € de capital, sus dos socios responden solo con lo aportado y no cotiza en bolsa. En 2026 un economista les propone ceder a terceros el derecho a explotar su marca controlando la forma de vender, el precio y las condiciones; expandirse sin mucho riesgo a otros países europeos; y mejorar su RSC con un documento sobre el comportamiento de los trabajadores y otro sobre sus actividades sociales y ambientales. Para valorar el nuevo modelo deberán hacer un DAFO, calcular la TIR, buscar el umbral de rentabilidad y comprobar si tienen capacidad productiva suficiente, ya que la inversión será fuerte.

1.5 ¿Qué crecimiento interno de la matriz de Ansoff supone ir a otros países europeos? ¿Qué forma jurídica tiene la empresa? (0,5 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Es desarrollo de mercados: el mismo producto en mercados geográficos nuevos. Es una sociedad limitada: dos socios con responsabilidad limitada, solo 10.000 € de capital (una S.A. exige 60.000 €) y no cotiza en bolsa.

Extraordinaria 2025 Ejercicio 4 · Test · 4.2

4.2 ¿Qué permite analizar la matriz de Ansoff a una empresa láctea?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

las estrategias de crecimiento interno.

Ordinaria 2025 Ejercicio 1 · 1.4

Una pequeña sociedad limitada catalana asesora a agricultores y ganaderos. Su análisis da esta información: a) tiene un equipo especializado que entiende las necesidades de los agricultores; b) como es pequeña, tiene pocos recursos para crecer o competir con grandes empresas; c) puede recibir ayudas europeas para innovar; d) competidores más grandes pueden quitarle clientes; e) aún no usa herramientas digitales modernas; f) su presencia local y la cercanía a los clientes le dan mucho valor; g) hay una tendencia social a apoyar a las pequeñas empresas; h) los cambios en la política agraria europea pueden poner en peligro sus subvenciones.

1.4 Complete: a) centrarse aún más en el asesoramiento legal agrario es crecimiento … llamado …; b) añadir asesoramiento en sostenibilidad es una estrategia de … y crecimiento …; c) unirse a otra organización formando una nueva empresa es una … y crecimiento …; d) colaborar con otras empresas manteniendo la independencia es crecimiento … mediante la … (0,8 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

a) Crecimiento interno, llamado especialización. b) Estrategia de diversificación; crecimiento interno. c) Fusión; crecimiento externo. d) Crecimiento externo mediante la cooperación (por ejemplo, un acuerdo o alianza).

Illes Balears

Extraordinaria 2025 Bloque teórico · 1

1 La dimensión de la empresa: crecimiento interno.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El crecimiento interno se logra con inversiones de la propia empresa, que aumentan su capacidad productiva. Según la matriz de Ansoff: penetración de mercado (más ventas del mismo producto en el mismo mercado), desarrollo de mercados (mismo producto en mercados nuevos), desarrollo de productos (productos nuevos para el mismo mercado) y diversificación (productos nuevos en mercados nuevos: horizontal, vertical o conglomerada). Es más lento que el externo, pero mantiene el control y la cultura de la empresa.

La Rioja

Ordinaria 2026 Pregunta 3 · 3.1

3.1 Explique el crecimiento por especialización y sus estrategias.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Especializarse es crecer sin salir de la actividad actual, con los mismos productos o tecnologías. Estrategias (matriz de Ansoff): penetración de mercado (vender más de lo mismo a los clientes actuales, con promoción o precios), desarrollo de mercados (mismos productos en mercados nuevos) y desarrollo de productos (productos nuevos o mejorados para los mercados actuales).

Ordinaria 2025 Pregunta 3 · 3.3

3.3 Explique el crecimiento por especialización y sus estrategias.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Es crecer dentro de la actividad actual: penetración de mercado (más ventas del mismo producto en el mismo mercado), desarrollo de mercados (mismos productos en mercados nuevos) y desarrollo de productos (productos nuevos para los clientes actuales).

Madrid

Ordinaria 2026 Pregunta 1 · a)

«VivaGym» se fundó en Málaga en 2011 para ser un operador de gimnasios de bajo coste en España. En 2018 adquirió «Fitness Hut», entrando en el mercado portugués y consolidándose como líder en la península ibérica; en 2019 compró la cadena «Duetfit» y superó los 90 gimnasios; en 2020 adquirió los gimnasios de «Happy Gym» en Mallorca, sumando 97 centros; y en 2024 adquirió «Altafit». Hoy tiene más de 200 centros en la península y quiere alcanzar un millón de socios y superar los 300 gimnasios en España y Portugal.

a) Diferencie la estrategia de expansión de la de diversificación (0,5 puntos). Indique cuál sigue «VivaGym» y el tipo o tipos concretos que se identifican en el texto (0,5 puntos).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

La expansión (especialización) hace crecer la empresa manteniendo el vínculo con su producto o con su mercado tradicional; la diversificación crece entrando en sectores nuevos (productos nuevos en mercados nuevos). VivaGym sigue una estrategia de expansión: desarrollo de mercados (entrada en Portugal) y penetración de mercado (crecimiento en España).

Extraordinaria 2025 Pregunta 1 · b.1)

Apple y Netflix están entre las compañías más innovadoras del mundo. Apple es uno de los principales exponentes de la innovación tecnológica: el iPhone es su producto estrella desde 2007 y ha lanzado más de 40 versiones con nuevos avances. Netflix lleva la innovación en modelos de negocio en sus genes: nació en 1997 distribuyendo películas en DVD por correo postal y hoy es una empresa global de entretenimiento que produce y distribuye contenidos audiovisuales, propios y de terceros, en todo el mundo, y compite con Hollywood.

b.1) Diferencie la estrategia de expansión o especialización de la de diversificación (0,5 puntos). ¿Qué estrategia concreta sigue Apple? Argumente la respuesta (0,5 puntos).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

La expansión hace crecer la empresa manteniendo el vínculo con su producto o su mercado tradicional; la diversificación crece entrando en sectores nuevos. Apple sigue una estrategia de expansión: desarrollo de productos (nuevas versiones del iPhone).

Murcia

Junio 2026 Bloque I · Preguntas 1 a 8 · 3.

Grupo Jisap, con sede en Lorca, ha evolucionado desde una pequeña granja de cría de cerdos, fundada por Juan Jiménez García en 1964, hasta convertirse en el importante grupo empresarial que es hoy. En 1995 puso en marcha Mejilor, empresa dedicada a la comercialización de medicamentos y productos zoosanitarios de uso ganadero, y en 1998 constituyó la compañía Piensos Jiménez.

3. Además de en ganadería, el grupo ha invertido en agricultura y cuenta con explotaciones de cítricos y verduras. ¿Qué estrategia pone en marcha la empresa al introducirse en la agricultura? Justifique su respuesta.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Una estrategia de diversificación: empieza una actividad en un sector distinto al original (ganadería ≠ agricultura).

Junio 2025 Bloque I · Preguntas 1 a 8 · 3.

Fundado en 1969, Grupo Corporativo Caliche es una empresa familiar con sede en San Javier (Murcia), con 1.050 trabajadores y una facturación de 260 millones de euros (La Verdad, 9 de marzo). Opera en más de 100 países en sectores como transporte, logística, combustible, telecomunicaciones, educación, energías renovables, economía circular e inteligencia artificial. Entre sus sociedades destaca Transportes Grupo Caliche SL, con una facturación de 130 millones de euros en 2023 y algo más de 250 empleados (SABI).

3. El grupo nació en el transporte. Ha adquirido, entre otras, el Colegio Castelar en 2013 (hoy New Castelar College) y la empresa de transportes Suditrans. ¿Qué estrategia de crecimiento sigue con la incorporación del colegio? ¿Y con Suditrans? Justifique sus respuestas.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Con el colegio, diversificación: entra en un sector totalmente nuevo para el grupo, la enseñanza. Con Suditrans, especialización (expansión): crece dentro de su propio sector, el transporte.

Junio 2024 Problema 14 · c)

Nazario Ibáñez Azorín, de Yecla, regentaba desde 1967 un taller de motos. A principios de los 80 hizo un curso sobre composites, fibra de vidrio y plásticos, y sus primeros moldes para cascos sorprendieron a todos. Así nació en 1983 NZI, fabricante de cascos para motoristas con sede en Yecla. En 1986 empezó a exportar a Italia y en 1994 al resto de Europa; a mediados de los 90 construyó otra fábrica de 9.000 m² en Yecla y a finales de los 90 empezó a vender en Sudamérica. Hoy NZI Technical Protection SL factura unos 6 millones de euros (2022, SABI) y tiene unos 40 trabajadores; exporta el 70 % de su producción a más de 40 países y prevé salir a bolsa. Invierte constantemente en investigación e innovación, con tecnología de fabricación y materiales propios, y ha patrocinado a pilotos como Crivillé, Lorenzo, Bautista o Márquez. También ha hecho incursiones en otros negocios: sillas de seguridad para bebés y palas de pádel, aprovechando su dominio de los materiales.

c) ¿Encuentra en el texto algún pasaje que haga referencia a la diversificación? (0,6 p).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Sí: las incursiones en la fabricación de sillas de seguridad para bebés y de palas de pádel. Es diversificación, porque entra en sectores nuevos.

Julio 2024 Problema 14 · c)

Vócali Sistemas Inteligentes, SL es una empresa de base tecnológica del parque científico de Espinardo, creada en 2007 por los ingenieros informáticos Juan Salvador Castejón Garrido y Pedro Vivancos Vicente. Desde que se digitalizaron los servicios médicos, los facultativos dedican mucho tiempo a introducir datos en el ordenador; el reconocimiento de voz lo hace tres veces más rápido. La empresa ha desarrollado Invox Medical, que permite el dictado y la transcripción en tiempo real de informes médicos en quince especialidades y se usa en unos 500 hospitales de 20 países de habla hispana y portuguesa. Sus responsables se plantean entrar en el mercado europeo y aplicar el reconocimiento de voz a otras disciplinas distintas de la medicina. La empresa ha crecido con inversiones constantes y contratación de personal: de tres personas a treinta, con una facturación en 2022 de algo más de 1.600.000 € (SABI).

c) ¿Es una empresa diversificada? ¿Se lo está planteando de cara al futuro? Justifique sus respuestas (0,6 p).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

No: solo realiza una actividad, el reconocimiento de voz en el ámbito médico. Aunque se plantea aplicarlo a otras disciplinas, seguiría haciendo lo mismo (reconocimiento de voz); lo que cambiarían serían los clientes.