2.17 Crecimiento externo

Preguntas de la PAU de otras comunidades autónomas · resueltas

Qué incluye: las preguntas sobre el crecimiento externo y la integración vertical que han salido en la PAU de: Aragón, Canarias, Castilla y León, Comunitat Valenciana, Galicia, Illes Balears, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra. Están ordenadas por comunidad y, dentro de cada una, de la más reciente a la más antigua.

- Cuando una pregunta del examen trataba varios temas, aquí aparece solo la parte de este apartado.
- Las soluciones son orientativas. La puntuación y el formato del examen cambian de una comunidad a otra.

Aragón

Modelo 2026 Ejercicio 3 · d)

La empresa familiar Naranjas SA, ubicada en la Comarca del Matarraña, produce y comercializa naranjas y derivados con marcas diferenciadas y valoradas, buscando llevar al consumidor un producto fresco y poco manipulado. Constituida con 100.000 € de capital social, cuenta hoy con 28 empleados, una facturación de 3,5 millones anuales y una ventaja competitiva basada en sus trabajadores y la organización interna de la empresa. Naranjas, S.A. se enfrenta a diario a la presión por competidores extranjeros de menor coste, el incremento de productos sustitutivos y a la crisis internacional que azota su entorno últimamente, por lo que mantiene una estrategia activa en redes sociales con creadores de contenido. La empresa opera sobre todo en Aragón y exporta parte de su producción a otros países de Europa. Su consejera delegada, Mireia Roro, tras diez años en la empresa, la lidera desde hace dos. Ha impulsado la conciliación de la vida profesional y familiar. Bajo su gestión, la plantilla ha crecido un 30 % y la facturación un 50 %, tras adquirir 150 hectáreas de naranjos, lo que permitió captar más clientes. Además, Naranjas, SA compró el 51 % de una distribuidora alemana para reforzar las exportaciones y en 2025 se comprometió con la holandesa TB para crear una empresa que venda naranjas azules ecológicas, aportando capital mientras TB aportaba los activos intangibles de la nueva compañía. Mireia espera validar este nuevo producto con una metodología ágil y una baja inversión inicial en un futuro cercano. La empresa cuenta con solidez financiera y buena imagen, y su competidor principal ha quebrado. No obstante, sus costes unitarios más altos obligan a fijar precios superiores a la competencia, lo que frena las ventas.

d) Concrete, para cada uno de los tipos de crecimiento (interno y externo), la estrategia o las estrategias que ha llevado a cabo esta empresa basándose en la información del enunciado. Justifique su respuesta.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Crecimiento interno: la compra de 150 hectáreas de naranjos con sus propios recursos, que amplía su capacidad productiva y le permite captar más clientes (penetración o expansión en su mercado).
Crecimiento externo: la compra del 51 % de una distribuidora alemana (participación mayoritaria; además es una integración vertical hacia delante, en la distribución) y la creación con TB de una nueva empresa conjunta (joint venture) para vender naranjas azules ecológicas.

Ordinaria 2025 Ejercicio 3 · b)

b) Absorción.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Absorción: fusión en la que una o varias empresas (absorbidas) se disuelven y su patrimonio pasa a integrarse en una empresa ya existente (absorbente). Las absorbidas pierden su personalidad jurídica y todos sus bienes, derechos y obligaciones pasan a la absorbente.

Modelo 2025 Ejercicio 3 · e)

e) Fusión.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Fusión: unión de dos o más empresas en una sola. En la fusión pura todas se disuelven y crean una empresa nueva; en la fusión por absorción una empresa existente absorbe a las demás, que pierden su personalidad jurídica.

Canarias

Extraordinaria 2026 Pregunta 2 · Opción A

Explique la integración vertical y la subcontratación y ponga un ejemplo de cada una. (1,5 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Integración vertical: la empresa pasa a realizar ella misma fases de la cadena de producción que antes hacían sus proveedores (hacia atrás) o sus distribuidores (hacia delante), para controlar la calidad y los costes. Ejemplo: una cadena de supermercados que compra una granja para producir su propia leche (hacia atrás) o una bodega que abre tiendas propias (hacia delante).

Subcontratación (outsourcing): la empresa encarga a otra empresa especializada actividades que no son su núcleo, para reducir costes y ganar flexibilidad. Ejemplo: un hotel que contrata la limpieza o la seguridad a empresas externas, o un ayuntamiento que subcontrata la recogida de basuras.

Extraordinaria 2025 Bloque I · Pregunta 4

Tras cinco años, la empresa crece mediante un acuerdo de cooperación con otra empresa. ¿Es crecimiento interno o externo? Justifíquelo y explique la diferencia entre ambos.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Es crecimiento externo: la empresa crece apoyándose en otra empresa (cooperación), no solo con sus propias inversiones. En la cooperación cada empresa mantiene su independencia jurídica (por ejemplo, una alianza, una franquicia o una empresa conjunta).

Diferencia: en el crecimiento interno la empresa amplía su capacidad con inversiones propias (nuevas instalaciones, productos o mercados); es más lento, pero mantiene el control. En el crecimiento externo crece uniéndose a otras empresas o controlándolas (fusión, absorción, adquisición de participaciones o cooperación); es más rápido, pero exige más inversión o compartir decisiones.

Castilla y León

Julio 2025 Test · 9.

9. El acuerdo que cede el derecho a usar una marca o fórmula comercial de prestigio a cambio de pagos periódicos es: a) una fusión; b) una franquicia; c) una UTE.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Respuesta correcta: b).

Julio 2024 Test · 3. y 4.

3. Si dos o más empresas desaparecen para formar una nueva con el patrimonio de todas, hablamos de: a) fusión; b) absorción; c) holding.

4. Si una empresa compra furgonetas para repartir sus productos en vez de contratar transportistas, hace: a) integración vertical hacia atrás; b) integración vertical hacia delante; c) diversificación en conglomerado.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

3. Respuesta correcta: a).

4. Respuesta correcta: b) (asume la distribución).

Junio 2024 Test · 3. y 14.

3. Una quesería compra la vaquería que le suministraba la leche para controlar la calidad. ¿Qué estrategia sigue? a) Integración vertical; b) integración horizontal; c) integración total.

14. El acuerdo que cede el uso de una marca o fórmula comercial de prestigio a cambio de pagos periódicos es: a) una fusión; b) una franquicia; c) una UTE.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

3. Respuesta correcta: a) (hacia atrás).

14. Respuesta correcta: b).

Comunitat Valenciana

Ordinaria 2026 Cuestión 5 · Opción B

Opción B La misma empresa compra una explotación de almendros para obtener su materia prima, construye en parte del terreno un hotel rural de turismo deportivo y abre una tienda propia en el centro de Valencia para vender directamente al consumidor. ¿Qué estrategias de integración o diversificación sigue?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Comprar la explotación de almendros es una integración vertical hacia atrás (asume la fase de suministro de su materia prima). Abrir una tienda propia para vender al consumidor es una integración vertical hacia delante (asume la distribución). El hotel rural es una diversificación no relacionada o conglomerada, porque entra en un sector (turismo) sin relación con la fabricación de turrones.

Extraordinaria 2025 Cuestión 1

Un grupo de moda nacido de un taller textil ha ido asumiendo cada vez más fases de su cadena (diseño, producción, distribución y venta) y además ha creado un negocio inmobiliario de alquiler de instalaciones a otras empresas. Identifique y explique sus estrategias de crecimiento.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Integración vertical: la empresa asume fases anteriores y posteriores de su propia cadena de valor (del diseño y la producción a la distribución y la venta), para controlar mejor la calidad, los costes y los plazos.

Diversificación no relacionada o conglomerada: entra en un negocio distinto y sin relación con su actividad (el inmobiliario), para repartir riesgos y aprovechar oportunidades de otros sectores.

Galicia

Ordinaria 2025 Pregunta 3 · 3.2 · opción 1

Una empresa de aviación no tripulada patentó un dron de largo alcance y sin emisiones para inspeccionar y vigilar la red eléctrica, en lugar de los helicópteros tripulados, más contaminantes, caros y arriesgados. Sus drones necesitan menos materias primas que un helicóptero y tienen propulsión eléctrica. Tras más de cuatro años de trabajo junto con una gran compañía eléctrica, obtuvo la primera autorización en España para vuelos de largo alcance sobre líneas eléctricas, y hoy tiene con ella el mayor contrato de drones civiles del país: inspeccionará unos 40.000 km de líneas de alta y media tensión hasta 2026, prorrogable a 2028. Esto la consolida como líder europea, y con la eléctrica desarrolla los estándares de inspección para el sector. También quiere usar sus drones para vigilar gasoductos y carreteras.

3.2 · opción 1 Explique el crecimiento externo y el interno e identifíquelos en el texto. (1,5 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El crecimiento interno se produce con inversiones de la propia empresa (nuevos productos, mercados o capacidad); en el texto, la ampliación del uso de sus drones a gasoductos y carreteras. El crecimiento externo se produce mediante la unión, compra o cooperación con otras empresas; en el texto, la colaboración estable con la compañía eléctrica (trabajo conjunto, contrato a largo plazo y desarrollo común de estándares), que es una forma de cooperación.

Illes Balears

Ordinaria 2025 Bloque teórico · 1

1 La dimensión de la empresa: crecimiento externo.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El crecimiento externo se logra adquiriendo o uniéndose a otras empresas. Formas: fusión (dos empresas forman una nueva o una absorbe a otra), adquisición de una participación de control, y cooperación entre empresas independientes (joint venture o empresa conjunta, franquicia, licencia, subcontratación, alianzas). Es más rápido que el interno y elimina competidores, pero exige mucha inversión y puede generar problemas de integración.

La Rioja

Extraordinaria 2026 Pregunta 3 · 3.3

3.3 Explique el crecimiento por cooperación y sus tipos.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Es crecer mediante acuerdos con otras empresas que siguen siendo independientes, para compartir recursos, riesgos o conocimientos. Tipos: joint venture o empresa conjunta, franquicia, licencia, subcontratación, alianzas estratégicas, consorcios y cooperativas de segundo grado o agrupaciones de empresas.

Extraordinaria 2025 Pregunta 3 · 3.3

3.3 Enumere las alternativas de crecimiento de la empresa.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Crecimiento interno: especialización (penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos), diversificación (horizontal, vertical o conglomerada) e internacionalización. Crecimiento externo: fusión, absorción, adquisición de participaciones y cooperación (joint venture, franquicia, licencias, alianzas, subcontratación).

Madrid

Ordinaria 2026 Pregunta 1 · b.1) y b.2)

«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.

b.1) Explique el crecimiento interno y el externo (0,5 puntos). ¿Qué tipo de crecimiento sigue «VivaGym»? (0,5 puntos).

b.2) Explique el concepto de franquicia (0,5 puntos). Indique una ventaja que tendría para «VivaGym» crecer mediante franquicias frente a su estrategia actual (0,5 puntos).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

b.1) Crecimiento interno: nuevas inversiones con recursos propios para aumentar la capacidad productiva. Externo: adquisiciones, fusiones o alianzas con otras empresas. VivaGym crece de forma externa, comprando empresas.

b.2) En una franquicia, una empresa ya creada (franquiciador) permite a otra persona o empresa (franquiciado) usar su marca, productos y sistema de negocio a cambio de un canon inicial y pagos periódicos. Ventaja para VivaGym: crecer con menos inversión, porque la hace el franquiciado.

Extraordinaria 2025 Pregunta 1 · b.2)

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.2) Defina la integración vertical (0,5 puntos) y argumente si Netflix está integrada verticalmente (0,5 puntos).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

La integración vertical consiste en añadir actividades de la cadena de valor anteriores (hacia atrás) o posteriores (hacia delante) a las que ya hacía la empresa. Netflix está integrada verticalmente hacia atrás: además de distribuir contenidos, ahora los produce.

Extraordinaria 2024 A.3 · A.4 · B.3 · B.4 · A.3

A.3 La empresa A, fabricante de coches, tiene un acuerdo con la empresa B, del sector de componentes, que le suministra las ruedas. Identifique (0,25 puntos) y defina (0,5 puntos) ese acuerdo de cooperación. Un estudio muestra que A ahorraría costes si fabricara ella misma las ruedas: identifique (0,25 puntos) y defina (0,5 puntos) esa estrategia de crecimiento. Explique cómo la llevaría a cabo con dos modalidades de concentración empresarial (0,5 puntos).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Es una subcontratación: la empresa principal transfiere algunas tareas a otra especializada (subcontratista). Fabricar las ruedas sería una integración vertical hacia atrás: pasar a hacer actividades que antes hacían sus proveedores. Se podría hacer fusionándose con B, absorbiéndola o comprando participaciones de B (mayoritarias o minoritarias).

Ordinaria 2024 A.1 · B.1 · A.2 · B.2 · A.1

A.1 Defina la estrategia de integración vertical (0,5 puntos). Explique cómo un agricultor que vende sus productos a una empresa mayorista de distribución se puede integrar verticalmente hacia delante (0,5 puntos).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

La integración vertical es una estrategia de crecimiento en la que la empresa añade actividades de la cadena de valor anteriores (hacia atrás) o posteriores (hacia delante) a las que ya hacía. El agricultor se integra hacia delante vendiendo directamente al cliente final.

Murcia

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

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.

1. Identifique la forma en la que ha crecido el grupo con la aparición de Mejilor y Piensos Jiménez. Justifique su respuesta. Indique de qué otra forma puede crecer una empresa y en qué consiste.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Con la constitución de las nuevas empresas el grupo ha tenido un crecimiento interno, porque se basa en crear capacidad productiva nueva, que no existía. La otra forma es el crecimiento externo: incorporar a la empresa capacidad productiva que ya existe (fusiones, adquisiciones, participaciones).

Junio 2025 Bloque I · Preguntas 1 a 8 · 2.

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).

2. La empresa ha crecido tanto incorporando compañías ya existentes (como Suditrans y EGD Logistic) como creando y ampliando sus propios centros (por ejemplo, Picassent, en Valencia, y San Cayetano, en San Javier). Indique las formas en que puede crecer una empresa, explique en qué consisten y señale las que ha experimentado Grupo Caliche en estos casos.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Crecimiento interno u orgánico: aumentar la capacidad productiva con nuevas instalaciones, maquinaria o mano de obra. Crecimiento externo: adquirir, participar o controlar otras empresas o activos ya en funcionamiento (fusiones y adquisiciones). Incorporar Suditrans y EGD Logistic es crecimiento externo; los centros de Picassent y San Cayetano, crecimiento interno.

Julio 2024 Problema 14 · a)

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).

a) ¿Cómo puede crecer una empresa? Explique. ¿Cómo ha crecido Vócali? (0,6 p).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Crecimiento interno u orgánico: aumentar la capacidad productiva invirtiendo en instalaciones, maquinaria o más mano de obra. Crecimiento externo: adquirir, participar o controlar otras empresas (o sus activos) que ya funcionaban, por ejemplo con fusiones y adquisiciones. Vócali ha tenido un crecimiento interno (inversiones y contratación de personal).

Junio 2024 Problema 14 · a) y b)

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 m^2 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.

a) Enumere los modos en que puede crecer una empresa, explique en qué consisten e indique un ejemplo de cada uno (0,6 p).

b) ¿Cómo ha crecido NZI? (0,4 p).

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

a) Crecimiento interno u orgánico: aumentar la capacidad productiva con nuevas instalaciones, maquinaria o mano de obra (por ejemplo, construir una nueva fábrica). Crecimiento externo: adquirir, participar o controlar otras empresas o sus activos ya en funcionamiento (por ejemplo, fusiones y adquisiciones).

b) Por crecimiento interno: nueva fábrica y contratación de personal.

Navarra

Ordinaria 2025 Prueba teórica · 2

2 Qué es una joint venture, con dos ventajas y dos inconvenientes.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Una joint venture es un acuerdo por el que dos o más empresas crean una nueva empresa conjunta para un proyecto, aportando recursos y compartiendo control, riesgos y beneficios, mientras siguen siendo independientes. Ventajas: comparten riesgos e inversión; combinan conocimientos y facilitan la entrada en mercados nuevos. Inconvenientes: posibles conflictos de dirección y de objetivos; reparto de beneficios y riesgo de que el socio se quede con el conocimiento.