2.17 Crecimiento externo

Preguntas competenciales de la PAU (Andalucía) resueltas · 2025 y 2026

Qué incluye: las preguntas de este apartado que han salido en la PAU de Andalucía en 2025 y 2026, con su **solución** y los **criterios oficiales de corrección**.

- Cada pregunta competencial vale **1 punto**.
- Intenta responder antes de mirar la solución: lo que puntúa es justificar con los conceptos del tema y con los datos del caso.

Preguntas de la PAU

PAU 2026

PAU 2026 Convocatoria extraordinaria · Titular · B.2 1 punto

La cadena hotelera OnubaResort ha realizado dos operaciones de compra este año para crecer. En la primera operación, ha comprado la empresa de lavandería que se encargaba del lavado de su lencería (sábanas y toallas). En una segunda operación, ha comprado al hotel Sol y Playa, que es un competidor directo que ofrece el mismo tipo de servicio en la misma localidad.

a) Identifique cuál de las operaciones es una integración vertical y cuál es una integración horizontal.

b) Explique la diferencia teórica entre integración vertical y horizontal.

SOLUCIÓN

a)

- **Compra de la lavandería: integración vertical** (hacia atrás): adquiere una empresa que le prestaba un servicio en una fase anterior de su cadena de valor (proveedor).
- **Compra del hotel Sol y Playa: integración horizontal**: adquiere una empresa competidora que realiza la misma actividad.

b) La **integración vertical** consiste en crecer incorporando actividades de distintas fases del proceso productivo de un mismo producto: hacia atrás (proveedores) o hacia delante (distribución, clientes). Busca controlar el suministro o la venta y reducir costes y dependencia. La **integración horizontal** consiste en crecer incorporando empresas que hacen **lo mismo**, en la misma fase; busca aumentar la cuota de mercado, reducir la competencia y lograr economías de escala.

PAU 2026 Convocatoria ordinaria · Titular · B.2 1 punto

La empresa Sabores del Sur elabora mermeladas artesanales en un pequeño municipio andaluz. Tras varios años con buenos resultados, la dirección baraja dos alternativas para crecer: invertir en nueva maquinaria y contratar más personal para aumentar la producción y lanzar una nueva línea de mermeladas ecológicas con la misma marca, o bien, llegar a un acuerdo con una importante empresa andaluza ya establecida en el sector de los dulces típicos, para que fabrique y venda las mermeladas de Sabores del Sur junto a sus propios productos, compartiendo red de distribución y campañas de promoción.

a) Indique qué tipo de crecimiento representa cada alternativa, justificando su respuesta.

b) Proponga una estrategia de crecimiento para esta empresa, diferente de las mencionadas en el enunciado.

SOLUCIÓN

a)

- **Primera alternativa: crecimiento interno**. La empresa crece con sus propios medios (nueva maquinaria y más personal), con una estrategia de **desarrollo de productos** (nueva línea de mermeladas ecológicas para el mismo mercado y con la misma marca).
- **Segunda alternativa: crecimiento externo mediante cooperación**. Llega a un acuerdo con otra empresa, sin fusionarse ni comprarla, para fabricar y vender juntas compartiendo distribución y promoción (alianza estratégica).

b) Otras estrategias: **desarrollo de mercados** (exportar o vender online a nuevas zonas), **penetración de mercados** (más promoción en el mercado actual), **diversificación** (por ejemplo, zumos o repostería) o crecimiento externo por **adquisición** de otra empresa.

CRITERIOS OFICIALES DE CORRECCIÓN

Suma hasta 1 punto en total distribuido así: 0 puntos si contesta incorrectamente o no contesta; a) hasta 0,25 puntos por cada tipo de crecimiento; hasta 0,25 puntos si lo justifica; b) hasta 0,25 puntos si propone una estrategia de crecimiento razonable y diferente.

PAU 2025

PAU 2025 Titular · Examen B · B.1 1 punto

La empresa SEVIPATIN S.A. es una empresa comercializadora de monopatines y tiene un gran arraigo en la ciudad de Sevilla. Su trayectoria se ha caracterizado por grandes logros gracias a su acertada estrategia de crecimiento y desarrollo, impulsada también por la apuesta decidida de la administración pública por el uso del monopatín como "vehículo" de desplazamiento por la ciudad a través de una amplia red de carriles. Recientemente SEVIPATIN ha firmado un acuerdo con la empresa francesa PATINET que comercializará este producto en París.

a) ¿Qué tipo de crecimiento está realizando SEVIPATIN y cómo se denomina?

b) Explique en qué consiste la principal ventaja obtenida por cada una de las dos empresas.

SOLUCIÓN

a) Es un **crecimiento externo** mediante **cooperación empresarial**: un acuerdo con otra empresa, sin que ninguna pierda su independencia. Se denomina **alianza estratégica** (acuerdo de distribución o comercialización; según la forma del contrato, podría ser una licencia o una franquicia).

b) Ventajas:

- **SEVIPATIN**: entra en un mercado internacional (París) sin tener que invertir en tiendas ni personal propios, aprovechando el conocimiento del mercado local de PATINET.
- **PATINET**: amplía su oferta con un producto de éxito, ya probado en Sevilla, sin tener que desarrollarlo.

CRITERIOS OFICIALES DE CORRECCIÓN

Suma hasta 1 punto en total distribuidos así: 0 puntos si contesta incorrectamente o no contesta; a) hasta 0,50 puntos si responde con claridad a la cuestión (0,3 por el tipo y 0,2 por su denominación); b) hasta 0,50 puntos si responde con claridad a la cuestión (0,25 puntos por cada empresa).

PAU 2025 Suplente 2 · Examen A · B.2 1 punto

La empresa andaluza COSENTINO, con sede en Almería, es reconocida internacionalmente por la fabricación de superficies innovadoras para arquitectura y diseño, como Silestone y Dekton. En los últimos años, COSENTINO ha ampliado su presencia global en países como Estados Unidos, Brasil y Japón mediante la firma de acuerdos estratégicos con empresas distribuidoras locales para consolidar su mercado. Además, la compañía ha adquirido varias empresas distribuidoras en mercados clave, fortaleciendo su control sobre la cadena de distribución y aumentando su capacidad para atender a clientelas internacionales. ¿Podría especificar qué tipo de crecimiento ha llevado a cabo la empresa y de qué dos formas concretas lo ha hecho?

SOLUCIÓN

COSENTINO ha llevado a cabo un **crecimiento externo** y de **internacionalización** (multinacional). Dos formas concretas:

- **Cooperación empresarial**: acuerdos estratégicos con empresas distribuidoras locales de Estados Unidos, Brasil y Japón, sin perder su independencia.
- **Adquisición de empresas**: compra de distribuidoras en mercados clave. Supone una **integración vertical hacia delante**, porque controla la fase de distribución de su cadena de valor.

CRITERIOS OFICIALES DE CORRECCIÓN

Suma hasta 1 punto en total, distribuido así: 0 puntos si contesta incorrectamente o no contesta; hasta 0,5 puntos si especifica con claridad el tipo de crecimiento; hasta 0,25 puntos si indica con claridad y coherencia cada una de las dos formas (0,5 puntos en total) concretas de hacerlo.