El entorno de la empresa y la estrategia

Test de 10 preguntas y flashcards de este tema en **farmeandopau.com** ›

Última revisión: 24 de octubre de 2026.

Escanea y haz el test del tema

LA IDEA EN 30 SEGUNDOS

La empresa no vive aislada. Su **entorno general** (factores **PESTEL**: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal) afecta a todas las empresas de un territorio; su **entorno específico** (clientes, proveedores, competidores, nuevos entrantes y sustitutivos: las **cinco fuerzas de Porter**), solo a las de su sector. El **DAFO** cruza lo interno (**fortalezas** y **debilidades**) con lo externo (**oportunidades** y **amenazas**), y el **CAME** dice qué hacer. Para competir, Porter propone **liderazgo en costes**, **diferenciación** o **enfoque**. Clasificar factores del entorno y hacer el DAFO de un caso cae en casi todas las comunidades.

1 La empresa y su entorno: general y específico

El **entorno** es todo lo que está fuera de la empresa y le influye: no lo controla, pero tiene que adaptarse a él. Clasificar un factor en general o específico es la pregunta de entorno que más cae (Madrid, Asturias, Canarias, Cantabria, Aragón, Murcia, Comunitat Valenciana…).

- Según cómo cambia, el entorno es **estable** (cambia poco y de forma previsible: una panadería de barrio) o **dinámico** (cambia rápido: tecnología, moda, inteligencia artificial); según cuántos factores hay que vigilar, **simple** o **complejo**. El más difícil es el **dinámico y complejo**.
- Truco para clasificar: «¿esto le pasaría igual a una empresa de **otro sector** del mismo país?». Si sí, es **general**; si solo afecta a las de su sector, **específico**.
- Cuidado con los factores que parecen generales pero son del sector. En la solución oficial de Asturias 2026 (extraordinaria), para una agencia de publicidad, la **escasez de trabajadores cualificados en marketing digital** y los **cambios rápidos de tendencias de sus clientes** son entorno **específico**; el aumento de los costes laborales, el bajo desarrollo económico de la región y el envejecimiento de la población no lo son.

Entorno general

Macroentorno: afecta a todas las empresas de un territorio

- Factores **políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales** (PESTEL).
- Afecta a todas las empresas de un país o región, **sean del sector que sean**: el BCE sube los tipos de interés, hay mucho paro, estalla una guerra.
- La empresa **no puede cambiarlo**: solo anticiparse y adaptarse.

Entorno específico

Microentorno: afecta a las empresas de un sector

- Los agentes con los que la empresa trata directamente: **clientes, proveedores, competidores actuales, nuevos competidores y productos sustitutivos**.
- Cambia de un **sector** a otro: el precio del combustible pesa en una aerolínea, no en una gestoría.
- La empresa **puede influir algo** en él: negociar con proveedores, fidelizar clientes, diferenciarse.

Cada comunidad lo llama a su manera

Entorno general = genérico (Asturias) = macroentorno (Andalucía, Comunitat Valenciana) = contexto general (Galicia). **Entorno específico** = microentorno = contexto específico. La Rioja usa el **PEST** (lo legal va con lo político), Madrid acepta los dos («PEST o PESTEL», solución de 2025) y el resto, el **PESTEL**. En Asturias, al clasificar seis circunstancias, cada error resta **0,25** (2025 y 2026).

2 El análisis PESTEL del entorno general

El PESTEL ordena el entorno general en seis grupos de factores para detectar **oportunidades y amenazas** antes de decidir, por ejemplo, si entrar en un país (Madrid 2025 lo preguntó sobre Marruecos).

Factor	Qué analiza	Ejemplo
Político	Estabilidad del gobierno, política fiscal y comercial, ayudas públicas	Un ayuntamiento que apoya los eventos culturales; aranceles
Económico	PIB, inflación, tipos de interés, paro, renta disponible, tipo de cambio	El BCE sube los tipos de interés; baja la renta de los jóvenes
Sociocultural	Demografía, nivel educativo, valores, modas y hábitos de consumo	Más demanda de comida saludable y de entregas rápidas; envejecimiento de la población
Tecnológico	Nuevas tecnologías, digitalización, inversión en I+D, obsolescencia	Venta de entradas en plataformas digitales; gestión automatizada de almacenes
Ecológico o medioambiental	Clima, recursos naturales, contaminación, conciencia ecológica	Una sequía que reduce la cosecha; más exigencia de envases reciclables
Legal	Leyes laborales, mercantiles, fiscales, de consumo y de competencia	Permisos municipales de aforo; una reforma laboral

En el PEST, los factores legales van con los políticos («político-legales»). Solución oficial de Madrid 2027 (modelo), festival de música: permisos municipales de aforo, **político-legal**; venta de entradas en plataformas digitales, **tecnológico**; gusto del público por los eventos en directo, **social**; respaldo del ayuntamiento, **político**; renta disponible de los jóvenes, **económico**.

3 El entorno específico: las cinco fuerzas de Porter

Michael E. Porter (*How Competitive Forces Shape Strategy*, 1979; *Estrategia competitiva*, 1980) explica la **rentabilidad de un sector** con cinco fuerzas: cuanto más intensas, más difícil es ganar dinero en él. Es la herramienta del entorno específico.

1. Rivalidad entre los competidores actuales

La fuerza central. Sube si hay **muchos competidores** de tamaño parecido, el sector **crece poco**, los productos se **diferencian poco**, los **costes fijos son altos** o hay **barreras de salida** (cuesta mucho cerrar). Lleva a guerras de precios y de publicidad.

2. Amenaza de nuevos competidores

Depende de las **barreras de entrada**: economías de escala, inversión inicial alta, marcas consolidadas y clientes fieles, acceso difícil a la distribución, patentes y licencias, exigencias legales. Barreras altas, poca amenaza.

3. Amenaza de productos sustitutivos

Productos **distintos** que cubren **la misma necesidad**: el tren frente al avión, el *streaming* frente al cine. Ponen techo al precio: si subes mucho, el cliente se cambia.

4. Poder de negociación de los proveedores

Alto si hay **pocos proveedores**, lo que venden es **imprescindible** o muy diferenciado, cambiar de proveedor es caro o pueden **integrarse hacia delante** (fabricar ellos el producto). Imponen precios y plazos.

5. Poder de negociación de los clientes

Alto si hay **pocos clientes** que compran mucho, el producto es **estándar**, cambiar de vendedor no les cuesta nada o están muy bien informados. Exigen bajadas de precio y más calidad.

Cómo se responde una pregunta de Porter

1) **Nombra la fuerza**; 2) **cita el dato del texto** que la refleja; 3) di si **aumenta o reduce** la competencia o la rentabilidad del sector. Ejemplo: «la aparición constante de pequeños competidores locales» = amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada bajas), que aumenta la competencia. Murcia solo pide tres fuerzas (clientes, proveedores y competidores). Cataluña (2025, reserva) pide asociar cada frase del texto a su fuerza; Aragón (2024, extraordinaria), decir si cada rasgo del sector aumenta o reduce la rivalidad. Cantabria incluye en sus concreciones los **escenarios futuros de la competencia** a partir de las barreras de entrada y los sustitutivos.

4 Ventaja competitiva y estrategias competitivas de Porter

Una empresa tiene **ventaja competitiva** cuando hace algo mejor que sus rivales y eso le da más beneficio de forma duradera. Porter (1980) reduce las formas de conseguirla a tres **estrategias competitivas genéricas**.

- Porter advierte del riesgo de quedarse **«atascado a mitad de camino»** (*stuck in the middle*): la empresa que no es ni la más barata ni la más diferenciada pierde frente a las dos.
- La estrategia se elige **después del análisis**: si la fortaleza principal es la calidad, lo coherente es la **diferenciación** (solución oficial de Asturias 2026, extraordinaria: Promesas, S.A., bombones de calidad extraordinaria).
- En Cantabria el apartado 3 pide a menudo la **estrategia competitiva de una empresa real y su evolución** (Uber, Amazon, Spotify, Wallapop): nómbrala, justifícala con el texto y cuenta cómo ha cambiado.
- No confundas estrategia **competitiva** (cómo compito) con estrategia de **crecimiento** (cómo me hago más grande: Tema 5).

Liderazgo en costes

Producir **más barato que nadie** para vender a precio bajo y aun así ganar dinero: **economías de escala**, procesos eficientes, productos estándar y control de gastos. Ejemplo de Canarias 2026: Ryanair (una única flota, aviones llenos, pocos servicios incluidos). Riesgo: que otro lo haga aún más barato o que el ahorro estropee la calidad.

Diferenciación

Ofrecer algo que el cliente percibe como **único o de calidad superior** (diseño, marca, servicio, innovación) y por lo que **acepta pagar más**: Apple, Ferrari. Riesgo: que la diferencia deje de valorarse o se copie.

Enfoque, segmentación o nicho

Concentrarse en un **grupo concreto** de clientes (un tipo de cliente, una zona, una gama) y atenderlo mejor que quien se dirige a todo el mercado, **con costes bajos** o **con diferenciación** (turrones artesanos *gourmet*). Riesgo: que el nicho se reduzca o entren los grandes.

5 La cadena de valor

Porter (*Ventaja competitiva*, 1985) mira la empresa como una cadena de actividades que **añaden valor**. El **margen** es la diferencia entre lo que el cliente paga y lo que cuestan todas esas actividades. Sirve para localizar **dónde nace la ventaja competitiva**.

Actividades primarias

Crean el producto y lo hacen llegar al cliente

- **Logística interna**: recibir y almacenar los materiales.
- **Operaciones**: transformarlos en el producto final.
- **Logística externa**: almacenar y enviar el producto terminado.
- **Marketing y ventas**: darlo a conocer y venderlo.
- **Servicio** posventa: instalación, reparación, atención al cliente.

Actividades de apoyo

Hacen posibles las primarias

- **Infraestructura**: dirección, planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal.
- **Recursos humanos**: selección, formación, retribución.
- **Desarrollo de tecnología**: I+D y mejora de productos y procesos.
- **Aprovisionamiento**: compra de materiales, máquinas y servicios.

Dónde sale

País Vasco la incluyó en el test de 2026 y Andalucía la cita en sus directrices («cadena de valor y actividades clave»). Las **actividades** y **recursos clave** del Canvas salen de esta idea (Tema 7). Ojo con Andalucía 2025 (modelo): allí «cadena de valor» es la del **sector agroalimentario** (del agricultor a la tienda) y se preguntó por la **Ley 16/2021**, que prohíbe pagar por debajo del coste de producción a lo largo de la cadena alimentaria.

6 Estrategia del océano azul y matriz ERIC

W. Chan Kim y Renée Mauborgne (artículo «Blue Ocean Strategy», *Harvard Business Review*, 2004; libro *La estrategia del océano azul*, 2005) proponen no pelear en mercados saturados sino **crear un espacio de mercado nuevo** donde la competencia todavía no existe. Lo preguntan Cataluña (test y preguntas abiertas), País Vasco y Andalucía (test); Galicia lo incluye en su programa.

Océano rojo

Competir en el mercado que ya existe

- Sectores **existentes**, con límites conocidos.
- Se compite por **quitar clientes** a los rivales.
- Hay que elegir entre **valor o coste**: diferenciarse o ser barato.
- Márgenes cada vez menores: el agua «se tiñe de rojo».

Océano azul

Crear un mercado sin competidores

- Espacio de mercado **nuevo** o sin explotar.
- La competencia es **irrelevante** porque aún no hay rivales.
- Se busca **a la vez** más valor para el cliente y menos coste: la **innovación en valor**.
- Ejemplo de los autores: el **Cirque du Soleil**, que reinventó el circo cuando el sector estaba en declive.

Acción ERIC	Pregunta que hay que responder
Eliminar	¿Qué factores que el sector da por supuestos hay que eliminar?
Reducir	¿Qué factores hay que bajar muy por debajo de lo normal en el sector?
Incrementar	¿Qué factores hay que subir muy por encima de lo normal en el sector?
Crear	¿Qué factores que el sector nunca ha ofrecido hay que crear?

Eliminar y reducir bajan los costes; incrementar y crear suben el valor para el cliente. Los **tipos de mercado** según la competencia (competencia perfecta, monopolio, oligopolio, competencia monopolística) los ves en el Tema 8.

7 El análisis DAFO

El **DAFO** (en inglés, *SWOT*) resume en una matriz lo que la empresa tiene de bueno y de malo **dentro** y lo que le puede ayudar o perjudicar **fuera**. Es la pregunta de teoría sobre un caso que más se repite: sale en Andalucía, Aragón, Cataluña, la Comunitat Valenciana, Madrid, Murcia, Navarra y el País Vasco.

1 Subraya
Marca cada hecho del texto que diga algo de la empresa o de su entorno.

2 ¿Dentro o fuera?
Si es de la empresa (recursos, personal, maquinaria, promoción) es **interno**; si le viene de fuera (mercado, competidores, clima, leyes, proveedores), **externo**.

3 ¿Ayuda o perjudica?
Con la segunda pregunta ya tienes la casilla.

4 Justifica con una frase
Cita el dato y di por qué va ahí. País Vasco pide «indicar y justificar»; Andalucía puntúa cada cuadrante; Madrid, cada situación bien clasificada.

5 Concluye si te lo piden
Dos o tres frases sobre qué domina y qué debe hacer la empresa (el CAME).

	Negativo (perjudica)	Positivo (ayuda)
Interno (depende de la empresa)	**Debilidades**: carencias propias (maquinaria vieja, poca promoción, pocos recursos)	**Fortalezas**: puntos fuertes propios (calidad, marca, personal experto, patentes)
Externo (no depende de la empresa)	**Amenazas**: hechos del entorno que pueden perjudicar (competidores baratos, sequía, normas más exigentes)	**Oportunidades**: hechos del entorno que se pueden aprovechar (demanda creciente, ayudas públicas, nuevos mercados)

Es la definición de la solución oficial de Aragón 2026: debilidad = análisis interno, negativo; amenaza = externo, negativo; fortaleza = interno, positivo; oportunidad = externo, positivo.

Los fallos que más restan

Una **amenaza** es un hecho **del entorno** que puede perjudicar, no un defecto de la empresa: los **retrasos de un proveedor** son amenaza (vienen de fuera), aunque frenen la producción; la **maquinaria obsoleta** es debilidad (es de la empresa). Una **ayuda pública** a la que la empresa puede optar es oportunidad, no fortaleza. Andalucía afina más (modelo 2025): la amenaza es un hecho **posible, no cierto**; una competencia elevada que ya existe no es amenaza, sino algo frente a lo que la empresa tendrá fortalezas o debilidades. Y no pongas la misma frase en dos casillas: en Cataluña «cada letra solo puede ir en una casilla».

8 Del DAFO a la acción: el análisis CAME

El DAFO describe; el **CAME** decide: **C**orregir las debilidades, **A**frontar las amenazas, **M**antener las fortalezas y **E**xplotar las oportunidades.

Estrategia ofensiva (F + O)
Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. La situación más deseable: la empresa ataca.

Estrategia defensiva (F + A)
Usar las fortalezas para resistir las amenazas.

Estrategia de reorientación (D + O)
Corregir las debilidades para poder aprovechar las oportunidades.

Estrategia de supervivencia (D + A)
Cuando se juntan debilidades y amenazas: reducir riesgos, reestructurarse o incluso abandonar el mercado.

CAME	Sobre qué actúa	Qué se hace
Corregir	Debilidades	Eliminar o reducir los puntos débiles propios (renovar maquinaria, formar al personal)
Afrontar	Amenazas	Prepararse para que el peligro externo haga el menor daño posible (otros proveedores, diferenciarse del rival barato)
Mantener	Fortalezas	Conservar y reforzar lo que la empresa hace bien (seguir invirtiendo en calidad)
Explotar	Oportunidades	Aprovechar lo que ofrece el entorno (vender en un mercado nuevo, pedir una ayuda)

El CAME no se pregunta por su nombre

En los exámenes de 2025 y 2026 ninguna comunidad pide el CAME con ese nombre, pero lo usas cuando te piden la **conclusión** del DAFO (País Vasco 2026) o **elegir una estrategia tras el DAFO** (Asturias 2026, extraordinaria). Si solo te piden el DAFO, no lo añadas.

9 Caso resuelto: DAFO y CAME de ZilarTech (País Vasco 2026)

Caso de la **PAU del País Vasco 2026 (ordinaria), Pregunta 3A** (2 puntos). El DAFO coincide con la solución oficial. El CAME no lo pide el examen: va debajo para que veas cómo se pasa del diagnóstico a las decisiones.

CAME	Elemento del DAFO	Acción para ZilarTech
Corregir	Maquinaria obsoleta (D)	Renovar equipos incorporando la automatización
Afrontar	Competidores asiáticos baratos (A)	No entrar en guerra de precios: diferenciarse por calidad, plazos cortos y servicio técnico cercano
Mantener	Calidad muy buena (F)	Mantener los controles de calidad y certificarlos (por ejemplo, con la norma ISO 9001)
Explotar	Ventas internacionales (O)	Abrir la tienda online a otros países y vender en plataformas internacionales

Una acción por letra; el resto sigue la misma lógica (campañas en redes para jóvenes, varios proveedores y stock de seguridad del Tema 11). Renovar la maquinaria con automatización corrige una debilidad y aprovecha una oportunidad: estrategia de **reorientación** (D + O).

DAFO COMPLETO CON CONCLUSIÓN

PAU País Vasco 2026 (ordinaria), Pregunta 3A (2 puntos). La empresa ZilarTech es una PYME industrial y comercial ubicada en el País Vasco. Produce pequeños componentes para móviles y otros dispositivos electrónicos, habiendo reforzado la venta online en el último año a través de una tienda digital renovada. Los clientes subrayan que la calidad de los productos es muy buena. Sin embargo, la promoción digital es escasa y resulta difícil atraer a clientes jóvenes. La maquinaria de la empresa está obsoleta, lo que puede ralentizar los procesos productivos. La tienda online puede atraer a más clientes y ventas internacionales. La automatización tecnológica puede ser una importante oportunidad para reducir costes. Los competidores asiáticos ofrecen precios muy bajos, lo que pone en riesgo los márgenes de beneficio. Además, algunas demoras de algunos proveedores pueden interrumpir la producción. En esta situación: a) Identificar los diferentes elementos de un DAFO. Se debe indicar y justificar la categoría en la que se clasifica cada elemento. (1,5 puntos) b) ¿Qué conclusión se puede extraer de la situación que se plantea? (0,5 puntos)

Respuesta modelo

a) El DAFO separa el análisis **interno** (fortalezas y debilidades, que dependen de la empresa) del **externo** (oportunidades y amenazas, que vienen del entorno).

Fortalezas (internas, positivas). **Alta calidad de los productos**: «los clientes subrayan que la calidad de los productos es muy buena»; da fiabilidad y mejora la imagen de marca. **Tienda online renovada**: un recurso propio que abre un canal de venta nuevo.

Debilidades (internas, negativas). **Promoción digital escasa**: por eso «resulta difícil atraer a clientes jóvenes». **Maquinaria obsoleta**: «puede ralentizar los procesos productivos» y encarece la producción.

Oportunidades (externas, positivas). **Ventas internacionales**: la tienda online permite llegar a clientes de otros países. **Automatización tecnológica**: una tecnología disponible en el entorno que permitiría «reducir costes».

Amenazas (externas, negativas). **Competidores asiáticos con precios muy bajos**: «pone en riesgo los márgenes de beneficio». **Demoras de algunos proveedores**: no dependen de ZilarTech y «pueden interrumpir la producción».

b) ZilarTech tiene una base sólida —calidad reconocida y una tienda online renovada—, pero sus debilidades internas le impiden aprovechar del todo las oportunidades. No puede competir en precio con los fabricantes asiáticos: le conviene **diferenciarse por calidad**, **modernizar la producción** con la automatización (corrige una debilidad y aprovecha una oportunidad a la vez) y **reforzar el marketing digital** para llegar a los jóvenes y a otros países.

Por qué puntúa. La solución oficial da los mismos ocho elementos, dos por cuadrante, cada uno con su justificación; el enunciado pide «indicar y justificar», así que sin justificación no llegas al 1,5 (los criterios no detallan el reparto). Su conclusión del apartado b) habla de datos que no están en este enunciado (plantilla envejecida, costes energéticos, componentes de plata, subvenciones a la digitalización): parece escrita para otra versión del caso. Tú ciñete siempre a tu texto.

Conceptos clave

Entorno general (macroentorno)

Factores externos que afectan a todas las empresas de un territorio, sea cual sea su sector: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Entorno específico (microentorno)

Factores externos propios del sector en el que opera la empresa: clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y productos sustitutivos.

Análisis PESTEL

Herramienta que ordena el entorno general en factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales; su versión corta es el PEST.

Cinco fuerzas de Porter

Modelo de Michael Porter que explica la rentabilidad de un sector por cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores y de sustitutivos, y poder de negociación de proveedores y de clientes.

Barreras de entrada

Obstáculos que dificultan la entrada de nuevas empresas en un sector (economías de escala, inversión inicial alta, marcas consolidadas, acceso a la distribución, patentes, licencias). Cuanto más altas, menor amenaza de nuevos competidores.

Ventaja competitiva

Característica que permite a una empresa obtener mejores resultados que sus rivales de forma duradera, porque produce más barato o porque ofrece algo que el cliente valora más.

Estrategias competitivas genéricas

Las tres formas de lograr ventaja competitiva según Porter (1980): liderazgo en costes (producir más barato que los rivales), diferenciación (que el cliente perciba el producto como único y pague más) y enfoque o segmentación (concentrarse en un nicho, con costes bajos o con diferenciación).

Cadena de valor

Representación de la empresa (Porter, 1985) como un conjunto de actividades primarias y de apoyo que añaden valor; el margen es la diferencia entre el valor que paga el cliente y el coste de esas actividades.

Océano azul

Espacio de mercado nuevo, sin competidores, creado ofreciendo a la vez más valor y menos coste (Kim y Mauborgne). Se opone al océano rojo, el mercado saturado donde se compite por los mismos clientes.

Matriz ERIC

Herramienta de la estrategia del océano azul que pregunta qué factores del sector hay que eliminar, reducir, incrementar y crear.

Análisis DAFO

Matriz que resume las debilidades y fortalezas (análisis interno) y las amenazas y oportunidades (análisis externo) de una empresa para decidir su estrategia.

Análisis CAME

Paso posterior al DAFO que convierte el diagnóstico en acciones: corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

MODO PAU

Siete claves que valen puntos

General o específico

Pregunta: «¿le pasaría igual a una empresa de **otro sector**?». Si sí, **general**; si solo a las de su sector, **específico**.

PESTEL

Político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal. La Rioja usa el PEST; Madrid acepta los dos.

Porter en tres pasos

Nombra la fuerza, cita el **dato del texto** y di si **aumenta o reduce** la competencia del sector.

DAFO sin fallos

Dentro o fuera y **ayuda o perjudica**. Un proveedor que se retrasa es amenaza; una máquina vieja, debilidad.

Justifica con el texto

Define y **cita la frase del caso**: Cantabria pide la respuesta «en conexión con el texto» y Madrid, «identificar en el texto». Sin cita pierdes los puntos de aplicación al caso.

Estrategias competitivas

Costes, diferenciación o enfoque. Elige la que encaja con la **fortaleza** del caso (calidad: diferenciación; eficiencia y clientes que buscan precio: costes).

CAME

Corregir debilidades, **afrontar** amenazas, **mantener** fortalezas y **explotar** oportunidades: úsalo para la conclusión del DAFO.

Cómo te lo pueden preguntar

- **Andalucía 2024 (ordinaria):** «Enumere y explique brevemente las cinco fuerzas competitivas de Porter.»
- **Andalucía 2026 (extraordinaria), E.2:** «La empresa Freshbox vende cajas semanales de frutas y verduras a domicilio en una gran ciudad. En los últimos años han aparecido muchas plataformas similares, los supermercados han comenzado a ofrecer servicios de entrega a domicilio y existen numerosos proveedores agrícolas que pueden suministrar producto a distintas empresas. a) Identifique dos fuerzas competitivas de Porter que estén influyendo de forma clara en el sector de Freshbox y explique brevemente cómo aumentan la competencia.»
- **Aragón 2026 (ordinaria), Ejercicio 3 f):** «Detalle e indique brevemente la diferencia fundamental entre los cuatro apartados de un DAFO. Extraiga una característica a incluir en un DAFO de la información proporcionada en el texto sobre Bitbrain y clasifíquela en su apartado correspondiente.»
- **Canarias 2026 (ordinaria), Pregunta 1:** «Ryanair es una línea área que compite en un entorno donde los clientes priorizan precios bajos. […] a. Identifique en el texto dos elementos del entorno específico de Ryanair. Explique qué es el entorno específico. (0,75 puntos). b. Identifique la estrategia competitiva de Ryanair. Justifique su respuesta en base al texto. Indique otra estrategia competitiva que podría usar la empresa y explique en qué consiste. (0,75 puntos).»
- **Cantabria 2026 (ordinaria), Tarea 3.2.2:** «Explique, a partir de la información suministrada en el texto, la estrategia competitiva de Wallapop y cómo ha evolucionado a lo largo de los años.»
- **Castilla-La Mancha 2026 (ordinaria), 1.1.2:** «Explique el análisis PESTEL y sus componentes. Identifique en el texto cuáles de ellos afectan a Tecnologística S.L.»
- **Comunitat Valenciana 2025 (reserva), cuestión 4, opción A:** «En el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter se distingue entre la amenaza de entrada de nuevos competidores y la amenaza de nuevos productos sustitutivos. Explique en qué consiste cada una de estas fuerzas competitivas y proporcione un ejemplo de cada una.»

No lo confundas

- **Entorno general ≠ entorno específico**: la inflación afecta a todas las empresas (general); la llegada de un competidor nuevo, solo a las del sector (específico).
- **Amenaza ≠ debilidad**: la amenaza viene de fuera y la empresa no la controla (una sequía); la debilidad es propia (no tener tienda online).
- **Oportunidad ≠ fortaleza**: la demanda creciente de un producto es una oportunidad del mercado; saber fabricarlo bien es una fortaleza.
- **Nuevo competidor ≠ sustitutivo**: el nuevo competidor vende lo mismo (otra cadena de gimnasios); el sustitutivo cubre la misma necesidad con otro producto (una aplicación de ejercicios en casa).
- **Estrategia competitiva ≠ estrategia de crecimiento**: la primera responde a «cómo compito» (costes, diferenciación, enfoque); la segunda, a «cómo crezco» (Ansoff, Tema 5).
- **Enfoque ≠ diferenciación**: el enfoque se define por la **amplitud** del mercado al que te diriges (un segmento o nicho); dentro del nicho puedes competir por costes o por diferenciación.
- **Cadena de valor de Porter ≠ cadena de valor de un sector**: la de Porter está dentro de una empresa (logística, operaciones, ventas…); la del sector va del productor de materias primas al consumidor final.

Ponte a prueba

PAU Asturias 2026 (ordinaria), Pregunta 1, opción B, a) (0,75 puntos). Electronic World es una multinacional dedicada a la fabricación de componentes electrónicos que se plantea abrir una filial en España: se registrará como Electronic Spain SA. […] a) Clasifique, según que pertenezcan al entorno genérico o al entorno específico de Electronic Spain SA, las siguientes circunstancias: 1) subida de los tipos de interés por el Banco Central Europeo; 2) aparición de nuevos fabricantes de componentes electrónicos; 3) elevada tasa de paro; 4) bajo número de proveedores; 5) amenaza de productos sustitutivos; 6) existencia de conflictos bélicos.

Solución: Entorno genérico (afecta a todas las empresas): 1) subida de los tipos de interés por el BCE; 3) elevada tasa de paro; 6) existencia de conflictos bélicos. **Entorno específico** (propio del sector de componentes electrónicos): 2) aparición de nuevos fabricantes (amenaza de nuevos competidores); 4) bajo número de proveedores (poder de negociación de los proveedores); 5) amenaza de productos sustitutivos. Es la solución oficial; cada error resta 0,25.

PAU Cataluña 2025 (ordinaria), Ejercicio 1, apartado 1.1 (0,8 puntos). Serrallonga, SL es una empresa catalana que ofrece servicios de asesoramiento a la gente dedicada a la agricultura y a la ganadería. Tras realizar un análisis externo e interno de la empresa, se ha obtenido la siguiente información: a) La empresa dispone de un equipo de personas especializado que entiende las necesidades específicas de los agricultores. b) Al ser una empresa pequeña, los recursos económicos para crecer o para competir con grandes empresas son limitados. c) La empresa puede disponer de ayudas económicas de la Unión Europea para desarrollar soluciones innovadoras que mejoren su competitividad. d) Existe el riesgo de que otras empresas competidoras, más grandes y con más recursos económicos, puedan quitarle clientes actuales. e) La empresa todavía no ha implementado herramientas digitales modernas en sus procesos de negocio. f) Su presencia local y la proximidad a los clientes le aportan un valor añadido importante. g) Existe una tendencia social favorable a apoyar a las pequeñas empresas. h) Se prevén cambios en la política agraria europea que pueden hacer peligrar las subvenciones y ayudas que la empresa recibe actualmente. Realice el análisis DAFO de esta empresa colocando las letras de la información anterior (a, b, c, d, e, f, g, h) en la casilla correspondiente. Tenga en cuenta que cada letra solo puede ir en una casilla.

Solución: Según la solución oficial: **Fortalezas**: a) (equipo especializado) y f) (presencia local y cercanía al cliente). **Debilidades**: b) (pocos recursos económicos) y e) (sin herramientas digitales modernas). **Oportunidades**: c) (ayudas de la Unión Europea a las que puede optar) y g) (tendencia social a apoyar a las pequeñas empresas). **Amenazas**: d) (competidores grandes que pueden quitarle clientes) y h) (cambios en la política agraria europea que pueden recortar sus ayudas). Fíjate en c) y h): las dos hablan de ayudas europeas, pero una es la posibilidad de conseguirlas (oportunidad) y la otra, el riesgo de perderlas (amenaza).

Fuentes

1. Real Decreto 243/2022, de 5 de abril, de ordenación y enseñanzas mínimas del Bachillerato (BOE consolidado)
2. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review
3. Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review (artículo; el libro es de 2005)
4. Blue Ocean Strategy: Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid (web de los autores)
5. PAU País Vasco 2026, convocatoria ordinaria: examen de Empresa y Diseño de Modelos de Negocio
6. PAU País Vasco 2026, convocatoria ordinaria: solucionario y criterios
7. PAU Madrid 2027, modelo de examen con criterios y soluciones
8. PAU Aragón 2026, convocatoria ordinaria: examen y criterios
9. PAU Asturias 2026, convocatorias ordinaria y extraordinaria: exámenes con criterios
10. PAU Cataluña 2025, convocatoria ordinaria: examen en castellano

Apuntes de Farmeando PAU · farmeandopau.com · Revisados frente a fuentes. Última revisión: 24 de octubre de 2026. Licencia CC BY-NC-ND 4.0: puedes copiarlo y compartirlo citándonos, sin uso comercial ni cambios. ¿Un error? Avísanos desde la página del tema. Cómo los hacemos: farmeandopau.com/metodologia.