7.1 Análisis DAFO

Preguntas de la PAU de otras comunidades autónomas · resueltas

Qué incluye: las preguntas sobre el análisis DAFO y las estrategias de océano azul que han salido en la PAU de: Aragón, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Comunitat Valenciana, Extremadura, Illes Balears, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra, País Vasco. 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.

Aragón

Ordinaria 2026 Ejercicio 3 · f)

Bitbrain, empresa zaragozana nacida como spin-off de la Universidad de Zaragoza, tiene una posición privilegiada en el mercado como referente mundial en el desarrollo de neurotecnología avanzada, gracias a una intensa actividad de I+D+i. La compañía ha logrado materializar el lema «la tecnología del mañana, creada hoy», aplicando soluciones tecnológicas disruptivas al estudio del cerebro y sus bioseñales, no solo para fines de marketing, sino también aplicadas a sectores críticos como la detección precoz de enfermedades degenerativas. Bajo el liderazgo de su CEO y cofundadora, María López, Bitbrain se dedica a la neurotecnología avanzada mediante la venta de equipos de hardware (diademas y sensores cerebrales de alta precisión) y software de análisis de datos a centros de investigación y empresas de todo el mundo. Una clara apuesta por la calidad y la vanguardia tecnológica ha obligado a la empresa al registro de patentes, activos clave para defender su ventaja competitiva en un mercado global. Sin embargo, la innovación en Bitbrain no es solo tecnológica, sino también organizativa. María ha sido pionera en romper paradigmas de gestión, impulsando políticas de buen gobierno. La empresa prioriza el cumplimiento de objetivos sobre la obligatoriedad de ir presencialmente a la oficina, entendiendo que el talento altamente cualificado requiere flexibilidad para ser productivo. Para sostener este crecimiento y financiar su intensa actividad de I+D+i, la empresa debe mantener una rigurosa salud financiera. La correcta elaboración de sus cuentas anuales es fundamental de cara a posibles inversores interesados, en un sector donde la obsolescencia tecnológica es muy evidente, pero donde el auge de la inteligencia artificial representa una ocasión histórica.

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.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Debilidades: análisis interno, aspecto negativo. Amenazas: análisis externo, negativo. Fortalezas: interno, positivo. Oportunidades: externo, positivo. Ejemplos del texto: fortaleza, «referente mundial en el desarrollo de neurotecnología avanzada» o el registro de patentes; amenaza, «un sector donde la obsolescencia tecnológica es muy evidente»; oportunidad, «el auge de la inteligencia artificial representa una ocasión histórica».

Modelo 2026 Ejercicio 3 · c)

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.

c) Teniendo en cuenta la información proporcionada en el enunciado sobre la empresa Naranjas, S.A., realice un análisis DAFO sobre la misma que incluya al menos una debilidad, una amenaza, una fortaleza y una oportunidad. Detalle e indique brevemente la diferencia fundamental entre los diferentes apartados del DAFO.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El DAFO combina un análisis interno (debilidades y fortalezas, que la empresa controla) y uno externo (amenazas y oportunidades, que vienen del entorno). Debilidad: costes unitarios más altos que obligan a precios superiores y frenan las ventas. Amenaza: competidores extranjeros de menor coste, más productos sustitutivos y la crisis internacional. Fortaleza: solidez financiera, buena imagen, marcas valoradas y una plantilla y organización que son su ventaja competitiva. Oportunidad: su competidor principal ha quebrado.

Castilla y León

Junio 2025 Test · 10.

10. En el DAFO, el ámbito interno lo forman: a) fortalezas y amenazas; b) fortalezas y oportunidades; c) fortalezas y debilidades.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Respuesta correcta: c).

Junio 2024 Test · 4.

4. En el DAFO, el ámbito interno lo forman: a) fortalezas y oportunidades; b) fortalezas y debilidades; c) fortalezas y amenazas.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Respuesta correcta: b).

Castilla-La Mancha

PAU 2024-25 1.6

Análisis DAFO.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Herramienta de diagnóstico estratégico que analiza la situación interna de la empresa (debilidades y fortalezas, que controla) y la externa del entorno (amenazas y oportunidades, que no controla). Sirve para definir estrategias: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades (análisis CAME).

Cataluña

Ordinaria 2026 Ejercicio 4 · Test · 4.10 y 4.2

4.10 En un DAFO, ¿cómo se clasifica una competencia elevada en el sector?

4.2 ¿Qué es la estrategia del océano azul?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

4.10 factor externo, como amenaza.

4.2 busca a la vez diferenciación y bajo coste para abrir un espacio de mercado nuevo y sin competencia.

Extraordinaria 2026 Ejercicio 4 · Test · 4.2 y 4.4

4.2 ¿En qué consiste la matriz ERIC?

4.4 ¿Qué plantea la estrategia del océano azul?

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

4.2 responder qué hay que eliminar, reducir, incrementar y crear.

4.4 buscar a la vez diferenciación y bajo coste para abrir un espacio de mercado nuevo.

Ordinaria 2025 Ejercicio 1 · 1.1

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.

1.1 Coloque cada letra en el DAFO. (0,8 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Fortalezas: a) equipo especializado y f) presencia local y cercanía. Debilidades: b) pocos recursos económicos y e) falta de herramientas digitales. Oportunidades: c) ayudas europeas a la innovación y g) apoyo social a las pequeñas empresas. Amenazas: d) competidores grandes y h) cambios en la política agraria europea.

Extraordinaria 2025 Ejercicio 1 · 1.3

1.3 Una empresa de agricultura ecológica con cinco años de actividad quiere salir al mercado internacional. Clasifique en el DAFO: a) productos de gran calidad; b) depende mucho del mercado local; c) puede aliarse con distribuidores locales; d) el uso de tecnologías innovadoras puede diferenciarla; e) la demanda mundial de productos ecológicos crece; f) hay muchas empresas ya establecidas en el mercado internacional; g) los gustos cambian mucho entre regiones; h) puede aplicar nuevas prácticas sostenibles que atraigan clientes; i) buena reputación local; j) su infraestructura quizá no basta para la demanda internacional. (1 punto)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Según las pautas oficiales: fortalezas a), d) e i); debilidades b) y j); oportunidades c), e) y h); amenazas f) y g).

Comunitat Valenciana

Ordinaria 2026 Cuestión 2

Una pequeña productora de mermeladas artesanas de la Marina Alta tiene clientes que valoran mucho su elaboración tradicional. Crece el interés por los productos artesanos y de proximidad, y acudir a ferias gastronómicas le ha abierto mercado. Pero en los supermercados compite con grandes marcas muy conocidas y todavía no tiene estrategia de promoción ni venta en línea.

Identifique un elemento de cada apartado del DAFO y justifíquelo.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Fortaleza (interna, positiva): la elaboración tradicional, que sus clientes valoran especialmente.

Debilidad (interna, negativa): no tiene estrategia de promoción ni de venta en línea.

Oportunidad (externa, positiva): el creciente interés de los consumidores por los productos artesanos y de proximidad (y las ferias gastronómicas como vía para ampliar mercado).

Amenaza (externa, negativa): la competencia en los supermercados de grandes marcas muy conocidas.

Las fortalezas y debilidades dependen de la propia empresa; las oportunidades y amenazas vienen del entorno y no las controla.

Extremadura

Modelo 2026-27 Preguntas 1 y 2 · c) y c)

La empresa extremeña VERDERRULE, S.A. es una agencia de viajes especializada en paquetes turísticos ecológicos y de bajo impacto ambiental en zonas rurales y naturales de Extremadura. Su modelo de negocio se basa en la colaboración con pequeños proveedores locales (alojamientos rurales, guías de naturaleza y restauración) y su plataforma tecnológica. Pertenece a cuatro socios (Paco Turismo, Jesús Tenible, Inés Pecies y Pilar Boleda) y tiene 56 trabajadores distribuidos en tres sedes.

c) La empresa necesita conocer su entorno y estudiar sus recursos para poder definir una nueva estrategia comercial. Para ello va a realizar un análisis DAFO. Enumere, sin explicar, sus cuatro variables o elementos. (0,5 puntos)

c) Una de las innovaciones para el próximo año en la organización de la empresa consiste en la aplicación de la herramienta de los océanos azules. Explique brevemente la utilidad de esta herramienta de innovación. (0,5 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

c) Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

c)#2 La estrategia de los océanos azules busca crear un espacio de mercado nuevo, sin competencia, en lugar de competir en mercados saturados (océanos rojos). Con la matriz ERIC la empresa decide qué eliminar, reducir, incrementar y crear para ofrecer un valor diferente, por ejemplo paquetes rurales para un público que nadie atiende.

Modelo 2025-26 Preguntas 1 a 6 · 6.

La empresa Sunysony S.L. es una empresa con sede en Trujillo (Cáceres) especializada en la instalación y mantenimiento de sistemas de energía solar fotovoltaica para viviendas, empresas y explotaciones agrícolas. Ofrece soluciones personalizadas de autoconsumo energético, desde pequeños paneles solares para viviendas hasta grandes instalaciones para explotaciones agrícolas. Los socios propietarios son los tres hermanos Solana: Luz Solana, Aurora Solana y Helio Solana. Ellos tres decidieron poner en marcha la empresa que hoy en día tiene contratados 42 trabajadores e instala paneles por toda Extremadura. Los socios se están planteando ampliar la empresa para lo que necesitan financiación adicional y, para ello, posiblemente nuevos inversores.

6. Los socios están llevando a cabo un pormenorizado análisis que les permita saber sus opciones reales de éxito, y para ello utilizan la metodología del análisis DAFO. Explique en qué consiste y defina, de forma breve, sus elementos.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El DAFO es una herramienta de diagnóstico que analiza la situación interna de la empresa y la de su entorno para definir su estrategia. Debilidades: aspectos internos negativos. Amenazas: factores externos negativos. Fortalezas: aspectos internos positivos. Oportunidades: factores externos positivos que la empresa puede aprovechar.

Modelo 2024-25 Preguntas 1 a 6 · 6.

Pistachos del Sur S.A. es una empresa propiedad de seis socios ubicada en la zona sur de Badajoz, especializada en la transformación del pistacho que se recolecta en la región de Extremadura. Dada la naturaleza del pistacho, que requiere un proceso de secado para su posterior consumo, Pistachos del Sur S.A. desempeña un papel crucial en esta etapa de la cadena de producción. Con un equipo de 12 empleados fijos, expandible hasta 20 durante la temporada de mayor actividad, la empresa factura anualmente 1.400.000 euros y cuenta con activos valorados en 4.000.000 euros. Su producto se distribuye por toda España.

6. Identifique cada enunciado con una variable o elemento del análisis DAFO: 1. Implementación exitosa de prácticas agrícolas sostenibles. 2. Competencia creciente de productores extranjeros en el mercado de pistachos. 3. Plantilla poco formada. 4. Aumento en la demanda global de pistachos debido a su popularidad como comida saludable.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

1 → Fortaleza; 2 → Amenaza; 3 → Debilidad; 4 → Oportunidad.

Illes Balears

Ordinaria 2025 Bloque teórico · 4

4 El estudio de mercado y el análisis DAFO.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El estudio de mercado recoge y analiza información sobre clientes, competencia y entorno para tomar decisiones comerciales: se definen los objetivos, se buscan fuentes secundarias y primarias (encuestas, entrevistas, observación), se analizan los datos y se sacan conclusiones. El DAFO resume el diagnóstico: debilidades y fortalezas (internas) y amenazas y oportunidades (externas), y sirve para definir estrategias.

La Rioja

Extraordinaria 2026 Pregunta 3 · 3.2

3.2 Explique la matriz DAFO, diferencie oportunidad y amenaza y ponga un ejemplo de cada una para una empresa de alquiler de bicicletas eléctricas.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El DAFO resume la situación de la empresa: debilidades y fortalezas (internas) y amenazas y oportunidades (externas). Una oportunidad es un factor externo favorable que puede aprovechar; una amenaza, uno desfavorable que puede perjudicarla. Para el alquiler de bicis eléctricas: oportunidad, el auge del turismo sostenible y de la movilidad eléctrica; amenaza, la llegada de plataformas de alquiler con más recursos o normativas municipales restrictivas.

Ordinaria 2025 Pregunta 3 · 3.2

3.2 Defina fortalezas y debilidades del DAFO y ponga un ejemplo de cada una para una gran eléctrica española.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa: las fortalezas son capacidades que le dan ventaja y las debilidades, carencias que la limitan. Eléctrica líder: fortaleza, su gran cartera de clientes y su red de generación y distribución; debilidad, su dependencia de centrales contaminantes o su imagen ante las subidas de la factura.

Madrid

Extraordinaria 2026 Pregunta 3 · b.1)

Usted forma parte de un grupo de emprendedores que ha creado «MENTARA», que ofrece productos físicos y actividades digitales en su app para mejorar la memoria, la concentración y la agilidad mental. Se dirigen a personas que necesitan estimulación cognitiva, por edad o por enfermedad.

b.1) Indique con qué componente del DAFO se relaciona cada situación (1 punto): combina tecnología con productos físicos, lo que mejora la experiencia y permite personalizarla; posibilidad de alianzas con instituciones sociosanitarias; cambios en la regulación sanitaria que pueden exigir certificaciones; fallos en la app que pueden afectar a la experiencia de usuario; aumento del índice de envejecimiento de la población.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Situación	DAFO
Combina tecnología y productos físicos; experiencia personalizada	Fortaleza
Alianzas con instituciones sociosanitarias	Oportunidad
Cambios en la regulación sanitaria	Amenaza
Fallos en la app	Debilidad
Envejecimiento de la población	Oportunidad

Ordinaria 2025 Pregunta 3 · b.1)

Usted forma parte de un grupo de emprendedores que ha creado una empresa de servicios de cuidado a personas dependientes en su domicilio.

b.1) Indique con qué componente del DAFO se relaciona cada situación (1 punto): envejecimiento de la población; falta de trabajadores cualificados en cuidado de personas dependientes; alta rotación de personal; conocimientos técnicos suficientes para desarrollar un sistema de emparejamiento de personas dependientes y cuidadores.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Situación	DAFO
Envejecimiento de la población	Oportunidad
Falta de profesionales cualificados	Amenaza
Alta rotación de personal	Debilidad
Conocimientos para el sistema de emparejamiento	Fortaleza

Murcia

Julio 2026 Bloque I · Preguntas 1 a 8 · 4.

Europamur Alimentación, S.A., empresa familiar murciana conocida por su enseña Cash Europa, fue fundada en 1989 por Antonio Navarro García. Se dedica a la distribución mayorista en formato cash & carry (autoservicio mayorista en el que el cliente profesional elige, paga y se lleva los productos), sobre todo para profesionales de la hostelería, la restauración y el pequeño comercio. Según SABI, facturó en 2024 algo más de 333 millones de euros y empleó a 244 personas, cifras que crecen mucho si se suma Nagarmur, S.L., la filial que explota los supermercados Dumbo. El grupo colabora con bancos de alimentos y entidades sociales de las zonas donde opera, donando excedentes aptos para el consumo, y ha implantado medidas de eficiencia energética como iluminación LED y la optimización de cámaras frigoríficas.

4. Cash Europa compite en un sector de gran rivalidad dominado por grandes cadenas mayoristas, y hay quien dice que su reducido tamaño frente a ellas es algo que debe mejorar. Por otro lado, conoce a fondo al cliente profesional y tiene relaciones estables con muchos negocios familiares. Algunos estudios señalan que los productos ecológicos tendrán una gran demanda. Elabore la matriz DAFO.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

DAFO	Cash Europa
Debilidad (interna)	Tamaño reducido frente a sus competidores
Amenaza (externa)	Sector de gran rivalidad dominado por grandes cadenas
Fortalezas (internas)	Conocimiento profundo del cliente profesional; relaciones estables con muchos negocios familiares
Oportunidad (externa)	Gran demanda futura de productos ecológicos

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

Eversia SA (antigua Plásticos Romero) es una empresa líder en el sector del embalaje, especializada en bolsas de compra, bolsas de basura, film y embalaje flexible. Tiene su sede en Molina de Segura, aunque está trasladando la producción a sus nuevas instalaciones de Lorquí, que le permitirán aumentar su capacidad productiva un 50 %. Factura en torno a 100 millones de euros y tiene unos 500 empleados. Es embajadora de UNHCR ACNUR (organización que protege a refugiados y desplazados) y colabora con el Banco de Alimentos de la Región de Murcia.

2. En el plan estratégico se lee: «hay una demanda creciente de envases sostenibles; tenemos una regulación cambiante y cada vez más estricta sobre los envases de plástico; se espera que los tipos de interés se estabilicen en torno al 1 %; la empresa cuenta con un potente departamento de I+D; la producción de la empresa depende mucho del plástico». Ubique cada afirmación en la matriz DAFO.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

DAFO	Eversia
Debilidad (interna)	La producción depende mucho del plástico
Amenaza (externa)	Regulación cambiante y cada vez más estricta sobre los envases de plástico
Fortaleza (interna)	Potente departamento de I+D
Oportunidades (externas)	Demanda creciente de envases sostenibles; tipos de interés estables en torno al 1 %

Julio 2024 Bloque I · Preguntas 1 a 6 · 2.

2. Indique cuáles son oportunidades y cuáles puntos fuertes de una empresa: trabajadores motivados, crecimiento de la demanda, legislación favorable, tecnología de la empresa, marca reconocida.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Oportunidades (externas): crecimiento de la demanda y legislación favorable. Puntos fuertes (internos): trabajadores motivados, tecnología de la empresa y marca reconocida.

Navarra

Extraordinaria 2026 Prueba teórica · 4.1

4.1 Qué es el análisis DAFO y un ejemplo real de cada factor.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

El DAFO analiza la situación de la empresa combinando el análisis interno (debilidades y fortalezas) y el externo (amenazas y oportunidades), para definir estrategias. Ejemplo para una cadena de supermercados: fortaleza, una red amplia de tiendas y marca conocida; debilidad, poca presencia en la venta en línea; oportunidad, el crecimiento de la demanda de productos ecológicos; amenaza, la entrada de competidores de descuento.

País Vasco

Ordinaria 2026 Pregunta 3 · Opción A · a)

Una pyme vasca fabrica pequeños componentes para móviles y otros dispositivos y ha renovado su tienda en línea. Sus clientes valoran mucho la calidad, pero su promoción digital es escasa y le cuesta atraer a clientes jóvenes; su maquinaria está obsoleta y puede ralentizar la producción. La tienda en línea puede atraer más clientes y ventas internacionales, y la automatización puede reducir costes. Los competidores asiáticos ofrecen precios muy bajos y algunos proveedores se retrasan, lo que puede interrumpir la producción.

a) Identifique y justifique los elementos del DAFO. (1,5 puntos)

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

Fortalezas (internas, positivas): la calidad de sus productos, muy valorada; la tienda en línea renovada. Debilidades (internas, negativas): escasa promoción digital y dificultad para atraer clientes jóvenes; maquinaria obsoleta. Oportunidades (externas, positivas): el comercio electrónico puede traer más clientes y ventas internacionales; la automatización tecnológica para reducir costes. Amenazas (externas, negativas): la competencia asiática con precios muy bajos; los retrasos de algunos proveedores.

Ordinaria 2026 Pregunta 3 · Opción B · 5 y 4

5 ¿Para qué se usa el DAFO?

4 Objetivo principal de la estrategia del océano azul.

SOLUCIÓN ORIENTATIVA

5 analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas e interpretar la posición actual. 6: los segmentos de clientes, clasificados según criterios de segmentación. 7: la formación de nuestros trabajadores (es un factor interno). 8: identificar las actividades internas que generan valor y mejorar la competitividad. 9: cuando hay menos competencia y más posibilidad de diferenciarse. 10: experimentar con clientes reales para comprobar las ideas.

4 crear espacios de mercado nuevos, sin competencia, mediante la innovación en valor. 5: analizar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas e interpretar la posición actual. 6: los segmentos de clientes, clasificados según criterios de segmentación. 7: la formación de nuestros trabajadores (es un factor interno). 8: identificar las actividades internas que generan valor y mejorar la competitividad. 9: cuando hay menos competencia y más posibilidad de diferenciarse. 10: experimentar con clientes reales para comprobar las ideas.