

Cas: el DAFO d'una empresa real

Estudi de cas en què cada grup analitza una empresa real documentada, fa la seua anàlisi interna i externa, construeix un DAFO empresarial recolzat en fets i encreua les caselles per a proposar una recomanació estratègica.

DURADA

60 min · 1 sessió

AGRUPAMENT

grups xicotets (3-4)

UNITAT 9

Estratègia, competitivitat i models de negoci

MATERIALS

- Dossier d'una empresa real amb informació pública (web corporativa, notes de premsa, notícies econòmiques, informes), curat pel professor
- Plantilla del DAFO empresarial en A3 (quatre caselles: Debilitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats)
- Fitxa guia amb les preguntes de l'anàlisi interna i de l'anàlisi externa
- Fitxa de la matriu creuada (FO, FA, DO, DA) per a extraure estratègies
- Accés a internet per a contrastar dades del dossier

ENCAIX CURRICULAR · Sabers C.2, C.5, C.6 · Comp. específiques CE5 · Comp. clau CCL, CPSAA, CE, CD

Plantejament

La Unitat 9 acaba en una competència molt concreta: ser capaç d'analitzar una empresa real per a entendre la seua situació i les seues opcions estratègiques. Esta activitat l'entrena amb l'eina central del bloc, el **DAFO empresarial**, que és la mateixa matriu de quatre caselles que en la Unitat 6 apliquem a una persona, ara aplicada a una organització. Cada grup rep el dossier d'una empresa real i ha de reconstruir la seua situació estratègica **a partir de fets**, no d'impressions.

El repte pedagògic no és emplenar quatre caselles, sinó fer-ho bé: distingir allò **intern** (el que depén de l'empresa) d'allò **extern** (el que ve de l'entorn) i recolzar cada element en una dada del cas. L'error més típic —que convé anticipar— és confondre una fortalesa amb una oportunitat o una debilitat amb una amenaça. El valor de l'exercici està en el pas final: encreuar les caselles per a proposar una recomanació estratègica realista. Convé variar les empreses entre grups (sectors distints, grandàries distintes, alguna empresa local) per a enriquir la posada en comú. Cal evitar repetir sempre les mateixes grans marques: una pime de l'entorn, una cooperativa, una empresa familiar o una startup documentada funcionen molt bé.

Objectius didàctics

- Fer l'anàlisi interna (recursos, productes, marca, costos, equip) i l'anàlisi externa (mercat, clients, competidors, tecnologia, regulació) d'una empresa real.
- Construir un DAFO empresarial situant cada element en la seua casella correcta i recolzant-lo en fets del cas.
- Distingir amb claredat els factors interns dels externs, evitant l'error més comú.
- Encreuar les caselles per a transformar el diagnòstic en almenys dos estratègies concretes.

Passos

1. **Enquadrament i repartiment (5 min).** El professor recorda l'estructura del DAFO empresarial —intern/extern, positiu/negatiu— i repartix el dossier d'empresa i les fitxes. Deixa clar que cada

casella s'ha de recolzar en un fet, no en una opinió.

2. **Anàlisi interna (12 min).** El grup examina l'empresa per dins amb la fitxa guia: en què és forta respecte als seus competidors (marca, tecnologia, costos, equip, finançament)? En què és feble? D'ací ixen les **fortaleses i debilitats**, cadascuna amb la seua evidència del dossier.
3. **Anàlisi externa (12 min).** El grup examina l'entorn: mercat, clients, competidors, tecnologia, regulació, tendències. Quines oportunitats ofereix l'entorn? Quines amenaces planteja? D'ací ixen les **oportunitats i amenaces**.
4. **Muntar el DAFO (8 min).** El grup aboca tot en la plantilla A3, comprovant que cada element està en la casella correcta. Control de qualitat: hi ha alguna «fortalesa» que en realitat siga de l'entorn (oportunitat)? Alguna «amença» que depenga de l'empresa (debilitat)?
5. **Encreuament i estratègies (13 min).** Amb la matriu creuada, el grup relaciona caselles i extrau **almenys dos estratègies**: una **ofensiva** (una fortalesa que aprofite una oportunitat) i una **defensiva** (com protegir una debilitat enfront d'una amenaça). Les estratègies han de ser concretes i realistes per a eixa empresa.
6. **Posada en comú (10 min).** Cada grup presenta la seua empresa en dos minuts: el DAFO en una frase per casella i l'estratègia ofensiva que proposen. El professor arreplega els encerts i corregix en directe les confusions intern/extern que apareguen.

Entrega

Plantilla del DAFO empresarial completa (quatre caselles amb elements recolzats en fets), matriu creuada amb almenys dos estratègies concretes (una ofensiva i una defensiva) i un paràgraf de tancament que justifique l'estratègia principal recomanada per a l'empresa analitzada.

Criteris d'avaluació

CRITERI	DESCRIPCIÓ	PES
Anàlisi interna i externa	Examina l'empresa i el seu entorn amb les preguntes adequades	20 %
Distinció intern/extern	Col·loca bé cada element (no confon fortalesa amb oportunitat ni debilitat amb amenaça)	25 %
Suport en fets	Cada casella se sustenta en dades del cas, no en impressions	20 %
Encreuament i estratègies	Extrau almenys dos estratègies concretes i realistes (ofensiva i defensiva)	25 %
Recomanació final	Justifica amb coherència l'estratègia principal proposada	10 %

Variants i extensions

- **Variante amb empresa local:** cada grup tria una empresa del seu entorn (un comerç, una pime coneguda) i la documenta amb observació directa i fonts públiques abans de la sessió.
- **Variante de competència:** dos grups analitzen dos competidors del mateix sector i, en la posada en comú, contraposen els seus DAFO per a veure on té avantatge cada empresa.
- **Connexió amb la Unitat 6:** comparar este DAFO empresarial amb el DAFO personal que cada alumne va fer de si mateix, comprovant que la lògica de les quatre caselles és idèntica i que només canvia el subjecte analitzat.
- **Reforç:** entregar el dossier ja amb una anàlisi interna i externa esbossada, perquè el grup es centre només a muntar el DAFO i encreuar les caselles.

Notes per al docent

- **L'error estrela és confondre les caselles.** Insistir abans i durant: si depén de l'empresa, és intern (D/F); si ve de fora, és extern (A/O). És l'aprenentatge clau de l'activitat.
- **Fets, no adjectius.** «Bona empresa» no és una anàlisi. Exigir que cada casella cite una dada concreta del dossier obliga a analitzar de veritat.
- **L'encreuament és el que dóna valor.** Un DAFO que es queda en llista no ensenya a pensar estratègicament. El pas 5 —passar del diagnòstic a l'estratègia— és el cor de l'exercici.

Material obert de profedeeconomia.es · Llicència Creative Commons BY-NC-SA · Currículum LOMLOE