

Caso: el DAFO de una empresa real

Estudio de caso en el que cada grupo analiza una empresa real documentada, realiza su análisis interno y externo, construye un DAFO empresarial apoyado en hechos y cruza las casillas para proponer una recomendación estratégica.

DURACIÓN

60 min · 1 sesión

AGRUPACIÓN

grupos pequeños (3-4)

UNIDAD 9

Estrategia, competitividad y modelos de negocio

MATERIALES

- Dossier de una empresa real con información pública (web corporativa, notas de prensa, noticias económicas, informes), curado por el profesor
- Plantilla del DAFO empresarial en A3 (cuatro casillas: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)
- Ficha guía con las preguntas del análisis interno y del análisis externo
- Ficha de la matriz cruzada (FO, FA, DO, DA) para extraer estrategias
- Acceso a internet para contrastar datos del dossier

ENCAJE CURRICULAR · Saberes C.2, C.5, C.6 · Comp. específicas CE5 · Comp. clave CCL, CPSAA, CE, CD

Planteamiento

La Unidad 9 termina en una competencia muy concreta: ser capaz de analizar una empresa real para entender su situación y sus opciones estratégicas. Esta actividad la entrena con la herramienta central del bloque, el **DAFO empresarial**, que es la misma matriz de cuatro casillas que en la Unidad 6 aplicamos a una persona, ahora aplicada a una organización. Cada grupo recibe el dossier de una empresa real y tiene que reconstruir su situación estratégica **a partir de hechos**, no de impresiones.

El reto pedagógico no es rellenar cuatro casillas, sino hacerlo bien: distinguir lo **interno** (lo que depende de la empresa) de lo **externo** (lo que viene del entorno) y apoyar cada elemento en un dato del caso. El error más típico —que conviene anticipar— es confundir una fortaleza con una oportunidad o una debilidad con una amenaza. El valor del ejercicio está en el paso final: cruzar las casillas para proponer una recomendación estratégica realista. Conviene variar las empresas entre grupos (sectores distintos, tamaños distintos, alguna empresa local) para enriquecer la puesta en común. Evítese repetir siempre las mismas grandes marcas: una pyme del entorno, una cooperativa, una empresa familiar o una startup documentada funcionan muy bien.

Objetivos didácticos

- Realizar el análisis interno (recursos, productos, marca, costes, equipo) y el análisis externo (mercado, clientes, competidores, tecnología, regulación) de una empresa real.
- Construir un DAFO empresarial situando cada elemento en su casilla correcta y apoyándolo en hechos del caso.
- Distinguir con claridad los factores internos de los externos, evitando el error más común.
- Cruzar las casillas para transformar el diagnóstico en al menos dos estrategias concretas.

Pasos

- 1. Encuadre y reparto (5 min).** El profesor recuerda la estructura del DAFO empresarial — interno/externo, positivo/negativo— y reparte el dossier de empresa y las fichas. Deja claro que cada

casilla debe apoyarse en un hecho, no en una opinión.

2. **Análisis interno (12 min).** El grupo examina la empresa por dentro con la ficha guía: ¿en qué es fuerte respecto a sus competidores (marca, tecnología, costes, equipo, financiación)? ¿En qué es débil? De aquí salen las **fortalezas** y **debilidades**, cada una con su evidencia del dossier.
3. **Análisis externo (12 min).** El grupo examina el entorno: mercado, clientes, competidores, tecnología, regulación, tendencias. ¿Qué oportunidades ofrece el entorno? ¿Qué amenazas plantea? De aquí salen las **oportunidades** y **amenazas**.
4. **Montar el DAFO (8 min).** El grupo vuelca todo en la plantilla A3, comprobando que cada elemento está en la casilla correcta. Control de calidad: ¿hay alguna “fortaleza” que en realidad sea del entorno (oportunidad)? ¿Alguna “amenaza” que dependa de la empresa (debilidad)?
5. **Cruce y estrategias (13 min).** Con la matriz cruzada, el grupo relaciona casillas y extrae **al menos dos estrategias**: una **ofensiva** (una fortaleza que aproveche una oportunidad) y una **defensiva** (cómo proteger una debilidad frente a una amenaza). Las estrategias deben ser concretas y realistas para esa empresa.
6. **Puesta en común (10 min).** Cada grupo presenta su empresa en dos minutos: el DAFO en una frase por casilla y la estrategia ofensiva que proponen. El profesor recoge los aciertos y corrige en directo las confusiones interno/externo que aparezcan.

Entrega

Plantilla del DAFO empresarial completa (cuatro casillas con elementos apoyados en hechos), matriz cruzada con al menos dos estrategias concretas (una ofensiva y una defensiva) y un párrafo de cierre que justifique la estrategia principal recomendada para la empresa analizada.

Criterios de evaluación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Análisis interno y externo	Examina la empresa y su entorno con las preguntas adecuadas	20 %
Distinción interno/externo	Coloca bien cada elemento (no confunde fortaleza con oportunidad ni debilidad con amenaza)	25 %
Apoyo en hechos	Cada casilla se sustenta en datos del caso, no en impresiones	20 %
Cruce y estrategias	Extrae al menos dos estrategias concretas y realistas (ofensiva y defensiva)	25 %
Recomendación final	Justifica con coherencia la estrategia principal propuesta	10 %

Variantes y extensiones

- **Variante con empresa local:** cada grupo elige una empresa de su entorno (un comercio, una pyme conocida) y la documenta con observación directa y fuentes públicas antes de la sesión.
- **Variante de competencia:** dos grupos analizan a dos competidores del mismo sector y, en la puesta en común, contraponen sus DAFO para ver dónde tiene ventaja cada empresa.
- **Conexión con la Unidad 6:** comparar este DAFO empresarial con el DAFO personal que cada alumno hizo de sí mismo, comprobando que la lógica de las cuatro casillas es idéntica y que solo cambia el sujeto analizado.
- **Refuerzo:** entregar el dossier ya con un análisis interno y externo esbozado, para que el grupo se centre solo en montar el DAFO y cruzar las casillas.

Notas para el docente

- **El error estrella es confundir las casillas.** Insistir antes y durante: si depende de la empresa, es interno (D/F); si viene de fuera, es externo (A/O). Es el aprendizaje clave de la actividad.
- **Hechos, no adjetivos.** “Buena empresa” no es un análisis. Exigir que cada casilla cite un dato concreto del dossier obliga a analizar de verdad.
- **El cruce es lo que da valor.** Un DAFO que se queda en lista no enseña a pensar estratégicamente. El paso 5 —pasar del diagnóstico a la estrategia— es el corazón del ejercicio.

Material abierto de profedeeconomia.es · Licencia Creative Commons BY-NC-SA · Currículo LOMLOE