APLICACIÓN DEL FODA

¿Qué es el FODA y para qué sirve?

El FODA es una herramienta de análisis situacional que permite organizar información estratégica en cuatro dimensiones: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Su propósito central es ayudar a comprender la posición de una empresa, proyecto o unidad de negocio frente a su entorno, de modo que esa lectura se convierta en decisiones. Diversas guías universitarias y bibliográficas lo definen precisamente como un marco para evaluar la posición competitiva y planear estrategias futuras.



El FODA es una herramienta para responder dos preguntas al mismo tiempo: **¿con qué cuenta el negocio hoy?** y **¿qué le está pasando alrededor?**

1. La aplicación del FODA sirve para:

- Ordenar el diagnóstico del negocio.
- Detectar ventajas que pueden aprovecharse.
- Identificar carencias internas que deben corregirse.
- Reconocer oportunidades del entorno.
- Anticipar riesgos o amenazas.
- Convertir ese diagnóstico en acción estratégica.

Aquí está la clave didáctica:
El FODA no termina cuando se llena la matriz; empieza cuando se usa para decidir.

2. Significado de cada componente

Fortalezas

Son atributos internos que favorecen el desempeño del negocio. Pueden ser recursos, capacidades, activos intangibles o ventajas organizacionales.

Ejemplos:

- Marca reconocida.
- Equipo con experiencia exportadora.
- Red logística eficiente.
- Dominio tecnológico.
- Cartera sólida de clientes.

Debilidades

Son limitaciones internas que dificultan competir o crecer.

Ejemplos:

- Escasa liquidez.
- Falta de experiencia internacional.
- Dependencia de un solo proveedor.
- Estructura operativa débil.
- Baja diferenciación.

Oportunidades

Son condiciones externas que la empresa podría aprovechar a su favor si actúa a tiempo.

Ejemplos:

- Crecimiento de un mercado.
- Apertura comercial.
- Cambios en hábitos de consumo.
- Avance del ecommerce.
- Demanda de productos sostenibles.

Amenazas

Son factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa si no se anticipan o gestionan.

Ejemplos:

- Entrada de competidores globales.
- Cambios regulatorios.
- Aumentos logísticos.
- Volatilidad cambiaria.
- Saturación de mercado.

La clasificación correcta importa mucho: una fortaleza o debilidad pertenece al interior de la empresa; una oportunidad o amenaza viene del entorno. Muchas matrices se vuelven confusas porque mezclan factores internos con externos. Las guías universitarias sobre FODA insisten justamente en esa distinción como base del análisis.

3. Aplicación correcta del FODA

Aplicar el FODA no consiste en escribir frases generales como “somos buenos” o “la competencia es fuerte”. Una buena aplicación requiere por lo menos cinco pasos.

Paso 1. Delimitar el objeto de análisis

Primero debe aclararse qué se está analizando:

- Una empresa completa.
- Una línea de producto.
- Un proyecto de exportación.
- Una nueva unidad de negocio.
- Una estrategia de entrada a mercado.

Esto evita diagnósticos demasiado amplios o inútiles.

Paso 2. Recopilar evidencia

El FODA debe construirse con información del negocio y del entorno. Eso incluye:

- Ventas.
- Estructura de costos.
- Desempeño operativo.
- Investigación de mercado.
- Análisis de competencia.
- Tendencias del sector.
- Regulaciones.
- Datos del mercado objetivo.

Aquí conviene conectar el tema con lo que ya vieron sobre investigación de mercado: un FODA bien hecho se alimenta de evidencia, no de ocurrencias.

Paso 3. Clasificar correctamente

Una vez reunida la información, se organiza entre factores internos y externos. Este punto parece simple, pero es donde más errores cometen los estudiantes.
Ejemplo:

- “Buen equipo de diseño” = fortaleza.
- “Mayor preferencia por productos ecológicos” = oportunidad.
- “Altos costos de transporte internacional” = amenaza.
- “Poca experiencia en trámites aduanales” = debilidad.

Paso 4. Priorizar

No todos los factores pesan igual. Un buen FODA no busca cantidad, sino relevancia. Conviene preguntar:

- ¿Qué factor afecta más la viabilidad del negocio?
- ¿Qué oportunidad tiene mayor impacto?
- ¿Qué debilidad es más urgente?
- ¿Qué amenaza sería más costosa si se materializa?

Paso 5. Traducir el análisis en estrategia

Este es el paso decisivo. La literatura sobre TOWS –la derivación estratégica del FODA– subraya que el valor real aparece cuando se cruzan factores internos y externos para generar estrategias: usar fortalezas para aprovechar oportunidades, usar fortalezas para enfrentar amenazas, corregir debilidades para aprovechar oportunidades y reducir debilidades para protegerse de amenazas.

4. De FODA a estrategia: cómo interpretar la matriz

Un error muy común es creer que el FODA termina en el cuadro. En realidad, el cuadro es apenas el diagnóstico. La siguiente etapa consiste en convertirlo en líneas de acción.

Estrategias FO

Usan fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
Ejemplo:
Una empresa mexicana con marca fuerte y red de distribuidores aprovecha el crecimiento del consumo saludable para lanzar snacks orgánicos en Estados Unidos.

Estrategias FA

Usan fortalezas internas para enfrentar amenazas externas.
Ejemplo:
Una firma con logística robusta y proveedores diversificados puede resistir mejor aumentos de transporte o interrupciones en la cadena de suministro.

Estrategias DO

Buscan superar debilidades internas para capturar oportunidades externas.

Ejemplo:

Una pyme con buen producto pero poca capacidad digital invierte en ecommerce para entrar a mercados internacionales.

Estrategias DA

Intentan reducir debilidades y evitar amenazas al mismo tiempo.

Ejemplo:

Una empresa dependiente de un solo mercado y con escasa liquidez decide no expandirse agresivamente hasta fortalecer finanzas y diversificar clientes.

Ese cruce estratégico es el que vuelve útil el FODA en el diseño de un plan de negocio.

5. ¿Cómo se aplica el FODA en Negocios Internacionales?

En un entorno internacional, el FODA debe ampliarse más allá del mercado local. No basta con preguntar si el producto “es bueno”; también hay que revisar si la empresa puede competir fuera, adaptarse culturalmente y sostener la operación.

Variables que deben entrar al FODA en esta carrera:

- Capacidad exportadora.
- Experiencia aduanera.
- Alianzas internacionales.
- Posición frente a tratados o aranceles.
- Dependencia de divisas.
- Sensibilidad a costos logísticos.
- Adaptación cultural del producto.
- Competencia extranjera.
- Reputación digital en mercados externos.

Por eso, en Negocios Internacionales el FODA tiene que ser menos descriptivo y más estratégico.

6. Ejemplos de casos reales

➢ Caso real 1. Starbucks

Starbucks ofrece un buen ejemplo para mostrar cómo un FODA puede leerse en una empresa global. En sus resultados recientes, la empresa informó más de 40,000 tiendas en el mundo y planteó metas de crecimiento de ingresos, expansión de tiendas y mejora operativa a mediano plazo. Al mismo tiempo, en sus reportes reconoce presiones por inflación, reestructuración, costos laborales, cadena de suministro y entorno competitivo.

Eso permite leer una matriz posible:

Fortalezas

- Escala global de marca.
- Presencia internacional.
- Capacidad de expansión.
- Experiencia de cliente consolidada.

Debilidades

- Presión sobre márgenes.
- Necesidad de reestructuración en parte de la red.

Sensibilidad operativa en algunas regiones.

Oportunidades

- Crecimiento internacional.
- Optimización del portafolio.
- Fortalecimiento del canal y formatos.

Amenazas

- Inflación.
- Costos logísticos y de insumos.
- Cambios de consumo.
- Competencia intensa en café y conveniencia.

La enseñanza aquí es que una empresa muy fuerte también enfrenta debilidades y amenazas. El FODA no es solo para negocios pequeños; sirve también para leer estratégicamente grandes corporaciones.

- **Caso real 2. Mercado Libre**

Mercado Libre es un caso muy útil para América Latina y para estudiantes de Negocios Internacionales. En su sitio para inversionistas destaca que su ecosistema —comercio, publicidad, logística y fintech— es una de sus mayores fortalezas; además, reporta liderazgo de mercado en varios países, alta base de usuarios, capacidad logística y una oportunidad relevante por la migración del retail offline al online y por la baja inclusión financiera en algunos mercados de la región.

Fortalezas

- Ecosistema integrado.
- Liderazgo regional.
- Logística propia.
- Base masiva de usuarios.

Debilidades

- Exposición a entornos macroeconómicos y cambiarios de la región.
- Necesidad constante de inversión tecnológica y logística.

Oportunidades

- Crecimiento del ecommerce en América Latina.
- Expansión del retail media.
- Expansión de servicios financieros.

Amenazas

- Volatilidad macroeconómica.
- Regulación financiera y digital.
- Nuevos competidores en ecommerce, pagos y logística.

Aquí el alumno puede ver que una misma característica, como operar en muchos países, puede ser fortaleza y a la vez fuente de complejidad. Esa doble lectura vuelve más maduro el análisis.

7. Errores frecuentes al aplicar el FODA

- **Confundir síntomas con causas.**

"Bajan las ventas" no siempre es una debilidad; puede ser efecto de una amenaza externa o de una mala estrategia.

- **Escribir factores vagos.**

"Ser mejores" no dice nada útil.

- **No separar interno y externo.**

Este es el fallo más común.

- **Llenar la matriz sin priorizar.**

Una lista larga no necesariamente es un buen análisis.

- **No convertir el FODA en decisiones.**

La crítica contemporánea al uso del FODA insiste precisamente en esto: muchas organizaciones hacen el cuadro, pero no pasan al nivel estratégico.

- **Analizar solo el presente.**

El FODA debe incorporar cambios probables del entorno, no solo una fotografía estática.

El FODA sigue siendo una herramienta valiosa porque permite mirar el negocio desde dos planos al mismo tiempo: lo que la empresa es y lo que el entorno le exige. Pero su utilidad depende de cómo se use. Si se llena como trámite, aporta poco. Si se construye con evidencia, se prioriza y se convierte en estrategia, se vuelve una base real para el plan de negocio.

El FODA no sirve para describir el negocio de manera bonita; sirve para pensar estratégicamente qué hacer con lo que el negocio tiene y con lo que el entorno le presenta.

En Negocios Internacionales, esta utilidad es todavía más clara porque el entorno cambia rápido y la competencia rara vez es solo local. Aplicar bien el FODA ayuda a decidir con más criterio, menor improvisación y mayor conciencia de riesgos y oportunidades.

Referencia:

David, F. R., David, F. R. & David, M. E. (2025). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (18th global ed.). Pearson.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2023). Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization (13th ed.). Cengage.

Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B. & Sauerwald, S. (2025). Strategic management: Creating competitive advantages. McGraw Hill.

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I. & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. Journal of Global Business Insights, 6(1), 55-73.