

Propuesta metodológica para el diseño de estrategias en favor de la globalización de revistas académicas-científicas mexicanas

Helena Rivas López
Diana María Vidal Saldarriaga
Gabriela Ulloa García
Rocío Mayela Martínez González
Andrea Daniela Sánchez Pérez Cortés

Resumen

¿Por qué revistas académicas mexicanas de prestigio año con año son más vulnerables y no logran un mejor posicionamiento global? Se presenta una metodología que tiene por objetivo lograr que los *journals* nacionales encuentren sus fortalezas, mitiguen las amenazas y sean capaces de preparar y ejecutar planes factibles para cubrir áreas de oportunidad que les permitan mayor competitividad, a fin de posicionarse de mejor forma en los ámbitos regional e internacional. La metodología que proponemos tiene que ver con el análisis y la estructura interna de cada publicación, así como con la consideración del entorno, que puede ser una limitante del desarrollo de los *journals* académicos-científicos nacionales. En lo interno, abordamos la importancia de trabajar en la identificación de *Capabilities*, *Core competence* y cadena de valor; análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas); *stakeholders*; misión, visión, objetivos; alianzas estratégicas; estructura organizacional; uso eficiente de tecnologías de la información (TIC); soporte financiero; determinar el *who*, *what* and *how*; innovación y empren-

dimiento, y alianzas estratégicas. En lo externo, se consideran las cinco fuerzas de Porter y el análisis de componentes competitivos. Muchas de las publicaciones mexicanas tienen gran potencial para llegar a un posicionamiento global; este trabajo pretende dibujar una metodología sencilla, que permita diseñar estrategias, a fin de visualizar su ventaja competitiva, y las lleve a tener un mejor posicionamiento regional y global.

Palabras clave: FODA; alianzas estratégicas; Porter; cadena de valor.

Introducción

Se propone una serie de elementos para integrar una metodología cualitativa, cuyo objetivo es lograr que los *journals* nacionales encuentren sus fortalezas, mitiguen las amenazas, y sean capaces de preparar y ejecutar planes factibles para cubrir áreas de oportunidad que les permitan mayor competitividad, a fin de posicionarse de mejor forma en los ámbitos regional e internacional (Figura 1).



Figura 1. Es necesario acopiarse de información y llevar a cabo un análisis profundo, para lograr conformar una estrategia.

Así, consideramos nueve aspectos clave que deben tomarse en cuenta para que cada *journal* identifique, defina y redefina (si es el caso), de manera que conforme una *radiografía* integral en favor de una mejor planeación y toma de decisiones (Figura 2):

1. Misión, visión, objetivos.
2. Análisis FODA.
3. Clasificación de *stakeholders*.
4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

5. *Capabilities, Core competence* y cadena de valor.
6. *Who, what* and *how*.
7. Estrategia de negocios.
8. Estrategia global.
9. Estructura organizacional



Figura 2. Elementos clave para la conformación de un plan de globalización.

Misión, visión, objetivos

Es necesario revisar si se cuenta con misión, visión y objetivos, pues es el primer paso para saber qué se hace y hacia dónde se pretende ir y alcanzar.

La misión debe estar redactada en presente. Define a qué se aboca un *journal* y cómo lo lleva a cabo. La visión señala dónde se pretende llegar, y está escrita en infinitivo.

Todo objetivo también debe escribirse en infinitivo; ser claro en cuanto a qué se quiere lograr (no actividades); señalar un fin medible (en recursos financieros o en porcentaje), e indicar el tiempo/lapso para llevarlo a cabo.

Análisis FODA

El análisis FODA –fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas– se considera una de las herramientas de mayor utilidad para el desarrollo y la formulación de las estrategias. El propósito del análisis de oportunidades y amenazas externas es evaluar

si una empresa, en este caso, un *journal*, puede aprovechar las oportunidades y evitar amenazas cuando se enfrenta a otras en un entorno externo incontrolable debido a precios fluctuantes, desestabilización política, cambios sociales y modificación en el estado de derecho, entre otros. El propósito del análisis de las fortalezas y debilidades internas es evaluar cómo una empresa lleva a cabo su trabajo interno; es decir, su gestión, la eficiencia del trabajo, investigación y desarrollo (Chang y Huang 2006).

Conformar el FODA no es un trabajo en solitario, requiere de la participación del equipo de trabajo. Asimismo, es esencial la honestidad para reconocer y expresar sin ambages los cuatro componentes.

Podría trabajarse primero una lluvia de ideas para cada elemento; en un segundo momento, ordenar esas ideas.

Se puede seguir el esquema sugerido en la Tabla 1.

Tabla 1. Análisis FODA.

Ámbito interno	Ámbito externo
Fortalezas	Oportunidades
Institucionales	De vinculación
Como equipo	De tecnología
Individuales	Económica
Del propio <i>journal</i>	
De infraestructura	
Debilidades	Amenazas
Institucionales	Institucionales
Como equipo	Competencia
Individuales	Políticas
Del propio <i>journal</i>	Económicas
De infraestructura	

Clasificación de *stakeholders*

Los *stakeholders* o interesados son todas aquellas personas, grupos, e instituciones que pueden afectar la misión y visión de la empresa; se ven impactados por sus resultados, y tienen exi-

gencias sobre el desempeño de la misma (Hitt, Ireland, y Hoskisson 2016).

Considerando la clasificación propuesta por Hitt *et al.* (2016), se tiene:

- *Stakeholders* del mercado o producto. Actores que comparten intereses comunes relacionados con el giro del *journal*.
- *Stakeholders* capitalistas. Aquellos que invierten dinero en la revista, con la expectativa de que se cumplan los objetivos.
- *Stakeholders* organizacionales. Se refiere a todos los colaboradores del *journal*, sin importar su posición jerárquica.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para ahondar en el análisis externo, es necesario conocer cinco elementos fundamentales –las cinco fuerzas de Porter–; ello implica, también, un estudio a fondo de la competencia tanto del país como del extranjero.

- Rivalidad con la competencia: *journals* que se podrían considerar como potencial competencia.
- Productos sustitutos: Hitt *et al.* (2016) señalan que los productos sustitutos presentan una amenaza cuando su precio es más bajo, o su calidad y las capacidades de desempeño son iguales o mayores que las del producto de la competencia.
- Poder de negociación de los proveedores: ¿quiénes son tus proveedores?
- Poder de negociación de los clientes: ¿quiénes son tus clientes, qué buscan?
- Nuevos entrantes: identificar a los competidores de mayor relevancia.

Se puede emplear el esquema que proponemos en la Figura 3.

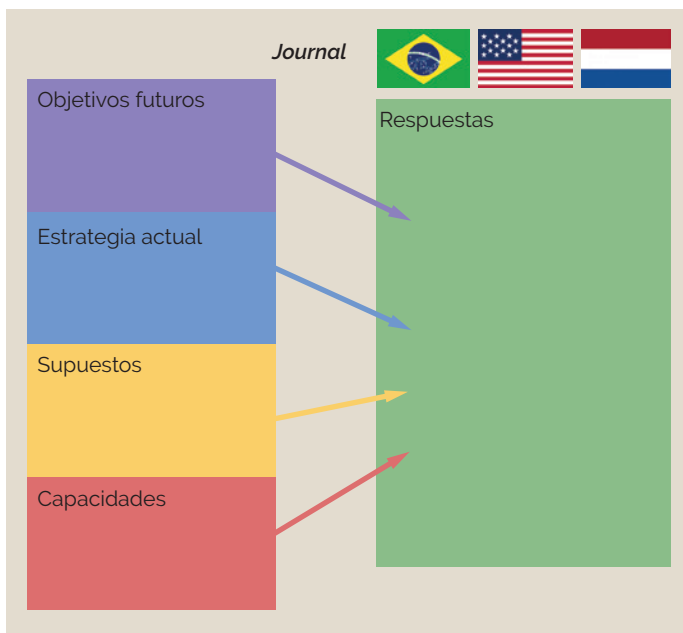


Figura 3. Esquema para el análisis de componentes competitivos.

Capabilities, core competence y cadena de valor

Una vez que se cuenta con misión, visión, objetivos, análisis FODA, las cinco fuerzas de Porter (y un análisis sólido de nuestra competencia), es posible determinar capacidades (*capabilities*), conocimientos o habilidades únicas (*core competence*) y conformar una cadena de valor de nuestra revista.

Capabilities

Para evaluar áreas de oportunidad y establecer un criterio de evaluación, se sugiere emplear la Tabla 2; esto permitirá también aminorar las amenazas presentadas en el análisis FODA. Así, la manera más sencilla de plasmar y evaluar las oportunidades es con un análisis funcional y un perfil estratégico interno (Guerras-Martín y Navas-López 2012).

Tabla 2. Formato para identificación de capacidades. Se señalan algunas áreas y funciones como ejemplo.

Áreas funcionales	Funciones	Capacidades					Comentarios
		Muy débil	Débil	Equilibrado	Fuerte	Muy fuerte	
Área 1 (p. ej., comercial)	Mercado						
	Producto						
	Ventas						
	Distribución						
	Promoción, publicidad						
Área 2 (p. ej., producción)	Costos						
	Control de calidad						
	Procesos						
Área 3 (p. ej., organización)	Sistemas de comunicación						
	Tipo de liderazgo						
	Sistemas de planificación y control						
	Estructura organizativa						

Core competence

En la Tabla 3 se presentan las diferentes herramientas para identificar su *core competence*.

Tabla 3. Identificación de *core competence*.

Criterios de ventaja competitiva sostenible	
<i>Valuable capabilities</i>	Capacidades valiosas
<i>Rare capabilities</i>	Capacidades únicas
<i>Costly-to-imitate capabilities</i>	Capaces costosas de imitar
<i>Non-substitutable capabilities</i>	Capacidades no sustituibles

Análisis de la cadena de valor

De acuerdo con Hitt *et al.* (2016), crear valor requiere construir alianzas efectivas (como con los autores) y desarrollar fuertes relaciones positivas. Esto conformará el capital social de una revista. Por tanto, es necesario que *el journal* se enfoque en detectar y afianzar alianzas.

La cadena de valor se conforma por funciones de apoyo interrelacionadas con actividades, como se aprecia en el esquema de la Figura 4.

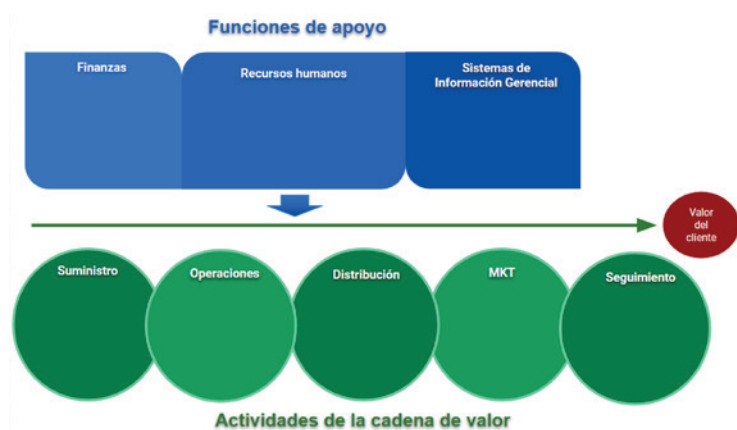


Figura 4. Cadena de valor y sus elementos.

Who, what and how

Ya en esta etapa es esencial comprobar el *who*: ¿quién?, ¿quién es mi cliente principal y qué lo motiva?; *what*: ¿qué?, qué necesita; *how*: ¿cómo?, cómo determino las competencias básicas necesarias que tiene mi revista para satisfacer sus necesidades.

Se sugiere emplear el formato de la tabla 4 para conocer a *grosso modo* el quién.

Tabla 4. Factores para conocer quién es mi cliente principal y qué lo motiva.

Who?	Factores demográficos (edad, género)
	Factores socioeconómicos (ingresos)
	Factores geográficos (países, regiones)
	Factores psicológicos (motivaciones, intereses)
	Patrones de consumo (qué busca en relación con revistas como la mía)
	Factores perceptuales (calidad, utilidad)

Estrategia de negocios

La estrategia de negocios ayuda a ver la relación de posicionamiento que tiene un *journal* con respecto a su competencia directa. Ello abona a identificar *su* ventaja competitiva, para diferenciarse otros; teniendo claro esto, es posible enfocar los esfuerzos en pro de nuevas estrategias dirigidas principalmente a tomar el liderazgo con un enfoque en la diferenciación (Figura 5).

Tal como indica Dereli (2015), ser exitoso en el escenario de la competencia global implica que las organizaciones deben generar nuevas ideas, nuevos productos y estrategias innovadoras que requieren ser administradas de manera apropiada para garantizar el crecimiento económico y sostenible de cualquier tipo de organización. El uso efectivo de los recursos, cumplir con las expectativas cambiantes del mercado y asegurar la ventaja competitiva sólo son actos posibles cuando las estrategias son compatibles con la estructura, lógica y cultura organizacional, lo cual permite desarrollar habilidades innovadoras y un gerenciamiento efectivo del proceso de innovación.

Muchas de las normas de innovación en los *journals* mexicanos seguramente se basarán en la necesidad de hacer más con menos; eficientar los procesos; echar mano de la nueva tecnología y TIC en el mercado (muchos de ellos de acceso libre), y abrir espacios de creatividad y propuestas al equipo operativo.



Figura 5. Esquema de estrategia de negocios.

Estrategia global

El análisis a profundidad de un *journal* indicará si es necesario que se diseñen planes estratégicos que no sólo contribuyan a su crecimiento y mejor posicionamiento en el mercado en el que compite, sino que también garanticen su continuidad.

Tal como lo indica Heagney (2016), la planeación de un proyecto, en este caso, de globalización de un *journal*, implica dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué será hecho?, ¿quién lo hará?, ¿cuándo será hecho?, ¿cuánto costará?, ¿qué se necesita para hacerlo?

En la Figura 6 se sugiere un esquema para resumir los beneficios básicos y la estrategia internacional; también se consideran los riesgos potenciales y resultados esperados tras implementar un plan estratégico de globalización.

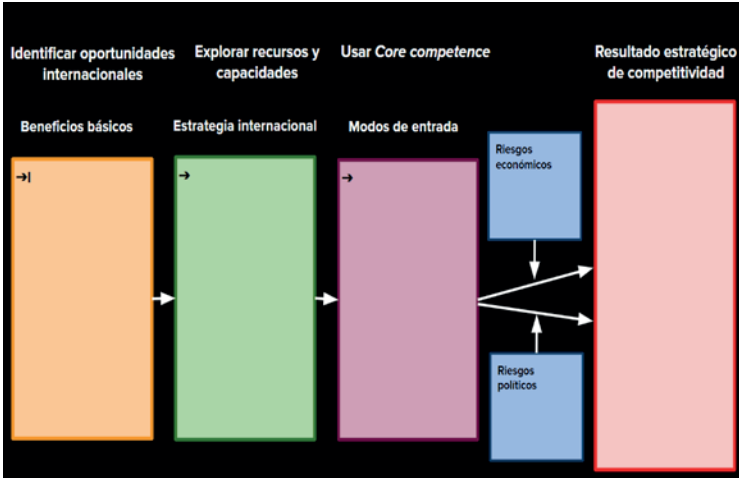


Figura 6. Esquema para resumir la estrategia global del *journal*.

Estructura organizacional

Por último, se requiere sopesar si la estructura organizacional actual de una revista es la necesaria para llevar a cabo el plan de expansión o globalización que se pretende.

Por lo general, las revistas académicas-científicas en México cuentan con un limitado número de personal operativo, y sus cuerpos de dirección son externos y altruistas, de modalidad *pro bono*; ello corresponde a la estructura funcional que señalan Hitt *et al.* (2016): "un director ejecutivo y un personal corporativo limitado, con gerentes de línea funcionales [...]".

En este caso, y para soportar la planeación hacia la globalización, se sugiere integrar un gerente (o responsable) especializado en vinculación, innovación y desarrollo (I&D) (Figura 7).

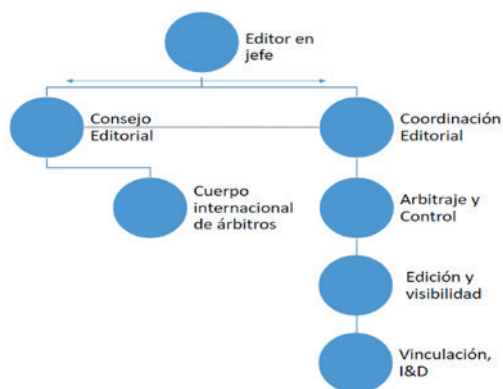


Figura 7. Ejemplo de estructura funcional para implementar una estrategia de diferenciación.

Conclusiones

Es importante que las revistas mexicanas tomen ventaja de sus recursos intangibles, pues como señalan Hitt *et al.* (2016): "Los recursos intangibles son activos que están profundamente arraigados en la historia de la empresa, se acumulan con el tiempo y son relativamente difíciles de analizar e imitar para los competidores" (p. 84); ello tiene que ir de la mano privilegiando sus *core competences* y con una estructura organizacional *ad hoc* para el nuevo planteamiento.

Debe entenderse el concepto de estrategia como lo indican Hitt *et al.* (2016): "conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para obtener una ventaja competitiva, explotando las competencias básicas en mercados de productos específicos" (p. 111). Para lograr esto, se requiere de un liderazgo estratégico, identificado como la capacidad de anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad y capacitar a otros para crear un cambio estratégico según sea necesario (Hitt *et al.* 2016).

Hoy en día, las posibilidades de competir requieren de estrategias que se concentren en la creación y el fomento de vínculos de diversa índole para incentivar la competitividad. Es por ello que la identificación de las potencialidades del cambio es importante para lograr plantear alternativas con una visión amplia

del espectro económico y social, siendo creativos en propuestas teóricas y prácticas (Basave-Kunhardt 2000).

Parte de la estrategia tiene que ver con la regionalización, pues como apuntan Hitt *et al.* (2016): "la empresa que está considerando usar estrategias internacionales debe decidir si debe ingresar a los mercados individuales de cada país o si sería mejor competir en uno o más mercados regionales" (p. 251).

Planear y ejecutar las acciones que conlleven el despliegue de estrategias de crecimiento vía globalización representa uno de los retos más grandes que pueda enfrentar cualquier organización y las revistas mexicanas no son la excepción. Tal como lo indican Douglas y Wind (1987), se debe poner especial atención a las potenciales barreras del ambiente externo: restricciones gubernamentales y de comercio; diferencias en la infraestructura y características del mercado; disimilitudes apreciables en la cadena de valor; diferencias en la naturaleza de la estructura competitiva. Así como en el ambiente interno: operaciones internacionales existentes, motivación y actitudes de la gerencia; y cultura y estructura organizacional, las cuales pueden poner en riesgo el éxito del proyecto.

Referencias

- Basave-Kunhardt, Jorge. 2000. *Empresas mexicanas ante la globalización*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Chang, Hsu-Hsi y Wen-Chih Huang. 2006. "Application of a quantification SWOT analytical method". *Mathematical and Computer Modelling* 43, núm. 1-2 (enero): 158-169. <https://doi.org/10.1016/j.mcm.2005.08.016>
- Dereli, Deniz Dilara. 2015. "Innovation management in global competition and competitive advantage". *Procedia Social and Behavioral Sciences* 195, núm. 1 (julio): 1365-1370.
- Douglas, Susan P. y Yoram Wind. 1987. "The myth of globalization". *Columbia Journal of World Business* 22, núm. 4: 19-29.
- Heagney, Joseph. 2016. *Fundamentals of project management* (5th ed.). New York: American Management Association.

- Hitt, Michael, Duane Ireland y Robert E. Hoskisson. 2016. *Strategic management. Competitiveness y globalization (concepts)* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Guerras-Martín, Luis Ángel y José Emilio Navas-López. 2012. *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

Reseñas curriculares

Helena Rivas López. Maestra en Innovación para el Desarrollo Empresarial por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Tecnóloga del agua en el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua. Líneas de investigación: edición; accesibilidad; innovación; igualdad y género. Coordinadora editorial de *Tecnología y ciencias del agua* y editora de *Agua Simple*.

Diana María Vidal Saldarriaga. Maestra en Innovación para el Desarrollo Empresarial por el ITESM. Gerente de Investigación y Desarrollo para México, Región Andina y Centro América y Caribe en Avery Dennison, S. A. de C. V. Líneas de investigación: áreas de producción, calidad, e I+D+I.

Gabriela Ulloa García. Maestra en Innovación para el Desarrollo Empresarial por el ITESM. Talent Development Business Partner en Bring IT, oficina Guadalajara. Líneas de investigación: desarrollo de talento, LMS, competencias, *skills sets*, desarrollo y estructuración de programas internos.

Rocío Mayela Martínez González. Maestra en Innovación para el Desarrollo Empresarial por el ITESM. Coordinadora de Servicios y Operaciones de Recursos Humanos en Johnson & Johnson. Líneas de investigación: recursos humanos, servicios y operaciones.

Andrea Daniela Sánchez Pérez Cortés. Maestra en Innovación para el Desarrollo Empresarial por el ITESM. Administrador Hubspot CRM, Adaptavist. Líneas de investigación: recursos humanos.