

# Perspectiva

PERSPECTIVA ECONÓMICA

## Ecuador y el cambio de viento global

UNA MIRADA AL MUNDO CON



PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON



Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://perspectiva.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:  
<http://perspectiva.ide.edu.ec>  
[perspectiva@ide.edu.ec](mailto:perspectiva@ide.edu.ec)

EDITORIA GENERAL  
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL  
Daniel Susaeta V.  
Wilson A. Jácome  
Jorge Monckeberg B.

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
Julén Jensen Z.

Kilómetro 13 vía a la costa  
Teléfono: (593-4) 371 25 60  
Guayaquil, Ecuador

Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
Teléfono: (593-2) 382 79 99  
Quito, Ecuador  
[www.ide.edu.ec](http://www.ide.edu.ec)

## ■ CONTENIDO

4

### Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**

Cómo dejar de obsesionarte por tus errores | Cómo elegir tu primer proyecto de inteligencia artificial | Cuando los equipos pequeños son mejores que los grandes | Netflix y la economía de los paquetes.



8

### DIRECCIÓN DE PERSONAS

#### La complejidad de dirigir personas a la altura de las circunstancias

No es un secreto que cada vez se vuelve más complejo dirigir las organizaciones. La globalización ha generado una agresividad en el mercado que obliga a encontrar personas no solo con conocimientos específicos sino también con cualidades denominadas “habilidades blandas”. Hoy, éstas se han convertido en factores indispensables para ocupar un cargo directivo.



10

### PERSPECTIVA ECONÓMICA

#### Ecuador y el cambio de viento global

El panorama económico global es muy diferente al de comienzos del año pasado. La guerra comercial entre EEUU y China marcó un punto de inflexión. Hace un año, la prensa financiera internacional hablaba de boom, hoy se lee cada vez más la palabra recesión.



14

### PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

#### Medios de comunicación: del ‘show time’ al ‘screen time’

No son de extrañar las compras multimillonarias que se han producido en los últimos años, como la de NBC Universal por parte de Comcast en 2011 o la más reciente de Time Warner por parte de AT&T. El objetivo: controlar mejor qué ven los usuarios, cómo lo ven y cuáles son sus hábitos de compra en un entorno de gran competencia.



17

### ÚLTIMA MIRADA

#### La eficacia del mensaje conciso

Los guionistas cinematográficos siempre tienen preparado, para una rueda de prensa, un mensaje conciso para explicar de qué va su película. Este breve mensaje, con el que enganchan a los medios y a su público, se llama logline. Utilizar esta técnica en situaciones empresariales puede ser muy útil a la hora de cautivar a posibles clientes o colaboradores.





# Executive Education

INICIO: GUAYAQUIL Y QUITO, MAYO 2019

DESAFÍA LOS LÍMITES DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y EXPLORA NUEVAS ESTRATEGIAS

**PADE** PROGRAMA  
AVANZADO EN  
DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

**PDD** PROGRAMA DE  
DESARROLLO  
DIRECTIVO

**PPE** PROGRAMA PARA  
PROPIETARIOS DE  
EMPRESAS

**QUITO:**

Nicolás López 518 y Marco Aguirre (Pinar Bajo)  
PBX: (593-2) 382 79 99 Ext: 108, 112, 118, 136  
mail: [exedq@ide.edu.ec](mailto:exedq@ide.edu.ec)

**GUAYAQUIL:**

Kilómetro 13 vía a la costa  
PBX: (593-4) 371 25 60 Ext: 202, 219, 220, 235  
mail: [exedg@ide.edu.ec](mailto:exedg@ide.edu.ec)

# Cómo dejar de obsesionarte por tus errores

Por Alice Boyes



UNA MIRADA AL MUNDO CON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

¿En ocasiones te encuentras reviviendo mentalmente y sin cesar las situaciones en que desearías haber actuado de manera distinta? Tales cavilaciones no solo son desagradables, sino que se relacionan con una mala resolución de problemas, ansiedad y depresión. La buena noticia es que existen soluciones eficaces para salir de este bache, y son más sencillas de lo que te imaginas.

**IDENTIFICA LOS DETONANTES MÁS COMUNES.** No puedes dejar de cavilar sin darte cuenta de que lo estás haciendo, pero las personas no siempre pueden identificar esta conducta en ellas mismas. Una estupenda manera de mejorar en esto es pensar sobre lo que ha detonado las cavilaciones con anterioridad. Tu lista puede ser más o menos así:

- Colaborar con personas en las que no confío
- Rodearme de personas que parecen ser más inteligentes o más ambiciosas
- Dar un paso más en mi trayectoria profesional
- Tomar decisiones monetarias importantes

Observa si el patrón predominante de tus cavilaciones es culparte a ti mismo o culpar a los demás. La mayoría de las personas que cavilan mucho tienden a hacer alguna de estas dos cosas.

**DISTÁNCIATE PSICOLÓGICAMENTE.** A continuación, tienes que poner cierta distancia psicológica entre ti y las cosas acerca de las que cavilas. Por ejemplo, tal vez te inquiete la forma en que te percibe la gente que no tiene ninguna incidencia sobre tu éxito, te obsesiones por pequeñas sumas de dinero o te consideres alguien de bajo rendimiento a pesar del hecho de que objetivamente estés teniendo un desempeño muy bueno.

**DISTINGUE ENTRE LAS CAVILACIONES Y LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.** Para pasar de las cavilaciones a las mejoras, pregúntate: “¿Cuál es la mejor opción en este momento si tomo en consideración la realidad de la situación?”. Comienza por dar un paso, incluso si no es lo más perfecto o más detallado que podrías hacer.

**ENTRENA A TU CEREBRO PARA QUE SE VUELVA REPELENTE.** Tan pronto como observes que estás cavilando, intenta distraerte durante unos cuantos minutos.

**COMPRUEBA QUE TU RAZONAMIENTO NO ESTÉ EQUIVOCADO.** Algunas veces, las cavilaciones son detonadas por errores cognitivos. Si estás cavilando acerca del comportamiento de alguien más y atribuyendo alguna razón a ese comportamiento, al menos considera la idea de que tu explicación esté equivocada e intenta aceptar que tal vez nunca sepas la verdad.

La cavilación es un problema muy generalizado. Antes de entrar a la siguiente espiral de “hubiera, debería haber, podría haber”, considera una o más de estas ideas.

## LA AUTORA

**Alice Boyes** fue psicóloga clínica y es autora de “The Healthy Mind Toolkit” y de “The Anxiety Toolkit”.

# Cómo elegir tu primer proyecto de inteligencia artificial

Por Andrew Ng

**E**l surgimiento de la inteligencia artificial ofrece una oportunidad a los ejecutivos de todas las industrias para diferenciar y proteger su empresa. Yo les recomiendo a los ejecutivos de cualquier industria comenzar de a poco. El primer paso es elegir uno o dos proyectos pilotos a nivel de la empresa.

## LAS CINCO CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PROYECTO PILOTO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

¿El proyecto te reporta ganancias rápidas? Elige proyectos iniciales que puedan hacerse rápido y que tengan muy buenas posibilidades de éxito.

¿El proyecto es demasiado insignificante o es demasiado difícil de manejar por su tamaño? Tu proyecto piloto debe ser lo suficientemente significativo como para que su éxito convenza a otros líderes de la empresa de invertir en más proyectos de inteligencia artificial.

¿Tu proyecto es específico para tu industria? Al elegir un proyecto específico para la empresa, tus participantes internos pueden entender directamente su valor.

¿Estás impulsando tu proyecto piloto con socios fiables? Considera trabajar con socios externos para incorporar rápidamente conocimientos en inteligencia artificial.

¿Tu proyecto está creando valor? La mayoría de los proyectos de inteligencia artificial crean valor en una de tres formas: reduciendo costos, aumentando las ganancias o lanzando nuevas líneas de negocios.

## CÓMO ESTRUCTURAR TU PROYECTO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA QUE TENGA ÉXITO

¿Entonces cómo se ven estas características en la práctica? Descubrirás que la inteligencia artificial es buena para automatizar las tareas, más que los trabajos. Intenta identificar las tareas específicas que la gente está realizando, y piensa si alguna puede automatizarse.

- **NOMBRA A UN LÍDER:** Su objetivo es construir un proyecto exitoso que tenga influencia en el resto de las opiniones de la empresa acerca de la inteligencia artificial.
- **GESTIONA VALOR EMPRESARIAL Y AGILIDAD TÉCNICA:** Asegúrate de que, si se lleva a cabo con éxito, los

líderes de la empresa acepten que este proyecto creará suficiente valor. Pero también asegúrate de que sea viable.

- **CONSTRUYE UN EQUIPO PEQUEÑO:** He visto muchas ideas piloto que se han realizado con aproximadamente quince personas.
- **INFORMA:** Cuando el proyecto piloto afecte acontecimientos claves, y en especial cuando ofrezca un resultado exitoso, asegúrate de proporcionarle al equipo una base interna.

Tu meta no debe ser competir con las principales empresas de internet, sino ser experto en la inteligencia artificial para el sector vertical de tu industria. Además, recuerda que el primer paso es seleccionar los proyectos pilotos adecuados.

## EL AUTOR

**Andrew Ng** es fundador y director general de Landing AI y profesor adjunto en la Universidad de Stanford.

# Cuando los equipos pequeños son mejores que los grandes

Por Dashun Wang y James A. Evans



Los descubrimientos y los inventos de gran impacto rara vez surgen de un científico en solitario; por lo regular, se derivan de redes complejas de innovadores que trabajan juntos en equipos más grandes y diversos cada vez más complejos. Esta tendencia refleja una conclusión importante que se ha convertido en una receta sencilla: cuando se trata de equipos, es mejor que sean más grandes.

Esto nos lleva a preguntarnos si no es insuficiente la idea de depender solo de equipos grandes. Nuestra investigación indica que el tamaño del equipo impone fundamentalmente el tipo de trabajo que el equipo puede producir, y que un equipo de menor tamaño confiere ciertas ventajas importantes que no tienen los equipos grandes.

## LOS EQUIPOS GRANDES DESARROLLAN, LOS EQUIPOS PEQUEÑOS REVOLUCIONAN

A fin de estudiar los efectos del tamaño del equipo, analizamos más de 65 millones de artículos, patentes y produc-

tos de software que surgieron entre 1954 y 2014. Nuestros análisis revelaron un patrón casi universal: mientras los equipos grandes tendían a desarrollar y promover ideas y diseños existentes, los más pequeños tendían a transformar las formas de pensar vigentes con nuevas ideas, inventos y oportunidades. Los equipos grandes se distinguen por resolver problemas, pero los equipos pequeños tienen más probabilidades de plantear los problemas nuevos que más tarde resolverán los equipos más grandes.

## APOYA A LOS EQUIPOS PEQUEÑOS

Nuestro trabajo tiene algunas implicaciones clave prácticas. En general, los equipos grandes siguen siendo importantes en muchos niveles, que incluyen el trabajo a gran escala relacionado con las patentes, el desarrollo de software y otras áreas. Sin embargo, apoyar solo a los equipos grandes podría entorpecer el desarrollo de ideas innovadoras al obstaculizar la conexión floreciente de la ciencia y la tecnología. Sin los equipos pequeños, quizá nunca

descubramos los problemas nuevos que deben resolver los equipos grandes ni los productos nuevos que tienen que desarrollar los equipos grandes.

Esto significa que ambos tipos de equipos son esenciales para la vitalidad de la innovación a largo plazo: aunque los equipos pequeños pueden ocasionar disrupción e innovación, los equipos más grandes pueden tomar el balón y participar en un mayor desarrollo de un área determinada, como parte de un círculo virtuoso.

Determinar el tamaño adecuado de un equipo para el trabajo podría ser la primera solución que tienen que dar los líderes del mañana a fin de explotar el potencial de sus empresas.

## LOS AUTORES

**Dashun Wang** es profesor adjunto en la Escuela de Administración Kellogg de la Universidad del Noroeste. **James A. Evans** es profesor en la Universidad de Chicago.

# Netflix y la economía de los paquetes

Por Michael D. Smith y Rahul Telang



UNA MIRADA AL MUNDO CON  
HARVARD BUSINESS REVIEW

Este año se está perfilando como un gran año para Netflix en todos los aspectos excepto en uno: Netflix todavía no estrena sus películas en los cines. Esto plantea una pregunta importante. ¿Cómo puede tener tanto éxito cuando rechaza la parte más importante del negocio: la exhibición en cines?

Los estudios determinaron hace mucho tiempo la forma de variar de manera estratégica el momento, la calidad y el uso de sus películas, de tal modo que los consumidores de alto valor pagarán voluntariamente un precio alto por una película que otros consumidores verán por menos. La exhibición en cines era la clave para hacer funcionar esta estrategia de distinción de precios. ¿Por qué Netflix estrena sus películas en los cines el mismo día que las pone a disposición “gratis” en su plataforma?

Netflix no está en el negocio de vender películas por separado a diferentes clientes. Más bien, está en

el negocio de vender muchas películas diferentes a clientes por separado, en paquetes. No todos los consumidores asignan los mismos valores a cada película en el paquete, pero en un paquete grande eso no importa: las diferencias de los valores por separado establecen una media.

El problema es que es difícil entender la estrategia de Netflix desde la perspectiva del modelo de negocios establecido. En noviembre de 2018, John Fithian, presidente de la Asociación Nacional de Propietarios de Cines, criticó a esta empresa al preguntar: “¿Acaso Netflix no ganaría más dinero y establecería un debate cultural mucho más profundo ofreciendo primero una buena y verdadera temporada en cines y después una transmisión exclusiva para sus suscriptores?”

Con todo respeto, creemos que Fithian lo entendió al revés. ¿No podrían ganar más los estudios si aprovecharan el modelo que ha adoptado Netflix?

De lo que en realidad debería estar orgullosa esta empresa, y lo que en verdad la ha hecho experta en el negocio del entretenimiento, es que ha propuesto nuevas formas eficaces y rentables de hacer lo que siempre ha definido al éxito en la industria del entretenimiento: usar nuevas tecnologías para crear historias interesantes, y emplear los modelos de negocios adecuados para llevar estas historias al público.

## LOS AUTORES

**Michael D. Smith** es profesor en el Colegio Heinz de la Universidad Carnegie Mellon y en la Escuela de Negocios Tepper. **Rahul Telang** es profesor en el Colegio Heinz.

# La complejidad de dirigir personas a la altura de las circunstancias

Por Diego Alejandro Jaramillo, Ph.D.

Profesor de Comportamiento Humano  
del IDE Business School, Ecuador.

No es un secreto que cada vez se vuelve más complejo dirigir las organizaciones. Primero, porque la globalización ha generado una agresividad en el mercado que obliga a encontrar personas con altas cualidades para el cambio, disposición para el trabajo en equipo y alta conciencia de la innovación. Lo que en una clase llamaríamos “habilidades blandas”, hoy se han convertido en factores indispensables para ocupar un cargo directivo.



El gran problema es que jamás se habían sentado generaciones tan distintas en la misma mesa. Y no se trata de hacer chistes sobre las características de cada una, o especular sobre aficiones y gustos alimenticios que las marcan: en poco tiempo los *millennials* también habrán envejecido y ellos estarán lidiando con la alta rotación, la falta de compromiso y quién sabe qué más.

Ayuda mucho mirar hacia el pasado, por supuesto, para entender cómo han funcionado las cosas. El presente no se puede descuidar, es mi flujo de caja, lo operativo y puntual; pero mirar hacia el futuro, sobre todo en las circunstancias actuales, es indispensable para el éxito. No puedo adivinar lo que va a pasar, los directivos carecemos de una bola de cristal que haga predicciones; pero intentar predecirlo para generar una estrategia es importantísimo.

La mayoría de empresas ecuatorianas planifican a un año, avizorando el periodo fiscal como meta in-

*Es hora de tener un Modelo de Negocio con una estrategia consistente, para poner al Ecuador en los primeros lugares de innovación en el mundo.*

mediata. Sólo el 4% de empresas del país tienen un modelo estratégico a 5 y 10 años, lo cual es nada para los 25 años con que se planifica en Europa y los 50 de Japón. Sin embargo, muchos empresarios se cuestionan el para qué romperse la cabeza con lo que va a pasar si hasta ahora han hecho las cosas de manera satisfactoria. Siempre se me ocurre el ejemplo del tipo que se tira del décimo piso de un edificio y cuando va por el quinto dice: “Hasta ahora todo va bien porque no ha pasado nada”.

Es hora de tener un Modelo de Negocio con una estrategia consistente, para poner al Ecuador en los

primeros lugares de innovación en el mundo. Tenemos todo para lograrlo, no solo por nuestra diversidad y riqueza, sino porque contamos con el talento necesario. Nuestros ejecutivos tienen altos niveles de calidad, pueden ser competitivos, lo hemos demostrado en muchas áreas, pero si no planificamos no lo vamos a lograr. Saber qué hacer para que los jóvenes se enamoren de sus cargos y conocer cómo formar equipos de alto rendimiento, donde se sienten funcionarios de todas las edades, ya no es un reto, es una gran necesidad. Hace décadas quedó demostrado que pedir el cumplimiento de objetivos cuantitativos no era suficiente. Ahora dirigimos por objetivos, competencias y generaciones (DpOGC).

Lo importante es crear propuestas de valor, generar competitividad, estar a la altura de los cambios y reinventarse cada día. Sin miedo, conscientes del “Por Qué” de la organización y entendiendo que dirigir es muy distinto a administrar, pero sobre todo, que los cambios comienzan por nosotros mismos.

## EL AUTOR



**Diego Jaramillo Arango** tiene el grado de Doctor en Arte Latinoamericano por University of Harvard y Doctor en Literatura Latinoamericana por University of Massachusetts. Es Vicepresidente del Directorio de Aceroscenter, conferencista en el área de Desarrollo Humano y Orientación Familiar, y Trainer en Responsabilidad Social acreditado por GRI de Holanda. Ha escrito 18 libros sobre sus áreas de interés. Actualmente es Rector de la Universidad de Los Hemisferios en Ecuador y profesor de Comportamiento Humano del IDE Business School.

# Ecuador y el cambio de viento global

Por Ignacio Munyo

Profesor de Economía del IEEM, Universidad de  
Montevideo, Uruguay.

El panorama económico global es muy diferente al de comienzos del año pasado. La guerra comercial entre EEUU y China marcó un punto de inflexión. Hace un año, la prensa financiera internacional hablaba de *boom*, hoy se lee cada vez más la palabra *recesión*.



Este cambio de viento es muy relevante. Todos los países de América Latina son altamente dependientes de los factores externos: condiciones financieras internacionales (tasas de interés) y precios de los *commodities* (petróleo, alimentos y metales). Tanto para bien como para mal, en el corto plazo la suerte de América Latina se juega en gran parte afuera. La historia es otra para plazos mayores donde son clave las reformas que mejoren la competitividad. Ecuador no es la excepción.

### Vientos fríos soplan en el hemisferio norte

El desempeño actual de la economía de **EEUU** está bajo cuestión. Gracias a las tensiones generadas por la guerra comercial con China, hacia fines del año pasado se terminó la fiesta. Si bien la actividad económica y los salarios crecen y el desempleo sigue en mínimos históricos, las expectativas se están deteriorando marcadamente. No solo los indicadores de la confianza de los consumidores y de los empresarios pegaron la vuelta y miran para abajo, sino que analistas internacionales hablan de recesión. La inflación se desacelera. La Reserva Federal deja saber su preocupación por el menor optimismo en los negocios y anuncia que va a escuchar con extrema atención a los mercados y ser muy paciente con la subida de tasas. Los mercados hablan de un “giro en U” por parte de la Reserva Federal y asignan muy bajas probabilidades a nuevas subidas de tasas de interés. Finalmente, se ve un cambio de tendencia en las tasas de los bonos del Tesoro a 10 años —la tasa de interés global—, que luego de cortar el 3% el año pasado, ahora baja y araña el 2,5%.

*Ante el desempeño de la economía global, el desafío para los empresarios ecuatorianos será aprovechar una coyuntura externa favorable.*

En **Europa** el enfriamiento es generalizado. Ya no es un tema específico de algún país puntual. Las expectativas empresariales en la industria manufacturera llegaron a su mínimo en cinco años. Los indicadores de confianza del consumidor también se contraen.

En **China** también está fresco. Las ventas minoristas crecen mucho menos que antes. Caen las ventas de celulares y, por primera vez en 28 años, las ventas de autos. Cae el precio de los inmuebles, lo que pega duro en la confianza de los consumidores cuando sus ingresos crecen cada vez menos. Si los chinos se aprietan el cinturón, naturalmente se resiente la economía china pero también las compañías globales sienten un fuerte sacudón en sus ventas. Ante este panorama, el gobierno chino toma medidas: acelera el gasto en infraestructura, reduce el impuesto a la renta y busca impulsar el crédito (asumiendo el riesgo de aumentar los ya elevados niveles de deuda). A pesar de ello —y de las declaraciones del gobierno chino—, no se percibe una recuperación de la actividad económica en el corto plazo.

La guerra comercial entre EEUU y China pegó duro en las expectativas globales, tanto de consumo como de inversión. La inversión de China en Europa y América cayó 70% el año pasado. Hay una fuerte expectativa de deterioro en los márgenes de ganancia de las empre-



sas globales, con un pesimismo que no se observaba desde mediados de 2008 —previo a la crisis financiera en EEUU—. Todos los indicadores de avance de la industria manufacturera se encuentran sincronizadamente estancados, tanto en las economías avanzadas como en China. El FMI acaba de reducir sus proyecciones de crecimiento global e insinúa que se puede haber quedado corto.

Más allá de las idas y vueltas de la guerra de tarifas, hay que tener claro que las relaciones entre EEUU y China se han tensado de tal forma que aspectos económicos intangibles y asuntos de seguridad nacional seguirán latentes, con consecuencias imposibles de predecir. El ruido llegó para quedarse.

### Vientos moderados para el hemisferio sur

Paradójicamente, el enfriamiento del crecimiento global podría ser una buena noticia para Ecuador. Esta paradoja se vio con claridad el año pasado, cuando la economía global volaba, pero la expectativa de subida de las tasas de interés frenó la inversión en las economías emergentes. En promedio, las bolsas de las economías emergentes cayeron casi 20% en 2018.

Una pausa en la subida de la tasa de interés es una ventana de oportunidad para las economías emergen-

tes. Es un respirador para que Argentina salga del CTI luego de la crisis del año pasado. Es también el impulso inicial que necesita el nuevo gobierno de Brasil para poder despegar. Afecta positivamente el precio internacional de los alimentos que son *commodities* cuyo precio tiende a moverse de forma inversa a las tasas de interés. Si baja la expectativa de subida de la tasa de interés global, los fondos de inversión buscan mejores alternativas en *commodities* lo que presiona su precio al alza.

Si bien habrá un menor crecimiento de la demanda externa por el enfriamiento económico global, este efecto podría ser más que compensado por el cambio de expectativas sobre las tasas de interés y capitales globales que miran de nuevo con atención a las economías emergentes.

El gran desafío para Ecuador es aprovechar esta coyuntura externa favorable. Difícilmente llegará nueva inversión productiva si no se producen mejoras institucionales y regulatorias, así como una agenda de apertura comercial para mejorar la competitividad. Con perspectivas de precio del petróleo estable en los niveles actuales, Ecuador necesita de forma urgente atraer inversión extranjera para impulsar y sostener el crecimiento económico. Solo así se podrá seguir mejorando el nivel del vida de todos los ecuatorianos. No se puede dejar pasar esta ventana de oportunidad.

*El enfriamiento del crecimiento global podría ser una buena noticia para Ecuador.*

### EL AUTOR



**Ignacio Munyo** tiene el grado de PhD en Economía por la Universidad de San Andrés, Argentina, y Máster en Economía por la Universidad de Chicago. Es consultor de empresas y organismos internacionales y columnista del diario El País, Uruguay. Actualmente es Profesor de Economía y Director del Centro de Economía, Sociedad y Empresa del IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo, y profesor invitado del IDE Business School.

Versión ampliada del artículo publicado en Revista América Economía en marzo de 2019

AGOSTO 2019

Vive la experiencia internacional de nuestros  
**Global Immersion Programs**  
participando en las escuelas de negocios más prestigiosas del mundo:



Cambridge, MA - Nueva York, NY  
Estados Unidos



Charlottesville, VA - Washington, DC  
Estados Unidos



Silicon Valley - San Francisco, CA  
Estados Unidos



Shanghai - Beijing, China



Madrid, España



Buenos Aires, Argentina



Acreditado por:



**GUAYAQUIL:**

Kilómetro 13 vía a la costa  
PBX: (593-4) 371 25 60 ext: 219, 220  
mail: mdeg@ide.edu.ec

**QUITO:**

Nicolás López 518 y Marco Aguirre  
PBX: (593-2) 382 79 99 ext: 120, 121  
mail: mdeg@ide.edu.ec



www.ide.edu.ec

TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

# Medios de comunicación: del 'show time' al 'screen time'

Por Josep Valor Sabatier, Carmen Arroyo  
y Kimberley Lee

La **tecnología** está cambiando el panorama mediático a gran velocidad. Muchos usuarios pasan la mayor parte de su tiempo conectados a **Internet** y consumen más contenido que nunca a través de una gran **variedad de dispositivos**, que a menudo utilizan de forma simultánea.

## Las empresas deben adaptarse a esta nueva realidad

Por ello, no son de extrañar las compras multimillonarias que se han producido en los últimos años, como la de **NBC Universal** por parte de **Comcast** en 2011 o la más reciente de **Time Warner** por parte de **AT&T**. El objetivo: controlar mejor qué ven los usuarios, cómo lo ven y cuáles son sus hábitos de compra en un entorno de gran competencia.

El informe *The Media Landscape: From Showtime to Screen Time*, elaborado por **Josep Valor**, analiza los cambios que se están produciendo en la **audiencia**, los **contenidos**, la **distribución** y los **modelos de negocio y liderazgo**. Y lo hace a partir tanto de datos cuantitativos como de las impresiones y opiniones de 26 altos ejecutivos del sector que han colaborado en el estudio.

### Un sector irreconocible

Antes de Internet, los **contenidos** eran un bien más bien escaso. Hoy en día la situación es la contraria, con contenidos muchas veces generados por los propios usuarios. Por tanto, las empresas periodísticas y de entretenimiento se enfrentan al reto de hacer llegar sus contenidos al consumidor de forma efectiva.

Para ello, las empresas deben ser conscientes de cuatro grandes fenómenos: la creciente **fragmentación de la audiencia** en términos de edad, intereses, geografía y cultura, lo cual exige la producción de contenidos más personalizados y un mayor análisis de datos; los **cambios en los hábitos de consumo**, ya que el usuario se ha acostumbrado a productos gratuitos o de bajo coste y resulta más difícil captar su atención; el **cambio en los**

**canales** y dispositivos, con el auge de los *smartphones* y el vídeo, en detrimento de los medios en papel; y una **nueva relación con los usuarios**, que obliga a las compañías a realizar un mayor esfuerzo para lograr su compromiso a través de contenidos que los fidelicen.

La gran fragmentación de la audiencia hace que la mayor parte de las veces las estrategias de los medios de comunicación y entretenimiento pasen por ofrecer **paquetes personalizados**. Como señala el informe, las empresas se ven obligados a facilitar a los consumidores contenidos adaptados a sus gustos y opiniones para que se sientan cómodos escuchándolos, viéndolos o compartiéndolos.

El consumidor **demanda autenticidad** y fórmulas narrativas renovadas. Y, aunque los cambios en los hábitos del consumidor están alterando la oferta y la forma de producir y distribuir contenidos, la esencia del éxito sigue siendo la misma: el interés de las **historias**. Por ello, no es de extrañar que diversos de los ejecutivos entrevistados señalen que la propiedad intelectual será "el activo más valioso en cualquier empresa de comunicación".

La gran cantidad de estímulos hace que hoy en día sea difícil captar la atención del consumidor durante más de 30 segundos. Por ello, el informe advierte que las compañías del sector harían bien en aprovechar aquellos momentos en los que los consumidores están expuestos a menos estímulos, lo que antes solían ser "tiempos muertos": cuando están en el metro, de camino al trabajo, en el baño, mientras esperan a alguien...

### La competencia se multiplica

En los últimos años la industria de la comunicación y el entretenimiento ha tenido que hacer frente a la irrupción de las empresas tecnológicas. Basta decir que una plataforma como **YouTube**, que pertenece a la matriz de **Google**, acumula mil millones de horas de visionado al día, más que **Netflix** y **Facebook** juntas.



Mientras que antes las empresas de medios controlaban la creación, gestión, distribución y monetización de los contenidos, ahora las empresas tecnológicas socavan su papel en muchos de estos roles. Hoy **NewsCorp** no solo compite con **Time Warner** o **Viacom**, sino también con **Facebook**, **Google**, **Apple**, **Microsoft** o **Amazon**. De hecho, estas plataformas y no los propios medios de comunicación controlan ya la mayor parte de la distribución de contenidos.

Empresas como **BuzzFeed** o **The Skimm** han alterado el ecosistema de los medios periodísticos y la forma en que se consume la información. Y también han sido disruptivos los servicios de streaming bajo demanda a través de plataformas como **Netflix**, **Amazon Prime Video** y **Hulu**, que han tenido un gran impacto en los canales de televisión tradicionales.

Por eso, como señala un ejecutivo, las empresas tratan de “controlar toda la cadena de valor”, ya que “la integración es primordial para sobrevivir”. De ahí la cantidad de adquisiciones y fusiones que se están produciendo, tanto entre empresas de comunicación como entre estas y las tecnológicas. Como indica el informe, muchas veces ya “es difícil trazar una línea entre plataformas y empresas de medios porque a menudo son lo mismo”.

## Modelos de negocio renovados

La mayor parte del crecimiento del sector en los próximos años provendrá de los mercados en desarrollo, mientras que los mercados maduros viven

cierto estancamiento y los ingresos generados por los productos tradicionales tenderán a reducirse.

En este contexto, la mayoría de directivos del sector coinciden en que la **flexibilidad** y la **adaptabilidad** serán las claves de los modelos de negocio de las empresas del sector, que deberán buscar múltiples modelos de ingresos.

Algunas de las medidas que deberán tomar son maximizar la distribución de cada producto a través de nuevos canales y plataformas; tratar de convertir a los consumidores en fans y capitalizar esa relación; monetizar cada interacción; invertir en experiencias físicas y *merchandising*, así como abordar nuevos mercados.

En definitiva, la **publicidad** ya no es la piedra angular de los modelos de negocio, que pivotan cada vez más sobre las **suscripciones** y potencian nuevas fuentes de ingresos. Aun así, la publicidad sigue siendo importante y la capacidad de recopilar datos sobre el usuario y su comportamiento permite a las empresas sacar partido del marketing cruzado y de la venta de esos datos.

## Nuevos líderes para tiempos nuevos

Pese a que la tecnología va a eliminar miles de puestos de trabajo en el sector de los medios de comunicación y entretenimiento, una encuesta de PwC advertía que el 78% de los ejecutivos están preocupados por la disponibilidad de **talento**. Y es que las habilidades de **liderazgo** y la **creatividad** serán fundamentales para competir en un entorno dominado por la tecnología.

En una etapa de profundos cambios, el informe también constata la necesidad de tener una mentalidad estratégica y un profundo conocimiento del sector y de los mercados internacionales, así como capacidades para predecir y responder rápidamente a los cambios, innovar, atraer talento, centrarse en el consumidor y ser transparente.

Pero, además, como advierte en el informe Jonah Peretti, CEO de BuzzFeed, los líderes del sector se encuentran ante el reto de “ayudar a la audiencia a diferenciar entre los contenidos de calidad y las *fake news*. Si la sociedad se bifurca entre masas que consumen *fake news* de bajo coste y élites formadas que son las únicas en acceder a las noticias de suscripción, tendremos problemas”.

El informe *The Media Landscape: From Showtime to Screen Time* ha contado con el apoyo económico de Indra.

## EL AUTOR

**Josep Valor-Sabatier** es Profesor Ordinario de Sistemas de Información y titular de la Cátedra Indra de Estrategia Digital. Es Doctor of Philosophy (Operations Research), Massachusetts Institute of Technology, y Doctor of Sciences in Medical Engineering, Harvard/MIT Division of Health Sciences and Technology.

# La eficacia del mensaje conciso

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva

Seguramente alguna vez usted ha buscado una película en IMDB. ¡Aparece toda la información sobre ella! Videos, director, actores, fotos, argumento, detalles técnicos, presupuesto, taquilla, etc. Pero, ¿se ha fijado en el primer párrafo que aparece debajo del poster y el trailer? Breve, no más de 3 líneas en las que se describe de qué va la película. ¿Verdad que cuando usted lee este párrafo decide seguir leyendo más sobre la película o se le acaba el interés? Este primer párrafo, para los guionistas de películas, se llama *logline*, y es preparado con especial cuidado porque, sin decir mucho, debe ser capaz de interesarlo a usted a mirar los demás detalles que vienen a continuación, y que serán los que lo lleven a ver la película y calificarla.

Carmin Gallo, instructor de Harvard University Graduate School of Design y experto en comunicación empresarial, asemeja el *logline* de las películas con ese mensaje, conciso y atractivo, con el que un conferencista o expositor inicia su presentación o un hombre de negocios responde a preguntas como ¿qué hace tu empresa? ¿qué hace tu producto? ¿qué servicio ofreces? ¿de qué tratará tu presentación? En todos estos casos, la técnica del *logline* es realmente eficaz: no más de 50 palabras que despierten en el interlocutor el interés por seguir escuchando.

¿Cómo construimos nuestros propios *loglines*? Con una o dos frases, máximo tres, mencionando la situación a resolver, qué se necesita conseguir, qué se opone a ello. Y por supuesto, en ningún momento mencionar la solución o lo que vamos a exponer porque eso sería como contar el final de la película. El *logline* es un “abreboca” que deja con ganas de más.

El profesor Gallo ofrece tres consejos interesantes:

1

**EL MENSAJE DEBE SER REPLICABLE.** Un *logline* debe ser fácil de decir y de recordar, tanto para quien lo dice como para quien lo escucha. Y para ello debe ser corto. ¿Recuerda usted cuando en Twitter solo se podían poner mensajes de 140 caracteres? Esa es una excelente forma de practicar la concisión de nuestros mensajes.

2

**IDENTIFIQUE ALGO QUE SU PÚBLICO DEBE RECORDAR.** Ese “algo” normalmente estará asociado a un problema que sus clientes necesitan resolver. Sobre todo, su *logline* debe ser una historia interesante que ellos puedan contar a otras personas que toman decisiones en su empresa.

3

**SINTONICE CON SU EQUIPO.** Quienes hablan en representación de su empresa o venden sus productos deben ser capaces de comprender el *logline*, asimilarlo y transmitirlo. Por eso, el *logline* debe ser recordado una y otra vez en las reuniones de trabajo.

Construir buenos *loglines* es cuestión de práctica, pero definitivamente sirve muchísimo contar con esta destreza a la hora de interesar a potenciales aliados o clientes. Así hacen los guionistas de películas ¡y funciona!

*En todos estos casos, la técnica del logline es realmente eficaz: no más de 50 palabras que despierten en el interlocutor el interés por seguir escuchando.*

## LA AUTORA



**Patricia León González** es Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de Organización y Métodos, Operaciones Bancarias y Marketing Personal. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School.



TREND HUNTER  
FUTURE  
FESTIVAL™

# ¿ESTÁS LISTO PARA EXPERIMENTAR EL FUTURO?

*GUAYAQUIL, ECUADOR*

HOTEL HILTON COLÓN  
30 Y 31 DE MAYO 2019

TICKETSHOW   
WWW.TICKETSHOW.COM.EC

[www.futurefestivalecuador.com](http://www.futurefestivalecuador.com)

UN EVENTO DE: **VISACOM**  
WITH ACCOR COMMUNICATION

ACADEMIC PARTNER:



INNOVATION PARTNER:

ROKK3R IDE  
CENTRO DE INNOVACIÓN

MEDIA PARTNER:



COMMUNITY INNOVATOR:

