

## TRIBUNA UNIVERSITARIA

## La revolución de las pantallas

En la nueva economía, el recurso escaso es la atención. Si bien estamos más conectados, también es un dato que estamos más dispersos. Los medios de comunicación, antes separados por el dispositivo que usábamos para consumirlos - TV, Radio, Cine - hoy se confunden y entrelazan. Hoy miramos TV por el móvil, cine a demanda en la TV y vemos noticias en redes sociales. Vía estas últimas, hay personas que se transforman en medios transnacionales.

El impacto de esta nueva forma de distribución y consumo es radical, sólo por citar un ejemplo conocido, entre 60% y 80% de los televidentes usa otros dispositivos mientras mira televisión, sumado a esto, ve muchas de las repeticiones de su programa favorito en redes sociales.

Como resultado, algunos nuevos medios de comunicación subestiman la tracción de los medios tradicionales. Si bien es real que el rating promedio de los últimos años ha bajado significativamente, el impacto de hacer una publicidad durante el período de atención en TV es, por su masividad y sincronización tan poderoso que los titanes de internet, mientras hablan de que todo el presupuesto debe "ir a digital", pautan en TV.

Todo esto presenta una gran oportunidad y un gran desafío para las empresas que producen contenidos, las que los distribuyen y las que invierten en publicidad. Hay una nueva forma de buscar y medir resultados: necesitan enfocarse en dónde y cuándo está el público objetivo atento y listo a realizar una compra de productos o servicios. En la jerga, a esta acción del usuario que pasa de mirar a realizar una acción comercial se lo suele llamar "Con-



**ALFONSO AMAT**  
Director de Globant. Fundador de IAMAT

vertir", y hoy la tasa de conversión es uno de los indicadores más preciados. Cuando la conversión está vinculada a la inmersión lograda mediante contenido audiovisual se lo llama T-commerce.

## En búsqueda de la atención

La "inmersión" es una medida de cuán cautivado está el usuario, y su propensión a "Convertir". Sumado a esto, conocer la posición corporal de la persona mientras consume, es de mucha utilidad: Lean Back (tirado hacia atrás) o Lean Forward (típica postura cuando una persona está sentada en la computadora consumiendo determinado contenido).

Está claro que por debajo de cierto nivel de inmersión, aumenta mucho la probabilidad de que el usuario haga "zapping". El zapping no es un monopolio que tiene la TV, sucede también en redes sociales, donde un video es interrumpido por una publicidad, y a un simple golpe de dedo el consumidor pasa al siguiente video. Si bien se quedó en la misma plataforma la persona cambió de video y saltó la publicidad.

Un caso que resiste todos los embates de la tecnología son los deportes en vivo, donde el nivel de participación en vivo es tibio, pero la atención es completa.

LEA LA COLUMNA COMPLETA EN LA WEB



## CONSEJOS PARA LÍDERES

MAURICIO RODRÍGUEZ  
@liderazgomr

*"La excelencia suprema no consiste en ganar todas las batallas sino en doblegar la resistencia de sus enemigos sin necesidad de luchar".*

SUN TZU



**JULIÁN ARÉVALO**  
Decano,  
Facultad de  
Economía,  
Universidad  
Externado de  
Colombia

## Irán: negociación más allá de la mesa

Uno de los errores más frecuentes de algunos negociadores es considerar que la contraparte solo la componen quienes se sientan al otro lado de la mesa y perder de vista que ellos son, usualmente, el camino para llegar a sectores más radicales. Dejar sin opciones al interlocutor o incumplirle lo pactado, lejos de mostrar fortaleza en la negociación, termina empoderando a las facciones que se oponen a ella y cuyo accionar amenaza con un escalamiento de la confrontación. El comportamiento equivocado de Donald Trump hacia Irán está logrando justamente eso.

El pasado mes de mayo, en una de sus típicas muestras de bravuconería, Trump decidió retirarse unilateralmente del acuerdo de desarme nuclear de Irán - impulsado por Barack Obama - y reimponer sanciones económicas del máximo nivel a la República Islámica. Esta decisión exacerbó las preocupaciones de los aliados europeos de Estados Unidos, que no solo veían en el acuerdo una posibilidad realista de evitar que Irán obtuviera armas nucleares en los próximos años, sino que también daba tranquilidad a las empresas con inversiones en ese país.

A partir de allí, la Unión Europea, China, Rusia y el presidente iraní, Hassan Rouhani, empezaron a trabajar por rescatar el acuerdo, con medidas orientadas a contrarrestar las renovadas sanciones estadounidenses. Sin embargo, Teherán ha sido claro en que está dispuesto a retirarse del acuerdo y llevar su proceso de enriquecimiento de uranio a niveles mayores, si la propuesta económica de la Unión Europea no es suficientemente atractiva. Más allá de lo que se logre salvar del acuerdo, las implicaciones de la decisión de Trump tienen un impacto especial sobre los sectores más radicales en Irán y sobre terceros.

Por un lado, se ha derrumbado la credibilidad de Rouhani - cuyas posiciones moderadas y de apertura social y económica lo habían convertido en objeto de críticas por parte de los sectores extremistas del país. El presidente iraní se ha visto obligado a buscar el apoyo de grupos radicales para mantenerse en el poder, como lo ha hecho aproximándose al clero, la rama judicial y los Guardias Revolucionarios - rama radical del ejército dedicada a defender el sistema islámico. Estos grupos se han opuesto a buscar acuerdos con Estados Unidos, por lo que, en el contexto actual de rechazo a lo pactado, se sienten reivindicados en sus posiciones y con mayor poder para relacionarse con el gobierno.

Por otro lado, al tiempo que se empodera a estos sectores, Irán amplía su agenda internacional y esgrime razones de seguridad nacional para mantener su presencia en Siria, con lo que estrecha cada vez más sus lazos con el gobierno ruso de Vladimir Putin. De hecho, recientemente se conoció el interés de Moscú de hacer inversiones por US\$50.000 millones en el sector energético iraní.

Este patrón de comportamiento está lejos de ser exclusivo de los sectores fundamentalistas islámicos, o de la República de Irán; por el contrario, en toda confrontación hay grupos más proclives a la negociación y otros que se oponen a ella. Como en el caso del acuerdo de desarme nuclear de Irán, debilitar a quienes han trabajado por una salida negociada solo termina empoderando a los grupos más radicales, con consecuencias como el escalamiento irracional del conflicto y una mayor polarización. De Irán serviría en nuestro contexto tomar atenta nota de las lecciones que deja este caso.

Partidista:	
Costa	10%
Centro	70%
Oriente	2%
Occidente	19%
Género:	
Mujer	6%
Hombre	94%
Univ. Pregrado:	
Pública	22%
Privada	78%
Procedencia:	
Pública	76%
Privada	24%
Edad Prom. (años) 53	Estudios PHD (%) 49

### ESOS CODIRECTORES RECIÉN NOMBRADOS TENÍAN LA TAREA DE AFIANZAR LA INDEPENDENCIA DEL BANCO DE LA REPÚBLICA.

cerrando su repo probablemente en un 2,5% en 2018 y en un 3,25% en 2019.

En general, Anif considera que el manejo monetario-cambiario (flotación) por parte del BR ha sido acertado durante esta difícil coyuntura 2017-2018. Además, la tasa repo del BR fue bajando del 7,75% en noviembre de 2016 hacia el 4,75% al cierre de 2017, y probablemente llegará al 4% al cierre de 2018 (vs. el 4,25% actual). Empero, el crecimiento del PIB real del presente año seguramente estará en la franja 2,3%-2,5% y el desempleo promedio continuará escalando hacia un 9,6% (vs. el 8,9% de 2015), dejando claro que el efecto de los impulsos monetarios contracíclicos es más bien moderado (aunque ello no descarta para nada de las acertadas políticas aplicadas por el BR en años recientes).

LEA LA COLUMNA COMPLETA EN LA WEB

La compasión tiene que ver mucho con las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en las empresas. Si las corporaciones empezaran a educar a sus colaboradores a ser más compasivos no se tendrían tantos problemas. Uno de los inconvenientes más grandes es la comunicación la cual radica en la falta de comprensión del otro, la intolerancia, la falta de empatía.

Todos los días me encuentro con miles de problemas a nivel de trabajo en equipo que tienen su raíz en la falta de compasión, ya que todo se mueve desde la individualidad, en la que no existe un equipo sino un grupo de personas cada una jalando para su lado más conveniente. Esto solamente lleva a que los

equipos sean ineficientes, que la gente no le guste trabajar, haya estrés, infelicidad y por ende menos producción.

Prontamente le compartiré mi libro "La ciencia detrás de la felicidad" en el que encontrarán muchos experimentos realizados para generar compasión en las empresas.

"Se realizó un experimento con 100 voluntarios en los que se les pedía que escogieran entre hacer algo por ellos mismo que los hiciera feliz o hacer algo por alguien más que lo hiciera feliz. El 80% de las personas escogieron hacer algo por los demás".

De hecho, realizando el experimento, en unas de las empresas a la cual asesoré decidió que el proyecto final después de ver

el curso de liderazgo y trabajo en equipo fuera planificar y llevar a cabo un proyecto humanitario para una población de escasos recursos. Esto no solamente ayudó a la integración del equipo, sino que al existir un bien mucho más grande que ellos mismos para realizar el trabajo de forma conjunta y compasiva se generó una sinergia muy interesante entre el equipo.

Siempre se debe tener algo más grande que uno mismo para que el equipo funcione mejor. Por eso les recomiendo educar y capacitar a los colaboradores en ser compasivos lo cual traerá beneficios para la empresa y obvio para los colaboradores y sus familias.