

FUNCIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EMPRESAS DE MEDIOS

Programa de Estudio 1º trimestre Año 2019

Docentes a cargo: Iván Acevedo (iacevedo@grupoclarin.com)

Gustavo Janse (gjanse@grupoclarin.com)

OBJETIVOS

Entender la lógica bajo la que se desenvuelve la organización empresaria que hay detrás de un medio de comunicación es en pocas palabras el objetivo fundamental de nuestra materia. Para ello, la cátedra prevé dotar a los cursantes de la materia del instrumental básico de análisis que les permita:

- Adquirir una visión estratégica del funcionamiento de la industria de medios y sus diferentes segmentos desde el punto de vista económico-financiero;
- Identificar los diferentes canales a través de los cuales el desempeño de la economía repercute en esta industria;
- Desarrollar una comprensión del funcionamiento / gerenciamiento de las organizaciones en las que trabajan (y sobre las cuales informan) y en paralelo prepararse para el ejercicio de la responsabilidad del management, conociendo los problemas específicos a los que éste habitualmente se enfrenta en una empresa de medios e incorporando herramientas que faciliten la resolución de los mismos;
- Repasar el estado actual y la evolución en el tiempo de los hábitos de consumo de los distintos medios, recorrer las tendencias actuales de la industria y aproximar el impacto de las nuevas tecnologías en los respectivos modelos de negocios de empresas tradicionales y/o digitales.

PROGRAMA DE ESTUDIO

1. Radiografía de la Industria de Medios

Flujo circular del ecosistema tradicional y digital de la Industria. Fuentes de financiamiento. La atención del consumidor como recurso escaso. Audiencias tradicionales versus digitales. ¿Dónde están y por qué y para qué se conectan?

Aproximación simplificada a la cadena de valor de la industria. El ciclo de vida del producto. Los conceptos de integración vertical y horizontal. La publicidad bajo distintas ópticas (consumidor/anunciante/agencia/medio). El *share* comercial, el *share* de audiencia y el premio comercial. Matriz de fortalezas y debilidades de los diferentes segmentos. Mapa de los principales grupos internacionales, regionales y locales. Indicadores comparados, asimetrías y transnacionalización. Diversidad mediática y tamaño relativo/asimetría de los principales grupos de medios argentinos.

Repaso general de las características sobresalientes de los negocios de diarios papel y contenidos audiovisuales. El proceso de migración de audiencias/contenidos/anunciantes hacia el ecosistema digital en general y hacia los dispositivos móviles en particular.

Aproximación a la estructura de ingresos / costos de los diarios papel antes y después de la revolución digital. Luces y sombras del consumo de noticias digitales. “Re-seteando” el modelo de negocios: apuestas varias orientadas a monetizar contenidos. El NYT como referente / caso de estudio.

La “metamorfosis” del negocio de la TV. La baja del encendido de la TVA y su impacto sobre el MdN. Dimensión y penetración del negocio de la TVA y cerrada. El fenómeno NFX como referente / caso de estudio. El consumo creciente de *video streaming*.

De la TV analógica a la TV digital: el “apagón analógico”: experiencias de distintos países. Impacto de la “reconversión” de esta plataforma en el modelo de negocios de la TVA. Nuevas ventanas: la oferta

de TV a través de Internet y los dispositivos móviles: jugadores / cadena de valor, tecnologías de compresión / estándares de transmisión y modelos de negocios.

La velocidad del cambio digital *vis a vis* la capacidad de adaptación de la industria. Relevancia para la industria de la recolección y análisis inteligente de datos (*Big Data & Data mining*). ¿Es la industria de medios de categoría distinta al resto? La inversión publicitaria local: dimensión absoluta y relativa. Grado de participación de los segmentos. Similitudes y diferencias con otros mercados.

La revolución digital: el proceso de digitalización en la generación, distribución y consumo de contenidos y su impacto sobre la industria de medios. Aceleradores de la digitalización (Moore, Metcalfe). Limitaciones físicas de los canales tradicionales versus “abundancia de lo digital”. La teoría de la “cola larga” (*long tail*) de la curva de demanda. La publicidad programática: ¿qué es y cómo funciona? Inventarios digitales.

Impacto de la macroeconomía en la Industria. Hechos estilizados de la economía argentina. Las crisis recurrentes: orígenes y consecuencias. Elasticidad de las distintas fuentes de ingresos al ciclo económico y a eventos extraordinarios. Radiografía de la nueva matriz de medios. Evolución de la inversión publicitaria estatal en la última década.

2. La Empresa de Medios desde un punto de vista económico-financiero

¿Qué es una empresa? Misión/Visión/Estrategia. Diferentes tipos de estructuras organizacionales. Centralización versus descentralización en el proceso de toma de decisiones. Estructuras matriciales. Fuentes de financiamiento. Empresas públicas y privadas. Oferta Pública de Acciones (OPA / IPO). El concepto de Licuación. Obligaciones de una empresa pública. El caso de las empresas puramente digitales.

El IPO de Facebook como caso de estudio. Rango esperado de corte del precio de la acción. Acciones ordinarias y acciones múltiples con diferentes derechos de voto. ¿Qué es y cómo se mide el valor de una empresa pública (capitalización de mercado)? *Stock Options* como política de incentivos al personal. Política de Dividendos. ¿Qué tan buen negocio resultó para los inversores invertir en Facebook ...?

Nociones básicas de información. Stocks versus Flujos. Introducción a la interpretación de estados contables básicos; aplicación a una empresa de medios. Estructura de ingresos/costos/capital de distintas empresas de medios.

Financiación de los emprendimientos: capital propio vs. capital de terceros.

Contenidos: generación vs. distribución, rentabilidad vs. excelencia. Experiencias internacionales.

3. El Plan de Negocios y el Control de Gestión como herramientas de gerenciamiento y evaluación del desempeño de una empresa en general y de una empresa de medios en particular

Definición de la estrategia como punto de partida. ¿Cómo, por qué y para qué presupuestar? La importancia del plan de negocios como herramienta de gerenciamiento, fijación de objetivos y evaluación de la gestión.

El proceso dinámico de planeamiento. Etapas y determinación del horizonte de planeamiento. ¿Cómo presupuestar bajo incertidumbre? Esquemas de incentivos gerenciales.

El proceso de control de gestión. Herramientas utilizadas a tal fin. Indicadores habitualmente utilizados para monitorear el desempeño de una compañía en general y de empresas de medios en particular. ¿Qué es y para qué sirve el EBITDA? Márgenes de EBITDA de los distintos segmentos de la industria. Formas alternativas de medir la rentabilidad. ¿Qué tan rentable es la Industria de Medios a nivel internacional y local?

4. Áreas funcionales de una empresa de medios

Revisión teórico-práctica del funcionamiento y responsabilidades de las áreas no generadoras de contenidos (producción, RRHH, comercial, etc) de distintos segmentos de la industria.

5. Tendencias coyunturales / estructurales de la Industria de Medios en el mundo

Revisión tendencias locales e internacionales en los Medios. La creciente interactividad que registra el consumo de medios y su repercusión en el modelo de negocio de las empresas tradicionales. Nativos, nómades e inmigrantes digitales. El acceso masivo a banda ancha. IPTV (Internet Protocol Television). El *leitmotiv* del televidente: “quiero ver mis contenidos cuando quiera, dónde los quiera y en el formato que quiera ...”. El creciente consumo de contenidos en *streaming*. Tecnologías “disruptivas” y dispositivos móviles inteligentes.

Método de evaluación

De manera de evaluar los conocimientos adquiridos, la materia consta de un examen al cierre del trimestre. En la calificación final de la materia se evaluará además del desempeño en el citado examen, el grado/calidad de participación en clase de los alumnos.

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Ambrosini, Antonio, “**La cultura del entretenimiento. Fenómeno mundial. El caso argentino**”, Fundación Universidad de Palermo, mar-2009.
- Anderson, Chris, “**The long tail: why the future of business is selling less of more**”, jul-2006.
- Arriazu, R., “**Lecciones de la crisis argentina: bases pragmáticas para un esquema de desarrollo sustentable**”, Editorial El Ateneo, mar-2003.
- Aranda, J. (vicepresidente Grupo CLARIN), “**Medios de Comunicación: que está pasando en la Argentina**”, ACDE, septiembre 2004.
- Ballvé, A., “**Tablero de control: organizando información para crear valor**”, Editorial Macchi, 2000.
- Boczkowski, P., “**Digitalizar las noticias – Innovación en los diarios online**”, Ediciones Manantial en base a The MIT Press, Cambridge, Massachusetts (2004).
- Brand Connection, “**Argentina MediaMap**”, ediciones varias.
- Carlón, Mario / Scolari, Carlos (editores), “**El fin de los medios masivos: el comienzo de un debate**”, abril 2009, Ediciones La Crujía.
- Carlin, John, “**El futuro de los diarios**”, mayo 2005, El País.
- Cebrián, J. L. (Consejero delegado Grupo PRISA), “**Evolución y perspectivas del sector de las comunicaciones en España**”, Foro Complutense 2006.
- Cebrián, J. L., “**Presente y futuro de los diarios**”, oct-2006.
- Compaine, B., “**The media monopoly myth: how new competition is expanding our sources of information and entertainment**”, 2005.
- ComScore, “**Futuro digital Argentina**”, ediciones varias.
- Convergencia Research, “**Anuarios varios**”.
- Credit Suisse, “**Newspapers stock source: Commentary and Analysis**”, sep-2006.
- Credit Suisse, “**Telecom, Media & Technology 2006: reconciling risk asymmetry, financial flexibility and valuation ...**”, nov-2006.
-

Ericsson, “**Ericsson Mobility Report**”, ediciones varias.

Fontevicchia, J., “**Hasta pronto**”, jul-1998.

Gallo, J., “**Los blogs son abejas**”, La Nación, jul-2006.

Gómez Calderón, B., “**Bonanza económica frente a estancamiento de la difusión**”, Tendencias 2006 en los Medios de Comunicación, Telefónica España.

IBM Business Consulting Services, “**The end of televisión as we know it: a future industry perspective**”, mar-2006.

INDEC, “**Accesos a Internet – Informe trimestral**”, ediciones varias.

INMA, “**News media Outlook 2016: the dimensión behind the facade**”, mar-2016.

Infoadex, “**Estudios de la inversión publicitaria en España**”, anuarios varios.

IVC (Instituto Verificador de Circulaciones), ediciones varias.

Journal of Media Economics, volúmenes varios.

JP Morgan, “**Newspapers 101: Here today, Gone tomorrow**”, mar-2009.

JP Morgan, “**Spanish TV & Telecoms**”, abr-2007.

JP Morgan, “**Media & Entertainment**”, ediciones varias.

Kleiner Perkins Caufield Buyers (KPCB), “**Internet Trends**”, anuarios varios.

Lehman Brothers – Internet & Media publishing, “**Newspaper Fact Book**”, anuarios varios.

Lieberman, A., “**La revolución del marketing del entretenimiento**”, Fundación Universidad de Palermo, may-2006.

Montero Díaz, J. y Ruiz Antón, F., “**El negocio de lo gratuito**”, Tendencias 2006 en los Medios de Comunicación, Telefónica España.

Morgan Stanley, “**The world’s information is getting organized and monetized**”, dic-2006.

NAB (National Association of Broadcasters) 2007, presentaciones varias.

Nafría, Ismael, “**La re-inención del NEW YORK TIMES**”, abr-2017.

National Cable & Telecommunications Association, anuarios varios.

Newspaper Association of America, “**Facts about newspaper ...**” anuarios varios.

Palacio, M., “**Cincuenta años de televisión en España**”, Tendencias 2006 en los Medios de Comunicación, Telefónica España.

Palacio, L., “**Radiografía de los grupos de comunicación en España**”, Tendencias 2006 en los Medios de Comunicación, Telefónica España.

Perelman, Pablo, “**La industria de generación de contenidos y bienes culturales**”, Secretaría de Política Económica / Ministerio de Economía de la Nación, marzo 2003.

Pew Research Center, “**State of the news media**”, ediciones varias.

PriceWaterhouse Coopers, “**Global Entertainment & Media outlook**”, ediciones varias.

Standard & Poors, “**Los medios en Argentina y su batalla contra la recesión**”, nov-2001.

Time, “**Time’s Person of the Year: You**”, dic-2006.

The Economist, “**Una revolución en cámara lenta: la sorprendente capacidad de supervivencia de la televisión tradicional**”, feb-2017.

The Economist, “**The future of televisión: streaming on screens near you**”, ago-2016.

The Economist, “**Digital advertising: Invisible ads, phantom readers**”, mar-2016.

The Economist, “**El planeta de los teléfonos**”, mar-2015.

The Economist, “**How the internet killed the phone business**”, sep-2005.

The Economist, “**The meaning of free speech**”, sep-2005.

The Economist, “**Among the audience**”, abr-2006.

The Economist, “**The newspaper industry: more media, less news**”, ago-2006.

The Economist, “**The future of newspapers: who killed the newspaper?**”, ago-2006.

The Economist, “**Internet advertising: Adland’s test tube**”, dic-2006.

The Economist, “**Cómo diseñar un Plan de Negocios**”, 2008.

McKinsey, “**Global Media Report**”, ediciones varias.

Veronis Suhler Stevenson, “**Communications Industry Forecast**”, ediciones varias.

WAN (World Association of Newspapers) / Zenith Optimedia, “**World Press Trends**”, ediciones varias.

ZenithOptimedia, “**Media consumption & Advertising expenditure forecasts**”, ediciones varias.

Plagio y deshonestidad intelectual

La Universidad de San Andrés exige un estricto apego a los cánones de honestidad intelectual. La existencia de plagio configura un grave deshonor, impropio en la vida universitaria.

Su configuración no sólo se produce con la existencia de copia literal en los exámenes sino toda vez que se advierta un aprovechamiento abusivo del esfuerzo intelectual ajeno. El Código de Ética de la Universidad considera conducta punible la apropiación de labor intelectual ajena desmereciendo los contenidos de novedad y originalidad que es dable esperar en los trabajos requeridos, para lo cual las citas y bibliografía se deben corresponder con los formatos académicos aceptados (MLA, APA, etc.).

La presunta violación a estas normas dará lugar a la conformación de un Tribunal de Ética que, en función de la gravedad de la falta, recomendará sanciones disciplinarias que pueden incluir el apercibimiento, la suspensión o expulsión.
