

# ECONOMÍA Y POLÍTICA DE LOS MEDIOS

Programa de Estudio 1° trimestre Año 2011

Docentes a cargo: Iván Acevedo – Gustavo Janse

Datos de contacto: [iacevedo@grupoclarin.com](mailto:iacevedo@grupoclarin.com) ; [gjanse@grupoclarin.com](mailto: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:

- a. Adquirir una visión estratégica del funcionamiento de la industria de medios y sus diferentes segmentos desde el punto de vista económico-financiero;
- b. Identificar los diferentes canales a través de los cuales el desempeño de la economía repercute en esta industria;
- c. 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;
- d. 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.

## PROGRAMA DE ESTUDIO

### 1. Radiografía de la Industria de Medios

Flujo circular de la Industria. La atención del consumidor como recurso escaso. Aproximación simplificada a la cadena de valor de la industria. El ciclo de vida del producto. La publicidad bajo distintas ópticas (consumidor/anunciante/agencia/medio). 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 de los principales grupos de medios argentinos.

Repaso general de las características sobresalientes de la industria gráfica / distribución de TV / TV abierta / radio / Internet. El proceso de migración de contenidos/audiencias/anunciantes. ¿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.

El proceso de digitalización en la creación / distribución de contenidos y su revolucionario impacto sobre la industria. Las limitaciones físicas de los canales tradicionales versus “la abundancia de lo digital”. La teoría de la “cola larga” (*long tail*) de la curva de demanda. 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 el teléfono móvil: jugadores / cadena de valor, tecnologías de compresión / estándares de transmisión y modelos de negocios.

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. *Status* de la Industria local de medios a fines de los '80 y cambio estructural a partir del proceso de desregulación, concentración y globalización de los '90s.

Derivaciones y estrategias para paliar la crisis. Impacto del proceso inflacionario sobre la industria de medios. ¿Dónde estamos en la actualidad ...?

---

# **ECONOMÍA Y POLÍTICA DE LOS MEDIOS**

## **Programa de Estudio 1° trimestre Año 2011**

**Docentes a cargo: Iván Acevedo – Gustavo Janse**

**Datos de contacto:** [iacevedo@grupoclarin.com](mailto:iacevedo@grupoclarin.com) ; [gjanse@grupoclarin.com](mailto:gjanse@grupoclarin.com)

---

### **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.

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, comercial, etc) de distintos segmentos de la industria.

### **5. Marco regulatorio de los medios de comunicación en Argentina**

Medios gráficos / radiodifusión: leyes regulatorias. Organismos y Entes reguladores. *Status quo* del marco regulatorio, y evolución observada en las últimas décadas.

### **6. Tendencias 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 negocios de las empresas tradicionales. Los nativos digitales versus los inmigrantes. El acceso masivo a banda ancha. IPTV (Internet Protocol Television). El *leitmotiv* del televidente: “quiero ver mis programas favoritos cuando quiera, dónde los quiera y en el formato que quiera ...”. El auge del video y los sitios comunitarios. Los nuevos dispositivos móviles (reproductores, ipods, etc) y el problema de los derechos de autor/propiedad intelectual de los contenidos. Las tecnologías “disruptivas”. Impacto presente y futuro de las nuevas tecnologías en la Industria.

# **ECONOMÍA Y POLÍTICA DE LOS MEDIOS**

**Programa de Estudio 1° trimestre Año 2011**

**Docentes a cargo: Iván Acevedo – Gustavo Janse**

**Datos de contacto:** [iacevedo@grupoclarin.com](mailto:iacevedo@grupoclarin.com) ; [gjanse@grupoclarin.com](mailto:gjanse@grupoclarin.com)

---

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, Chicago, 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.

## **BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA**

Ambrosini, Antonio, **“La cultura del entretenimiento. Fenómeno mundial. El caso argentino”**, Fundación Universidad de Palermo, marzo 2009.

Anderson, Chris, **“The long tail: why the future of business is selling less of more”**, julio 2006.

Arriazu, R., **“Lecciones de la crisis argentina: bases pragmáticas para un esquema de desarrollo sustentable”**, Editorial El Ateneo, marzo 2003.

Aranda, J. (vicepresidente Grupo CLARIN), **“Medios de Comunicación: que está pasando en la Argentina”**, ACDE, septiembre 2004. Disponible en <http://www.acde.org.ar/archivos/2/Aranda%20-%20editado.pdf>

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.

Carrier, E. y asociados, **“El hogar: la próxima gran batalla”**, 2005.

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”**, octubre 2006.

Compaine, B., **“The media monopoly myth: how new competition is expanding our sources of information and entertainment”**, 2005.

Convergencia Research, **“El desarrollo de la banda ancha en la Argentina y Latinoamérica: crecimiento económico, concentración y competencia”**, Expocomm 2006.

Credit Suisse, **“Newspapers stock source: Commentary and Analysis”**, septiembre 2006.

Credit Suisse, **“Telecom, Media & Technology 2006: reconciling risk asymmetry, financial flexibility and valuation ...”**, noviembre 2006.

---

# **ECONOMÍA Y POLÍTICA DE LOS MEDIOS**

**Programa de Estudio 1º trimestre Año 2011**

**Docentes a cargo: Iván Acevedo – Gustavo Janse**

**Datos de contacto:** [iacevedo@grupoclarin.com](mailto:iacevedo@grupoclarin.com) ; [gjanse@grupoclarin.com](mailto:gjanse@grupoclarin.com)

---

Fontevecchia, J., “**Hasta pronto**”, julio 1998.

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

Goldman Sachs, “**The Essentials of newspaper investing**”, enero 2004.

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

Humanes, C., “**Los medios en la Bolsa**”, 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**”, marzo 2006.

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

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**”, marzo 2009.

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

JP Morgan, “**IPTV: what investors need to know**”, marzo 2007.

JP Morgan, “**Cable TV/DBS – The commoditization of distribution**”, diciembre 2005.

JP Morgan, “**Televisión Broadcasting – Assuming coverage with a cautious stance**”, octubre 2006.

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

Lehman Brothers – Internet & Media publishing, “**Newspaper Fact Book 2006**”, octubre 2006.

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

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

Morgan Stanley, “**US Internet Advertising Outlook 2006 – 2010 e**”, octubre 2006.

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

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

National Cable & Telecommunications Association, anuarios varios.

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

Orozco, G. (coordinador), “**Historias de la televisión en América Latina**”, Editorial Gedisa, junio 2002.

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.

---

**ECONOMÍA Y POLÍTICA DE LOS MEDIOS**  
**Programa de Estudio 1° trimestre Año 2011**  
**Docentes a cargo: Iván Acevedo – Gustavo Janse**

**Datos de contacto:** [iacevedo@grupoclarin.com](mailto:iacevedo@grupoclarin.com) ; [gjanse@grupoclarin.com](mailto:gjanse@grupoclarin.com)

---

PriceWaterhouse Coopers, “**Big bets for the US cable industry**”, enero 2005.

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

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

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

The Economist, “**Special Survey: Television**”, abril 2002.

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

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

The Economist, “**A fuzzy picture**”, enero 2006.

The Economist, “**Among the audience**”, abril 2006.

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

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

The Economist, “**Telecoms convergence: your television is ringing**”, octubre 2006.

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

The Economist, “**Special Survey: Consumer Power**”, abril 2002.

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

The McKinsey Quaterly, “**Can the tabloid format save newspapers?**”, febrero 2005.

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

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

---