
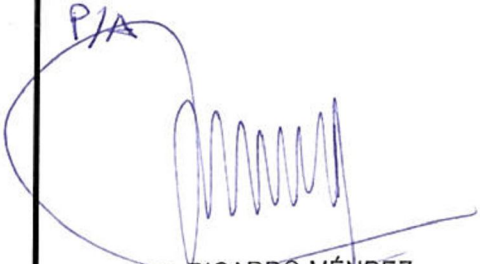
		<b>Modelos de Negocios en la Industria del Entretenimiento</b>	<b>2.8.043</b>
<b>Departamento al que pertenece</b>		<b>Director</b>	
Medios y Entretenimiento		Lic. Martín Aguilar	
<b>Carga horaria</b>		<b>Fecha de aprobación en el Consejo de Facultad y N° de Acta</b>	
68 hs		01 de marzo de 2016 – Acta N° 237	
<b>Carrera(s) en la que se dicta</b>		<b>Código(s) Carrera(s)</b>	
Licenciatura en Gestión de Medios y Entretenimiento		3515	
<b>Código(s) Correlativa(s) Precedente(s)</b>	<b>Código(s) Correlativa(s) Subsiguiente(s)</b>	<b>Código(s) Carrera(s)</b>	
2.8.039	2.8.050	3515	
<b>Firmas</b>			
<b>Aprobación del Director de Departamento emisor</b>		<b>Aprobación Decano(s)</b>	
 Lic. MARTÍN AGUILAR Director Gestión de Medios y Entretenimiento Fundación UADE		 Arg. RICARDO MÉNDEZ Director Área de Hospitalidad Fundación UADE	

## **I – Fundamentación**

Modelo de Negocios brinda al alumno una serie de herramientas que promueven el análisis de cómo se estructuran los negocios del entretenimiento tanto a nivel global como nacional. A partir de una base económica en común, luego se profundiza sobre los sectores del entretenimiento, focalizando en sus particularidades.

## **II – Objetivos de aprendizaje (a) y de enseñanza (b)**

### **a) Se espera que los alumnos logren:**

- Comprender la estructura y el funcionamiento de los negocios dentro del sector audiovisual y del espectáculo, analizando los diferentes elementos que generan valor.
- Entender dentro de las industrias del sector audiovisual y del espectáculo la creación y el funcionamiento de diferentes modelos de negocio.
- Comprender la situación de las industrias creativas en el marco de una oferta global de contenidos y cambios tecnológicos que ponen en crisis muchos de los modelos vigentes.
- Esbozar un posible escenario futuro para el negocio del entretenimiento y los medios a la luz de las nuevas tecnologías y hábitos de consumo cultural
- Realizar el análisis crítico de diferentes modelos de negocio así como su aplicación, con las modificaciones e innovaciones adecuadas, en la creación de nuevos proyectos.

### **b) Se espera que el docente del curso logre:**

- Ofrecer una visión estratégica de los principales modelos de negocio en la industria audiovisual y del espectáculo (cine, televisión, música, artes escénicas, videojuegos y negocios derivados), brindando elementos que permitan analizarlos y comprenderlos en profundidad.
- Incentivar la búsqueda de contenidos y modelos de negocios novedosos ante los cambios tecnológicos y la multiplicidad de oferta tanto a nivel local y nacional como con proyección regional e internacional.

## **III- Unidades temáticas**

### **Unidad I: Definición, diseño y construcción de modelos de negocios**

**1.- Definición de un modelo de negocios.** 1.1.- Canvas: los nueve módulos. 1.1.1.- Segmentos de mercado: masivo, de nicho, segmentado, diversificado, plataformas multilaterales. 1.1.2.- Propuestas de valor: Novedad, mejora en el rendimiento, personalización, "el trabajo, hecho", diseño, marca/status, precio, reducción de costos, accesibilidad, reducción de riesgos, comodidad/utilidad. 1.1.3.- Canales: equipo comercial, ventas en Internet, tiendas propias, tiendas de socios, mayoristas. 1.1.4.- Relaciones con los clientes: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, creación colectiva. 1.1.5.- Fuentes de ingresos: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, cesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad. 1.1.6.- Recursos clave: físicos, intelectuales, humanos, económicos. 1.1.7.- Actividades clave: producción, resolución de problemas, plataforma/red. 1.1.8.- Asociaciones clave: organización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades. 1.1.9.- Estructura de costos: según costos, según valor, costos fijos, costos variables, economías de escala, economías de campo. 1.2.- Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. 1.3.- Desagregación de modelos de negocios. 1.3.1.- La larga cola. 1.3.2.- Plataformas multilaterales. 1.3.3.- Modelos de negocio abiertos.

**2.- Construcción de un modelo de negocios.** 2.1.- Diseño: Aportaciones de clientes. Ideación. Pensamiento visual. Creación de prototipos. Narración de historias. Escenarios de futuro. 2.2.- Estrategia: Entorno del modelo de negocio. Evaluación de modelos de negocio. Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia de océano azul. Gestión de varios modelos de negocios. 2.3.- Proceso: proceso de diseño de modelos de negocio. 2.4.- Plan de negocios.

**3.- Modelos de negocios del sector de entretenimiento y medios.** 3.1.- Ecosistema de valor. 3.2.- Convergencia de modelos. 3.3.- Modelos de negocios mediáticos (prensa, televisión, radio, web; mixto, subvencionado, gratuito, híbrido, multimedial).. 3.4.- Eslabones de la cadena de valor audiovisual antiguos y nuevos (producción, edición y agregación, redes de distribución, pantallas y recepción, tipos de consumo). 3.5.- Ruptura de la cadena de valor tradicional y aparición de nuevos modelos de negocios (Nuevos recursos intangibles clave). 3.6.- Desarrollo de mercados en red social. 3.7.- El valor de las emociones en los nuevos modelos de negocios.

#### **Unidad II: Sector audiovisual: cine**

1.1.- Cadena de valor de la industria (productores, distribuidores, exhibidores) 1.2.- Canvas aplicado al cine. 1.2.1- Segmentos de mercado (audiencias) 1.2.2.- Propuestas de valor (contenido local e internacional, el cine argentino, TV, DVD, digitalización, animación y 3D) 1.2.3.- Canales de distribución (windowing) 1.2.4.- Relaciones con los clientes 1.2.5.- Fuentes de ingresos (tickets, publicidad, licencias e ingresos adicionales) 1.2.6.- Recursos clave 1.2.7.- Actividades clave 1.2.8.- Asociaciones clave (el rol de los estados, el INCAA, créditos y subsidios) 1.2.9.- Estructura de costos 1.3.- Modelo argentino v. otros modelos.

#### **Unidad III: Sector audiovisual: TV**

1.1.- Cadena de valor de la industria 1.2.- Canvas aplicado a la TV y el video online (abierto digital y analógico; TV paga por cable y satelital; OTT, TV Everywhere y otras formas de video en la nube en vivo y en diferido, nuevos jugadores). 1.2.1- Segmentos de mercado (cobertura; estrategias de programación y posicionamiento) 1.2.2.- Propuestas de valor (producción propia, coproducción y producción independiente; contenido temático, segmentación) 1.2.3.- Canales de distribución (canales, señales, agentes de comercialización, OTT) 1.2.4.- Relaciones con los clientes (comunicación, promociones, branding) 1.2.5.- Fuentes de ingresos (publicidad -directa, indirecta y no tradicional PNT-, ventas afiliadas, ventas internacionales -enlatados, formatos-, ingresos adicionales -promociones, eventos, canjes-; sindicación y ventas regionales, venta de espacios -loteo-; suscripciones, alquileres; PPV, VOD y DVR) 1.2.6.- Recursos clave 1.2.7.- Actividades clave 1.2.8.- Asociaciones clave 1.2.9.- Estructura de costos 1.3.- Modelo argentino (impacto de la ley de servicios de comunicación audiovisual) v. otros modelos. 1.4.- Rating, engagement y sistemas de medición de audiencias (prime time, social TV; usuarios únicos y otros conceptos)

#### **Unidad IV: Sector audiovisual: videojuegos**

1.1.- Cadena de valor de la industria de los videojuegos. 1.2.- Canvas aplicado a los videojuegos. 1.2.1- Segmentos de mercado 1.2.2.- Propuestas de valor (uso, riesgo, esfuerzo) 1.2.3.- Canales de distribución (retail, digital, online) 1.2.4.- Relaciones con los clientes 1.2.5.- Fuentes de ingresos (retail, suscripción, Pay per Play, prepago y micropagos, publicidad, premium, descargas, CD, free to play, bienes virtuales, servicios freemium, licenciamiento, etc.) 1.2.6.- Recursos clave 1.2.7.- Actividades clave 1.2.8.- Asociaciones clave 1.2.9.- Estructura de costos 1.3.- Modelo argentino v. otros modelos. 1.4.- Rankings y sistemas de medición de audiencias

#### **Unidad V: Sector del espectáculo: artes escénicas**

1.1.- Cadena de valor de las artes escénicas (productores, salas, titulares de derechos, ticketeras, carteleras; capital, interior y plazas de temporada). 1.2.- Canvas aplicado a las artes escénicas y el teatro). 1.2.1- Segmentos de mercado 1.2.2.- Propuestas de valor 1.2.3.- Canales de distribución (circuitos comercial, público, alternativo u off) 1.2.4.- Relaciones con los clientes 1.2.5.- Fuentes de ingresos (tickets, exportación, patrocinio, complejos teatrales, temporada, giras, etc.) 1.2.6.- Recursos clave 1.2.7.- Actividades clave 1.2.8.- Asociaciones clave (INT, Proteatro, otros) 1.2.9.- Estructura de

costos 1.3.- Modelo argentino v. otros modelos. 1.4.- Gremios y sociedades de derecho (AAA, SADEM, SUTEP, Maquinistas, SADAIC, Argentores)

#### **Unidad VI: Sector del espectáculo: música**

1.1.- Cadena de valor de la industria de la música (autores, intérpretes, productores fonográficos, distribuidores) 1.2.- Canvas aplicado a la música 1.2.1.- Segmentos de mercado (vivo, grabado; hábitos de consumo) 1.2.2.- Propuestas de valor 1.2.3.- Canales de distribución (nuevas formas de distribución) 1.2.4.- Relaciones con los clientes 1.2.5.- Fuentes de ingresos (ventas en unidades, exenciones, premios) 1.2.6.- Recursos clave 1.2.7.- Actividades clave 1.2.8.- Asociaciones clave 1.2.9.- Estructura de costos 1.3.- Modelo argentino v. otros modelos. 1.4.- Gremios y sociedades de derecho (AADICAPIF, SADAIC, SADEM, FNA, UMI, CNM)

#### **Unidad VII: Tendencias en modelos de negocios de medios y entretenimiento**

1.- Modelos de negocios en la web. 1.1.- Brokerage Model (marketplace, demand collection system, search agent, etc); 1.2.- Modelo publicitario (portales, clasificados, registro de usuarios, publicidad contextual, publicidad orientada por contenido, ultracomerciales -avisos interactivos-, infomerciales, contenido patrocinado); 1.3.- Modelo infomediario (marketing de incentivos, metamediarios, sistemas de medición de audiencia), 1.4.- Merchant model (comercio virtual minorista, catálogos, bit vendor); 1.5.- Modelo directo del fabricante (el modelo Dell, leasing, licencias, integración de marcas de contenidos). 1.6.- Modelo de afiliación (intercambio de banners, pago por clic, *revenue sharing*). 1.7.- Modelo comunitario (código abierto, contenido libre, contenidos sin fines de lucro). 1.8.- Modelo de suscripción (servicios de contenidos, person-to-person networking services, ISP) 1.9.- Utility model (pago por uso medido, metered subscriptions).  
2.- Nuevos paradigmas y modelos de negocios (realidad aumentada, criptomonedas, impresión 3D, drones, sensores, transmedia storytelling)  
3.- Reconsideración del Canvas 2.1.- Segmentos de mercado (concepto 360°) 2.2.- Propuestas de valor (autoprogramación, calidad, comunidad y reputación) 2.3.- Canales de distribución 2.4.- Relaciones con los clientes 2.5.- Fuentes de ingresos (nuevas tecnologías y formas de monetización basados en nuevas tecnologías; el concepto de ARPU), 2.6.- Recursos clave 2.7.- Actividades clave 2.8.- Asociaciones clave (competencia y cooperación) 2.9.- Estructura de costos

#### **IV- Estrategias de enseñanza**

Se buscará que las clases sean dinámicas, se fomentará la participación de los alumnos, incentivando debates en torno a las temáticas desarrolladas.

#### **V- Medios y recursos**

- Retroproyector
- Cañón y PC
- Videos, Ilustraciones, Presentaciones PPT, etc.
- Webcampus (Descarga de material bibliográfico)
- Bibliografía (libros, papers, recortes periodísticos, casos)

#### **VI- Evaluación**

- Un examen parcial.
- Un trabajo práctico (con una entrega parcial previa)

- Participación en clase, aporte de noticias y casos relacionados

#### **Condiciones de la cursada:**

- Asistir como mínimo al 75% de las horas de clase.
- Puntualidad.
- Realizar el trabajo práctico requerido.
- Lectura y análisis previo de materiales bibliográficos según cronograma.

#### **Condiciones de aprobación:**

Para aprobar la materia es requisito aprobar en forma independiente el parcial y el TP:

- Para aprobar el curso y llegar al examen final es necesario que cada alumno obtenga un mínimo de 4 en cada parcial, es decir no vale el promedio independientemente haya aprobado el TP.
- En caso de sacar menos de 4 en el parcial o de haber estado ausente por cualquier causa y haber aprobado el TP, el mismo se podrá recuperar en la fecha prevista a tal efecto.
- Si aprueba el recuperatorio y por lo tanto la cursada podrá dar examen final en la fecha prevista a tal efecto.
- Si no aprueba el recuperatorio, recursa la materia aunque haya aprobado

### **VII- Bibliografía**

#### **Básica**

- AGUADO, Juan Miguel. FEIJÓO, Claudio. MARTÍNEZ, Inmaculada J. (Coords.). *La comunicación móvil, hacia un nuevo ecosistema digital*. Gedisa Editorial. Barcelona. 2013 ISBN 978-84-9784-782-7 Pág. 107 a 128 – 129 a 152 y 157 a 183
- BERSTEIN, Brenda; ANTOINE, Cristian; ASUAGA, Carolina. *La economía del espectáculo, una comparación internacional*, Ed. La Fragarina, 2009
- BYRNE, David. *Cómo funciona la música*. Reservoir Books, Barcelona, 2014. ISBN 978-84-397-2797-2 Cap. 7 Negocios y finanzas (costos, ingresos, modelos de distribución, royalties, licencias, derecho de uso) Pág. 215 a 269
- CAMPOS FREIRE, Francisco. Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio, Revista Razón y Palabra, México, 2011 <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N74/VARIA74/16FreireV74.pdf>
- CASANI, Fernando. RODRÍGUEZ-POMEDA, Jesús. SÁNCHEZ, Flor. *Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: emociones y redes sociales*. Universia Business Review, Primer Trimestre 2012, ISSN 1698-5117 [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/3303.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/3303.pdf)
- CLARES GAVILÁN, Judith. RIPOLL VAQUER, Jaume. TOGNAZZI DRAKE, Alberto. Distribución audiovisual en Internet. VOD y nuevos modelos de negocio. Editorial UOC. Barcelona, 2013. Pág. 51 a 58 (festivales) ISBN 978-84-9029-911-1 y pág 89 a 115
- COHNHEIM, Nicolás, GEISINGER Damián y PIENIKA Ernesto. *Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical*, Montevideo, 2008. [http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc\\_documentos/533.pdf](http://sic.conaculta.gob.mx/centrodoc_documentos/533.pdf) Págs. 46 a 62, 77 a 81, 112 a 125, 134 a 144.
- DI GUGLIEMO, Hugo. *Vivir del aire*. 1ª Ed. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2012. 280p. ISBN 987-545-071-5

[http://www.accionaudiovisual.uc.cl/prontus\\_accion/site/artic/20130701/asocfile/20130701174201/vivir\\_del\\_aire\\_1\\_libro\\_de\\_hugo\\_di\\_guglielmo.pdf](http://www.accionaudiovisual.uc.cl/prontus_accion/site/artic/20130701/asocfile/20130701174201/vivir_del_aire_1_libro_de_hugo_di_guglielmo.pdf)

- DRUCAROFF, Sergio (redacción) Caja de Herramientas. Módulos de formación para emprendedores culturales. Módulo Del dicho al hecho. Laboratorio de Industrias Culturales 2006. Págs. 8 a 13 (idea del negocio) y 28 a 34 (plan de negocios)  
ISBN-10: 987-9161-18-1 / ISBN-13: 978-987-9161-18-0  
<http://culturaparaeldesarrollo.files.wordpress.com/2011/10/modulodeldichoalhecho.pdf>
- MARTEL, Frédéric. *Cultura mainstream*. Cómo nacen los fenómenos de masas. Taurus. Madrid, 2012. ISBN 978-84-306-0803-4 / Págs. 47 a 51, 79 a 102
- MIÑARRO, Laura. *Cómo vender una obra audiovisual*. Una aproximación a la distribución de contenidos audiovisuales. Editorial UOC, Barcelona, 2013 Págs. 19 a 38, 73 a 84 y 107 a 136. ISBN 978-84-9029-926-5
- OJER, Teresa y CAPAPÉ, Elena: *Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de Netflix*. Revista Comunicación N° 10m Vol 1, año 2012, PP 187-200. ISSN 1989-600X.  
[http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n10/mesa1/015.Nuevos\\_modelos\\_de\\_negocio\\_en\\_la\\_distribucion\\_de\\_contenidos\\_audiovisuales-el\\_caso\\_de\\_Netflix.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n10/mesa1/015.Nuevos_modelos_de_negocio_en_la_distribucion_de_contenidos_audiovisuales-el_caso_de_Netflix.pdf)
- ONAINDIA, José Miguel, y MADEDO, Fernando. La industria audiovisual. Palermo Business Review Revista de Management de la Universidad de Palermo, Facultad de Ciencias Económicas, UP, Número 8, mayo de 2013. ISBN 0328-51715 Pág. 181 a 215  
[http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/rwe8/PBRespecial\\_05onaindiaWEB.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/rwe8/PBRespecial_05onaindiaWEB.pdf)
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE), Digital broadband content: The online computer and video game industry, 12 de mayo de 2005.  
<http://www.oecd.org/internet/ieconomy/34884414.pdf>
- PÉREZ MARTÍN, Miguel Ángel. *Gestión de salas y espacios escénicos*, Ñaque editora, 2004, Capítulos 1, 8, 9, 10, 11, 14, 16
- SALÓ, Gloria. *¿Qué es eso del formato?*. 1ª Ed. Barcelona: Editorial Gedisa. 2003. 254p. ISBN 84-7432-954-X. Introducción y Capítulos 1, 2, 3, 4, 5 y 6. P. 13-192
- SCOLARI, Carlos A. Narrativas transmedia, cuando todos los medios cuentan. Duesto, Barcelona, 2013. ISBN 978-84-234-1336-2. Págs. 97 a 117 (modelos de negocios de proyectos transmedia)
- SQUIRE, Jason. El juego de Hollywood. The Movie Business Book. T&B Editores. Madrid. 2006 ISBN 84-96576-06-X Cap. VIII Blume, Steve. Las corrientes de ingresos, una visión general. Pág. 292 a 313; Cap. IX Fellman, Daniel. Distribución cinematográfica 315-325. Cap. XII Aft, Ron. Los mercados globales Pág. 400-421.
- MARCÉ Xavier, Producción y Administración de Espectáculos y Compañías de Artes Escénicas, apunte de seminario 9 y 10 de mayo de 2003. (segunda parte)

## Complementaria

- Autores varios. Music Industry Survival Manual, 13 different ways to make money from your songs. Tunecore.
- LESSIG Lawrence, *Free Culture* (en traducción de Antonio Córdoba, *Cultura libre*) disponible online <http://cyber.law.harvard.edu/blogs/gems/ion/Culturalibre.pdf>
- LOTZ, Amanda. The Television will be Revolutionized. New York: New York University Press. 2007. 324p. ISBN 978-0-8147-5219-7. Cap. 5, Advertising after the Network Era. p. 152-192. Cap. 7. Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2010. 188 p. ISBN: 978-0470-87641-1
- Television Storytelling Possibilities at the Beginning of the Post-Network Era: Five Cases. P. 215-240.
- RAPPA, Michael. Business Model on the Web –(Brokerage, Advertising, Infomediary, Merchant, Manufacturer -Direct-, Affiliate, Community, Subscription, Utility)  
<http://digitalenterprise.org/models/models.html>