

# El proceso de constitución del sector de contenidos digitales en España

POR CARLOS GUALLARTE Y JOSÉ R. GRANGER

No resulta fácil resumir en unas pocas páginas la problemática de un sector tan complejo y con tantos y tan distintos participantes como el de los contenidos digitales. Por ese motivo, el artículo se centra en diseñar a grandes trazos los aspectos generales del sector, resaltando las peculiaridades de la situación actual en España.

## Introducción

Para ello, se revisa el proceso de creación de una industria consolidada de contenidos digitales, con el detalle de los puntos fuertes y débiles detectados para el sector en nuestro país, y se relacionan las principales barreras que pueden estar frenando el crecimiento de esta industria. Al mismo tiempo, se incorpora una serie de reflexiones sobre la posible orientación de la industria de contenidos digitales en los próximos años.

En el artículo, además, se utiliza el caso de *Prisacom*, como ejemplo de la problemática para resultar competitivo en este mercado y de las dificultades existentes para diseñar una estrategia clara de actuación que tenga en cuenta la valoración de las capacidades; la definición del posicionamiento en la cadena de valor digital (con factores clave de éxito, fortalezas y debilidades); el alineamiento de los posibles negocios con las capacidades; la composición de las distintas líneas de negocio; los modelos de negocio y las fuentes de ingresos.

## Avances desiguales en la consolidación del sector

La llegada de la economía digital trae consigo formas innovadoras de realizar actividades tradicionales y también genera nuevas áreas de negocio que se perfilan como necesarias para cubrir la demanda de una sociedad en red. Todo ello implica la emergencia de una oferta asociada a los agentes que forman parte de la cadena de valor añadido del sector de contenidos digitales.

La Sociedad de la Información es un fenómeno basado en un efecto multiplicador, de forma que, sin una demanda consistente, la oferta de servicios digitales difícilmente arrancará. Hace falta la participación activa tanto de ciudadanos, como de empresas y Administraciones Públicas, que constituyen de forma conjunta la demanda necesaria de servicios digitales, para generar una oferta suficiente que consolide un sector maduro.

Adicionalmente, resulta necesario el desarrollo de las infraestructuras, la conectividad, los contenidos y los servicios, factores que se complementan y sin los cuales, individualmente, nunca podrá llegar a despegar la sociedad en red. Hasta la fecha, la Sociedad de la Información en España presenta un grado de evolución limitado y desigual con importantes frenos para su desarrollo, como la disponibilidad del suficiente ancho de banda o el desconocimiento entre los ciudadanos y las empresas de las ventajas del uso de las nuevas tecnologías.

A nivel mundial, existe una serie de características que definen el sector de contenidos desde una perspectiva empresarial. Esta caracterización, que se reproduce en la industria de contenidos digitales española, viene dada por:

. Concentración en unas pocas empresas. Gran parte de la actividad sectorial está reunida en unos pocos agentes de gran tamaño, que tienden a crecer, en términos de negocio y con relación a la concentración de capital.

. Predominio de la figura del operador global. Los principales grupos empresariales del sector, independientemente de sus negocios de partida, intentan abarcar el mayor número de actividades posible, bien sea a través de inversiones en cartera, mediante la participación accionarial en distintas empresas, como a través de la inversión directa, es decir, gestionando y controlando negocios en distintos campos.

. Convergencia desde orígenes diversos. Agentes que parten históricamente de sectores distintos de negocio convergen en las mismas actividades, fruto del proceso de convergencia de la industria de contenidos y de la aspiración globalizadora de las empresas.

El panorama actual presenta dos modelos específicos de actuación dentro del sector. Por una parte, la convergencia de las actividades de contenidos y la concentración de capital han permitido acuñar el concepto de operador global, que hace referencia a los grandes grupos empresariales de diverso origen (edición, medios de comunicación, telecomunicaciones...) pero que coinciden en la tendencia a operar en el mayor número de campos posible (integración horizontal), intentando a la vez controlar todas las fases de la cadena de valor, ya sea mediante la inversión directa en empresas o a través de la subcontratación a terceros de distintas actividades.

Por otro lado, y en contra de lo que puede sugerir el comportamiento aglutinador del operador global, surgen innumerables pequeñas y medianas empresas con una alta especialización en actividades concretas que buscan sitio en los nichos de mercado que quedan abiertos en la cadena de valor de esta industria.

Lograr una posición ventajosa en un mercado intensivo en tecnología, como es la actual industria de contenidos, implica llegar en el momento adecuado, disponer de una oferta innovadora y jugar con un riesgo conocido de antemano.

## ***Fortalezas y debilidades de la industria española***

Dentro del sector de contenidos digitales español destaca como fortaleza el tamaño del mercado hispanohablante, con una cifra superior a los 350 millones de personas que hablan castellano. La existencia de una lengua común implica unas pautas de comportamiento y, por tanto, una demanda similar, lo que sin duda constituye un factor de ventaja para la industria de contenidos en castellano en relación con esos mercados.

Otra ventaja viene dada por el peso específico de la cultura española en el mundo, que se ha convertido en un elemento respetado y objeto de consumo, incluso, en países en donde no se habla castellano. Los ejemplos más claros se encuentran en el campo de la literatura y las artes plásticas; sin embargo, el fenómeno también se reproduce en otras actividades como el deporte, la música y el cine. Además, se dispone de un elevado número de generadores de contenidos con un cierto prestigio a nivel mundial, tanto en lo relativo al mundo de los escritores, como al de artistas, diseñadores, etc.

La presencia de grandes grupos multimedia, junto con un tupido tejido de PYME, constituye la articulación del sector de contenidos; lo que contribuye a que exista una oferta cultural más diversificada, aunque orientada a segmentos muy específicos del mercado. Este factor es más frecuente en las áreas de la música grabada y el cine (las productoras independientes) y en el sector del libro, en forma de pequeñas editoriales.

Entre los puntos débiles del sector de contenidos digitales destaca el bajo uso de las TIC con respecto a los países de la Unión Europea. Lo preocupante no es sólo la adopción de tecnología, sino también su uso. Precisamente el *gap* con la Europa de los 15 se encuentra fundamentalmente en el menor uso de las TIC; es decir, la disponibilidad de tecnología en España (PC, banda ancha, movilidad, TDT, videoconsolas, etc.) está algo por debajo de la media europea, pero su uso (e-información, e-comercio, e-relación, e-administración, e-salud, e-identidad) es sensiblemente inferior.

Lo anterior se corresponde con la situación del sistema productivo español y su estructura empresarial (preponderancia de las PYME; nivel tecnológico medio; crecimiento basado en el sector inmobiliario y turístico, es decir, en el ladrillo y sol), que ocupa en torno a la octava posición a nivel mundial en cuanto a PNB, pero que pasa más o menos a la posición treinta en cuanto a competitividad y capacidad tecnológica (más relacionados con nuestra

capacidad de innovación y conocimiento). Lo anterior dibuja un presente aceptable, pero un futuro preocupante.

Quizás el único sector español que por tamaño e innovación puede incidir positivamente en lo anterior es el financiero. La penetración de la banca *on line* en España está un 31 por ciento por encima de la media europea y de EEUU. Benjamí Puigdevall, Director General de [e-la Caixa], señala que otra de las cifras que muestra la gran aceptación de Internet es que cerca de la mitad de las operativas de movimientos de fondos con su entidad ya se realiza a través del servicio de [Línea abierta].

De igual forma, la demanda de productos culturales en nuestro país es baja en comparación con otros estados del entorno. Son conocidas las bajas tasas de españoles que leen libros y periódicos, que van al cine o que compran música de forma habitual. El escaso interés por los productos de las industrias culturales tradicionales no augura mejores resultados para sus equivalentes digitales.

Otras debilidades se derivan de la presencia predominante de productos extranjeros en el mercado español, fundamentalmente procedentes de EEUU, lo que limita en gran medida la capacidad de desarrollo de las industrias autóctonas. El escaso peso de los infomediarios, la excesiva concentración del sector en torno a grandes grupos mediáticos y el insuficiente grado de aplicaciones tecnológicas propias, son asimismo puntos débiles a tener en cuenta.

Entre las oportunidades existentes, la industria de contenidos española tiene la opción de explotar las posibilidades que ofrece el mercado latinoamericano, compuesto por millones de consumidores que comparten la misma lengua y que, por tanto, constituyen una demanda potencial de envergadura para los contenidos en castellano. El peso y la difusión de la cultura española en el extranjero pueden servir de base para crear una [marca] (en otros sectores se hablaría de denominación de origen) que garantice la calidad de los contenidos digitales españoles y sirva para vender los mismos por todo el mundo.

A pesar de que los grandes grupos empresariales multimedia tienden a operar en todos los subsectores y áreas de actividad, en la cadena de valor de los contenidos digitales quedarán espacios para las PYME, especialmente en el ámbito de la subcontratación de muchas actividades que las grandes empresas prefieren externalizar a llevarlas a cabo ellas mismas. Las alianzas estratégicas entre las pequeñas y grandes empresas pueden conducir a que los pequeños productores de contenidos se beneficien de las redes de distribución de las grandes corporaciones.

Entre las amenazas para la industria española, se encuentra el predominio del inglés como lenguaje predominante de la Red y el hecho de que determinadas actividades de la industria de contenidos, entre las que destacan la cinematografía y la música, estén fuertemente controlados por las grandes multinacionales, lo que cierra en gran medida el mercado a las empresas nacionales.

La fuerte concentración que está experimentando el sector podría llevar a que las PYME más innovadoras y competitivas sean compradas o absorbidas por los grandes grupos

empresariales. Unido a la falta de rentabilidad de los modelos de negocio adoptados, existe el peligro de que la oferta de contenidos no acabe de centrarse en las necesidades específicas de los consumidores, frenándose el potencial crecimiento de la demanda.

## ***Barreras para el desarrollo del sector***

De alguna forma, la tecnología ha evolucionado a un ritmo superior a la capacidad de asimilación de nuevos ingenios de la población, generando un efecto lastre que hace que, aunque existen innumerables servicios de contenidos basados en las más vanguardistas aplicaciones tecnológicas, la demanda para esos contenidos no termine de arrancar.

Las posibilidades que ofrece en la actualidad la tecnología están varias décadas por delante de las necesidades de la población. Sin embargo, existen diversos factores que pueden frenar el desarrollo y la creación de un fuerte mercado de contenidos digitales en España:

- . La baja tasa de penetración de Internet, que es el paradigma actual de canal de contenidos digitales. El acceso principal a este medio se realiza principalmente a través del ordenador personal, un medio que, aunque extendido durante la última década, sigue resultando complejo y ajeno para gran parte de la población.
- . Falta de cultura tecnológica en la sociedad española. Esto implica que una parte importante de la población no es usuaria de las TIC, cuyo funcionamiento le resulta lejano. No se tiene una idea clara de para qué sirven las tecnologías y en qué les puede beneficiar su uso.
- . La mayor penetración en los hogares corresponde a los terminales menos interactivos, esto es, la radio y la televisión, anclados en la filosofía mediática tradicional y ajenos, por lo menos en su concepción actual, a las necesidades de la economía digital.
- . España cuenta con grandes zonas rurales en donde no existe una articulación del territorio en ciudades de tamaño grande e intermedio. La dispersión de la población en núcleos rurales constituye un factor importante de limitación de la demanda de contenidos digitales, más asociada a enclaves urbanos.
- . Existencia de amplios colectivos excluidos de la Sociedad de la Información: las personas mayores, las personas con discapacidad o los ciudadanos con escasos recursos, están de facto excluidos, por falta de cultura y de medios de acceso.
- . La demanda de cultura en España es débil y el negocio asociado basa su éxito en productos estrella (libro o disco de moda, películas supertaquilleras, pero no existe una demanda consistente.
- . El retraso en el desarrollo y comercialización de la tecnología UMTS. Dado que España es uno de los países del mundo de mayor penetración de telefonía móvil, siendo este terminal un dispositivo ampliamente asimilado y aceptado por la sociedad, la industria de contenidos

tendría a través del teléfono móvil una gran demanda potencial. Sin embargo, solamente a través de la tecnología UMTS se logrará una conexión a redes móviles multimedia de verdadera calidad.

. El impacto sobre la demanda del sector de la piratería de contenidos, tanto por medio de la reproducción fraudulenta de soportes (CD, DVD) como de descargas ilegales a través de Internet.

## **Una experiencia destacada: Prisacom**

Este apartado se dedica al estudio de una de las experiencias empresariales más interesantes dentro del sector de contenidos digitales en España: *Prisacom*, la unidad de negocio del Grupo Prisa que centraliza de forma exclusiva toda la actividad del Grupo en el mundo digital.

Nace hace seis años con la vocación de convertirse en "la otra Prisa", la que explota en el entorno digital todos los negocios *off line* del Grupo, disponiendo del usufructo en exclusiva de la totalidad de las marcas y contenidos del Grupo para su explotación en el mercado digital latino. Su visión es convertirse a medio plazo en una de las empresas líderes en la creación y explotación de contenidos digitales interactivos informativos, de ocio y entretenimiento y educativos para el mercado de habla hispana y portuguesa.

Su objetivo es maximizar el negocio digital dentro del Grupo, digitalizando, empaquetando y distribuyendo su contenido en formato multimedia y multi-dispositivo: trasladando las audiencias existentes de los productos *off line* a *on line*; participando en nuevas iniciativas atractivas, con fuerte inversión en I+D; e incorporando las nuevas tecnologías a los procesos productivos de las unidades de negocio tradicionales.

La reflexión que inicialmente realizó el equipo directivo de *Prisacom* para definir la estrategia futura de la empresa, era la siguiente:

**1. Valoración de las capacidades de *Prisacom***, que se descomponen en tres grandes áreas: *marketing* y desarrollo del negocio; gestión de contenidos; e infraestructura. El detalle de las fortalezas y debilidades en cada una de ellas se muestra en el cuadro 1 ( 1).

## **2. Definición del posicionamiento en la cadena de valor.**

a) Posicionamiento inicial del grupo en la cadena de valor digital

Se analiza la cadena de valor digital, descomponiéndola en grandes grupos:

- Desarrollo tecnológico.

- Desarrollo de productos y servicios.
- Infraestructura de acceso.
- Operaciones de red.
- Canal de distribución.

En cada una de las fases se determina el posicionamiento de las diversas empresas existentes en el grupo, tal y como se recoge en la figura 1 ( 2)), y se analiza el tipo de actores principales en el sector. Así, en desarrollo tecnológico quienes tienen el potencial y las capacidades distintivas son las empresas tecnológicas; en el desarrollo de productos y servicios, las empresas de contenidos en los dos primeros eslabones y los portales en el último; en infraestructura de acceso y operaciones de red, las operadoras de telecomunicaciones; y en el canal de distribución, los fabricantes proveedores de terminales.

#### b) Diferentes alternativas de posicionamiento.

En la figura 2 ( 3) se detallan las diferentes alternativas de posicionamiento contempladas de acuerdo con los factores clave de éxito y las fortalezas y debilidades:

. Oferta integrada de contenidos y acceso (modelo AOL-Time Warner), que correspondería al actual modelo de los negocios digitales del Grupo Prisa cuando se realizaba la reflexión estratégica y todavía no se había desinvertido de Inicia. Se desestimó ya que, además de los contenidos diferenciales, requería una alta capacidad de inversión en infraestructura de acceso y de innovación tecnológica constante, así como un alto volumen de clientes de acceso, para lo que las operadoras de telecomunicaciones estaban en una posición ventajosa. Además, esta parte de la cadena de valor estaba en fase de concentración.

. Expansión en la cadena de valor, integrando contenidos, acceso y operaciones en red (Modelo Vivendi-Universal, Telefónica), que supone, entre otros aspectos, una altísima capacidad de inversión, una extensa infraestructura de redes de telecomunicaciones e integración de servicios, para cuya amortización es necesaria una amplia presencia internacional. Negocios todos ellos muy alejados de sus capacidades, por lo que también se desestimó esta opción.

. Liderazgo en desarrollo de productos y servicios digitales (modelo Disney, Bertelsman). Los factores clave de éxito coinciden con los del negocio *off line* (marcas reconocidas en el mercado, amplia audiencia, creación de contenidos propios y empaquetamiento diferencial, capacidad de venta de publicidad), pudiéndose apalancar en las competencias distintivas actuales y focalizar los esfuerzos en el *core business* del Grupo Prisa y suponiendo un volumen menor de inversiones y un mínimo riesgo ante la incertidumbre de Internet que se intuía.

### 3. Posicionamiento final y negocios de acuerdo a su alineamiento con las

## capacidades de *Prisacom*.

Una vez determinado el posicionamiento deseado en la cadena de valor digital y las competencias distintivas del Grupo Prisa, se analizó el alineamiento de éstas de acuerdo a su *core business* con los distintos negocios posibles, según se resume en la figura 3 ( 4), quedando configuradas tres grandes líneas de negocio: información y clasificados; ocio y entretenimiento; y *e-learning* y educación.

Las características de cada una de estas tres líneas de negocio eran:

### a) Información general y clasificados:

- Línea central de actividad de la empresa, siendo el *core business*, en la que se parte desde una posición de liderazgo en el *off line*, con un elevado componente periodístico y una utilización de los contenidos desarrollados por las unidades *off line*.
- Modelo de negocio basado en la publicidad y potenciación del pago por contenidos.
- La incorporación de la banda ancha no supone mejoras cualitativas relevantes.

### b) Ocio y entretenimiento:

- Se parte con una fuerte posición en música y viajes, pero débil en el resto.
- Área en desarrollo dentro del Grupo.
- Modelo de negocio basado en las suscripciones y en el pago por contenidos, contando la publicidad con un papel secundario.
- El desarrollo de este mercado va ligado al de la Banda Ancha.
- Son necesarios acuerdos estratégicos con proveedores de contenidos, plataformas de distribución globales y operadoras de acceso.

### c) Educación y formación:

- Negocios con elevado componente pedagógico desarrollado sobre la base de Santillana.
- Modelo de negocio B2B basado en la comercialización de plataformas educativas a centros y comunidades autónomas y de paquetes formativos a empresas y particulares.
- Santillana en Red cubre los contenidos educativos para el ámbito escolar (docentes, alumnos, padres).
- Santillana Formación desarrolla cursos formativos dirigidos al sector empresarial y

residencial (*e-learning*) y formación especializada de postgrado a través del Instituto Universitario de Postgrado (IUP)

El IUP, creado por Santillana, junto con la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad Carlos III de Madrid y la Universidad de Alicante, ha experimentado un fuerte desarrollo en pocos años, lo que le ha convertido en una referencia para la formación de postgrado de calidad en lengua española.

*Prisacom* proporcionaba a Prisa el desarrollo y mantenimiento de las webs corporativas del grupo, así como los servicios de *hosting* y *housing* de todas sus actividades digitales. Asimismo, le ofrecía apoyo en la configuración de la intranet del grupo, una explotación compartida de las redes de comunicación y una gestión integral de los fondos documentales como activo de la compañía.

#### 4. Modelos de negocio y fuentes de ingresos.

Un aspecto clave para interpretar el devenir de esta nueva compañía supone la comprensión de su definición de modelo de negocio. *Prisacom* operaba con autonomía frente a las unidades *off line* existentes y fijaba sus expectativas y objetivos principalmente en términos derivados de ingresos publicitarios y, en menor proporción, provenientes del pago por contenidos (suscripciones y sindicación), e-commerce (comisionando la inducción de tráfico a otras webs u obteniendo cánones ofreciendo servicios de entretenimiento en sustitución al canal tradicional -descarga de música-), servicios de movilidad y operaciones especiales en otros canales, e internamente mediante la prestación de servicios y mantenimiento (figura 4 ( 5)). Durante los primeros años, la movilidad (alertas, navegación y descargas) representó en torno al 40 por ciento de los ingresos de *Prisacom*.

#### **Próximas etapas**

La incertidumbre que caracteriza al sector de contenidos digitales en la actualidad (nuevos modelos de negocio, reparto de ingresos, etc.) y, en buena medida, a toda la economía basada en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, tiene su origen en el punto de inflexión que acusa la evolución de la actividad en los años 2000 y 2001, cuyo rasgo más evidente es la crisis bursátil provocada, en gran parte, por el descalabro financiero de las empresas tecnológicas.

Este factor marca un antes y un después en el proceso de desarrollo del sector y ha obligado a los agentes implicados [empresas, inversores, autoridades e investigadores] a sumergirse en un periodo de reflexión para esclarecer las claves que determinan el funcionamiento y, en suma, que pueden asegurar el crecimiento y la rentabilidad de las industrias tecnológicas y de las ramas de actividad económica asociadas.

En los últimos años, el sector de los contenidos digitales ha ido adquiriendo una mayor consideración como elemento básico para el desarrollo de la Sociedad de la Información. En

este proceso, se generaliza una tendencia hacia la demanda de servicios basados en contenidos, más que en la demanda de contenidos puros.

La crisis de las denominadas *puntocom* supuso un frenazo al desarrollo de la nueva economía y la pérdida de confianza generada llevó a la quiebra a empresas con productos y servicios muy interesantes. Las expectativas en la actualidad son bastante diferentes, se ha recuperado una cierta confianza en el sector y la viabilidad de las empresas se estudia no sólo en base al número de usuarios potenciales, sino que se tiene en cuenta el modelo de negocio elegido y las rentabilidades previstas a corto, medio y largo plazo.

La explicación de esta "salida en falso" de la economía digital habría que buscarla en el ritmo acelerado de desarrollo de las TIC durante la década pasada, que impidió que la sociedad y la economía se adaptaran y pudieran aprovechar los cambios derivados de los rápidos avances tecnológicos. Este fenómeno, aunque general a toda la industria de contenidos, se hace más evidente en subsectores como la música grabada o la cinematografía, en los cuales la proliferación de grabadoras en manos del público y la difusión de los sistemas "peer to peer" han puesto en serios problemas su supervivencia.

El desarrollo alcanzado por los servicios de telefonía móvil constituye una experiencia muy interesante de pago por el acceso a información y a la disponibilidad de aplicaciones. El usuario de servicios móviles está acostumbrado a pagar por servicios por los que no está dispuesto a pagar el usuario de servicios de Internet. Posiblemente la existencia del operador de servicios móviles como intermediario y responsable de la factura final desempeñe una función de seguridad y fiabilidad que no se ha sabido transmitir en los servicios de Internet, en los que existe un fuerte rechazo a facilitar los números de las tarjetas de pago.

Una decidida acción por parte de las Administraciones Públicas puede resultar clave para romper el círculo vicioso de "pocos servicios de interés por una oferta que no termina de ver la rentabilidad y pocos usuarios por no apreciar una oferta de servicios de calidad adaptada a las necesidades de los usuarios". Acciones como la digitalización del patrimonio cultural y las iniciativas marcadas por el Plan de Convergencia y fijadas en el Plan Avanza (2006-2010), se encuentran en esa línea de una mayor participación de la Administración Pública en el desarrollo de la sociedad de la información.

Acabaremos este artículo destacando algunas ideas de Enrique Parra (Gartner Group), que afectan a los contenidos digitales, representando posibles oportunidades, referentes al proceso de conversión de la interconexión en información y a la relevancia de las "comunidades tecnológicas":

- Las personas como información: acceso a expertos (Tacit, AskMe) o relaciones sociales (LinkedIn, Meetup);
- La inteligencia colectiva como creación (Open Source, Wikipedia);
- La comunidad como núcleo de competencia: descubrimientos científicos (InnoCentive), diseño (Threadless), desarrollo de aplicaciones (TopCoder).

## **Bibliografía**

BUSTAMANTE, E. (coordinador): *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*, Gedisa, Barcelona, 2003.

CEREZO, J. (director): *La blogosfera hispana: pioneros de la cultura digital*. Fundación France Telecom., España, 2006.

CHANDLER, A. Y CORTADA, J.: *A nation transformed by information: How information has shaped the United States from the colonial times to the present*, Oxford University Press, 2000.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: *i2010* □ *First Annual Report on the European Information Society*. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Bruselas, 2006.

FUNDACIÓN TELEFÓNICA: *La Sociedad de la Información en España 2005 (SIE-05)*, Telefónica, Madrid, 2005.

GAPTEL (Grupo de Análisis y Prospectiva del Sector de las Telecomunicaciones): *Contenidos Digitales. Nuevos modelos de distribución online*, Red.es, Madrid, junio 2006.

GUALLARTE, C., GRANGER, J.R. y RODRÍGUEZ, P.: *El sector de contenidos digitales: agentes y estrategias*, Economía Industrial núm. 25, Centro de Economía Industrial, Bellaterra, 2005.

GUALLARTE, C.: *Caso Planeta Actimedia*. Departamento de Economía de la Empresa, UAB, 2004.

———: *Caso Prisacom*. Departamento de Economía de la Empresa, UAB, 2004.

IDATE Foundation y enter: *Los retos del mundo digital Digiworld 2006 España*, IDATE, 2006.

IDATE Foundatio: *The Digiworld2006*, Telecom, Internet, Media. IDATE, 2006

KELLY, K.: *New rules for the new economy*, Viking Press, New York, 1998.

OPTI (Observatorio de Prospectiva Tecnológica e Industrial): *Tecnologías de la Información y la Comunicación. Tendencias tecnológicas a medio y largo plazo*, OPTI, Madrid, 2002.

PRICE WATERHOUSE COOPERS: *Estudio sobre la Industria de los Contenidos Digitales en España*, Price Waterhouse Coopers, 2003.

SETSI: *Plan Avanza: Plan 2006* □ *2010 para el desarrollo de la Sociedad de la Información y*

*de Convergencia con Europa y entre Comunidades Autónomas*, MITYC, 2005.

SHAPIRO, C. y VARIAN, H.: *Information rules*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

