La extensión de la cadena de valor en la industria audiovisual. Caso Telefónica Argentina

Economía política de la comunicación

Autores

Ana Bizberge

anabizberge@gmail.com

Resumen

A partir del proceso de digitalización, que posibilitó la convergencia entre el audiovisual, telecomunicaciones e informática, se advierten modificaciones en el modelo televisivo de broadcasting que involucran cambios en los modos de distribución (nuevas pantallas) y consumo (personalización, ubicuidad e interactividad). A su vez, el movimiento de la televisión hacia Internet da lugar a la aparición de nuevos actores que brindan servicios audiovisuales, como empresas de telecomunicaciones o actores propios del mundo online. Para estos actores históricamente ajenos al sector audiovisual se producen cambios en su cadena de valor tradicional.

El propósito de este trabajo consiste en analizar las variaciones en la cadena de valor de las empresas de telecomunicaciones al incursionar en el mundo audiovisual, tomando como referencia el caso de Telefonica Argentina que en 2011 lanzó a través de internet su servicio audiovisual OnVideo. La importancia del caso radica en que al tratarse de un Grupo proveniente del sector de telecomunicaciones que incursiona en el sector audiovisual permite dar cuenta de las variantes e invariantes en las culturas productivas en este pasaje. De modo preliminar es posible indicar que la empresa se encuentra al menos con tres nuevos eslabones en su cadena: la negociación de contenidos, la puesta en la red de dichos contenidos y el rol de programador.

La presencia de Grupo Telefónica en Argentina se remonta a la década del 90 a partir de una estrategia mundial dirigida desde la casa matriz en España. Desde entonces ha consolidado su dominio en la telefonía fija, móvil, banda ancha y televisión abierta. Su estrategia de expansión se basó en la compra de empresas. En 2009 Telefónica Argentina crea la Gerencia de Servicios Multimedia con el propósito de ofrecer servicios audiovisuales de pago.

Este trabajo se basará en los aportes teóricos de la economía política de la comunicación. En esta corriente, Ramón Zallo (2011) identifica como temáticas privilegiadas el estudio de los procesos de valorización del capital y las cadenas de valor. De ahí que el concepto de "cadena de valor" será clave en esta investigación para entender dónde, cómo y por quién se crea y se distribuye valor (López Villanueva, 2011).

Desarrollo

El presente trabajo es el resultado de un recorte de mi tesis de la Maestría en Industrias Culturales de la Universidad Nacional de Quilmes, titulada "El impacto de Internet en los modelos de negocio de la industria televisiva en América Latina. Un estudio de la convergencia tecnológica en cinco grupos multimedia". Allí se planteó como objetivo investigar el impacto de Internet en la configuración de los modelos de negocio de la industria televisiva en el marco de la convergencia tecnológica en América Latina a partir del análisis de los 5 grupos info-comunicacionales más importantes de la región: Televisa en México; Globo en Brasil; Cisneros en Venezuela; Clarín y Telefónica en Argentina.

La investigación, de corte microeconómico, se centró en la indagación sobre la distribución de contenidos a partir de las posibilidades que brinda la convergencia tecnológica teniendo en cuenta: la estructura organizacional de las compañías para abordar el cambio propiciado por las nuevas tecnologías; la caracterización del producto/servicio; el modelo de negocio digital; la cadena de valor y la incidencia del aspecto regulatorio de cada país para el desarrollo de la industria.

En esta ponencia se centrará la atención en el análisis las variaciones en la cadena de valor de las empresas de telecomunicaciones al incursionar en el mundo audiovisual, tomando como referencia el caso de Telefonica Argentina, que en 2011 lanzó su servicio audiovisual por Internet OnVideo.

El análisis parte de los aportes teóricos de la economía política de la comunicación, cuya base analítica se encuentra en el rol de los medios en el proceso de acumulación del capital. En particular, se realiza un abordaje microeconómico ya que se analizan mercados individuales, productos y firmas (Doyle, 2002). El investigador Ramón Zallo (2011) advierte que algunas de las temáticas a abordar desde el espacio de la microeconomía son los procesos de trabajo y valorización, cuyos objetos de estudio privilegiados deberían ser, entre otros, los procesos de valorización del capital y las cadenas de valor. Otra de las grandes temáticas dentro del espacio de la micro-economía alude a la mesocomunicación, donde se distinguen objetos de estudio como los procesos de acumulación, el análisis de Grupos (globales, internacionales, emergentes, campeones nacionales) y las Redes.

De lo anterior se desprende la pertinencia del estudio de la cadena de valor en un grupo global como Telefónica que, además, es considerado “campeón nacional” en Argentina a través de su posición de dominio de mercado en telefonía fija, móvil y banda ancha así como también en televisión abierta a través de Telefé.

La televisión en el contexto de la convergencia digital y su incidencia en los modelos de negocio

A pesar de la multiplicación de pantallas que se disputan el tiempo de ocio, lo que ha llevado a muchos a vaticinar la “muerte” de la televisión, ésta aún mantiene un lugar privilegiado entre las industrias culturales ya que representa el 25% del total de ingresos del mercado de medios y entretenimiento a nivel global (ASIMELEC, 2010). Como dice López Villanueva (2011: 9) “la televisión ni está muerta ni agoniza, tan solo entra, de

forma sucesiva, en nuevas fases, sin que desaparezcan muchos elementos del pasado". En la misma dirección, Emili Prado (2010) señala que "el desarrollo de pantallas de gran formato, ultraplanas, de alta definición y en 3D le devuelve temporalmente el primado (a la TV), pero conviviendo con las otras pantallas que deslocalizan el consumo televisivo y lo destemporalizan. En cualquier caso, resulta evidente que todas las iniciativas de conectar el televisor a Internet (Yahoo! TV, Apple TV, Google TV o Canvas) suman a favor de la vitalidad del medio, dando al espectador la posibilidad de combinar su consumo de coach potato con la interactividad moderada".

La línea que separa a las empresas de comunicación de las de telecomunicaciones para la transmisión de contenidos cada vez resulta más difusa. Un ejemplo de ello es el rol que ocupan los celulares como soporte digital para los contenidos así como también el hecho de que el video "invada" la computadora e Internet ingrese en los televisores con una pantalla que sirve para múltiples funciones (Castro, 2008; Gumpert y Drucker, 2010).

Según Doyle (2002), el modo crucial en que Internet afecta a las compañías de medios radica en que la red es, en sí misma, una plataforma de distribución, lo cual representa una oportunidad para distribuir contenido existente o nuevos productos a un costo marginal muy bajo. En teoría, ambos factores auguran una bonanza para las compañías de medios pero en la práctica, la gran mayoría encuentra imposible hacer dinero a partir de su inversión en Internet, interactividad y nuevos productos multimedia. El problema que subyace es la inexistencia de modelos realistas de rentabilización que cubran los costos de la provisión de los servicios en cuestión.

Álvarez Monzoncillo (2011) plantea que la convergencia encuentra su límite en la regulación – donde la relación entre los operadores de red, distribuidores y editores/productores/agregadores está sin definir-, en las estrategias empresariales que también están sin definir dado que temen la canibalización de soportes y el dinamismo del mercado por eso construyen jardines vallados que añaden más incertidumbre a un mercado emergente sin monetizar.

Las nuevas tecnologías y las plataformas de distribución están amenazando con socavar el fundamento económico del negocio audiovisual y todo el sistema de ventanas. Según Doyle (2002), las ventanas son una forma de discriminación por precio que involucra al mismo producto que es vendido a diferentes precios a distintos grupos de consumidores por razones independientes al costo de producción.

En el entorno analógico, se aplicaba perfectamente la Ley de Pareto de los 80/20, donde la rentabilidad se alcanzaba con la producción de programas de carácter generalista y resultaba difícil distribuir contenidos minoritarios por no ser rentables. Sin embargo, la distribución en el mundo virtual a coste cero, en teoría, se presentaría como escenario promisorio para rentabilizar a los productos de nicho o contenidos de long tail (larga cola), terminología propuesta por Chris Anderson (2006). El editor de la revista Wired considera que con el aumento de los productos ofrecidos en el mundo online, con el correr del tiempo, se incrementará la demanda de productos de nicho y disminuirá la de los “hits”.

Tanto Ulin (2010) como Álvarez Monzoncillo (2011) coinciden en que la utopía del long tail está puesta en cuestión. Desde la perspectiva de Ulin, la única forma de incrementar ingresos a partir del long tail es si no existe exposición al short tail, es decir que el factor tiempo es clave. Con esto alude a que los puntos de acceso a los programas de TV son cada vez mayores ya que la posibilidad de ver shows que te perdiste a través de Internet o cable por VoD llevan a que se produzca una exposición directa, que disminuye su valor.

Por su parte, Álvarez Monzoncillo plantea que los ingresos procedentes de productos de nichos son insignificantes para las compañías mientras que la economía de los hits, las grandes superproducciones o los deportes de masas seguirán teniendo la misma importancia económica y social que en la era analógica. El autor español explica que la segmentación del mercado de contenidos entre Premium (pago por parte del consumidor), Freemium (financiado por publicidad) y low cost (bajo presupuesto) y su correspondiente posicionamiento en la curva de la demanda (hits, mid-tail, y long tail) son los aspectos determinantes para monetizar Internet. Desde su perspectiva, el esquema de

posicionamiento de los contenidos en Internet puede sintetizarse del siguiente modo: en la larga cola se encuentran los contenidos creados por los usuarios, con una importante demanda en las redes sociales; en el mid tail aparecen las nuevas plataformas de web TV que distribuyen productos de gran audiencia en la televisión convencional, que son re-emitidos en la web con escasa diferencia de tiempo del estreno (24 hs, 1 semana) y, por último, aparecen los hits representados por el VoD, que son los programas y las películas por los que la gente, a priori, estaría dispuesta a pagar al igual que en la sala de cine o en el video.

Cadena de valor

López Villanueva (2011) señala que la industria televisiva se puede definir como la cadena de valor global que transforma los inputs en outputs, y logra transmitir de forma pública programas audiovisuales y servicios hacia una distante gran audiencia potencial, incluyendo el marco institucional que la regula y las redes que le dan su forma sociocultural.

La cadena de valor televisiva está conformada por cuatro eslabones. La primera fase está vinculada a la creación de contenido y a la negociación de derechos, por ejemplo con organismos deportivos, librerías audiovisuales, producción cinematográfica, entre otros.

El segundo eslabón se refiere a la etapa de empaquetamiento ya que los distintos canales de TV unen los contenidos de la fase anterior de la forma que consideran más eficiente para construir la programación. El empaquetador de programas juega un rol muy importante en la cadena de valor, actuando como intermediario entre los generadores de contenido y las audiencias. Doyle (2002) señala que, a pesar de que suele afirmarse que la tendencia a la personalización del visionado desplazará la necesidad de intermediarios (canales de TV) permitiendo que los generadores de contenido entren en contacto directo con los consumidores, por ahora, sin embargo, no son las audiencias per se sino los empaquetadores de canales y radiodifusores los que son clientes para los programas de

televisión. López Villanueva (2011) explica que el papel de los eslabones intermedios seguirá siendo vital cuando se dediquen a seleccionar, recomendar o facilitar el acceso a grandes mercados.

El tercer eslabón en la cadena de valor remite a las plataformas de distribución, entendidas como aquellas que agregan canales y los transmiten al usuario final: operadores terrestres, satelitales, de cable, Internet o celular.

Por último, aparecen las pantallas, es decir, la interfaz mediante la cual el usuario final recibe el contenido: tradicionalmente fue televisor, al que se suman nuevos dispositivos como la PC, teléfono celular, reproductor multimedia.

Vale mencionar que, en el caso de la TV paga, se agrega un eslabón más entre la distribución y la interfaz por la cual el usuario final recibe el contenido (pantalla): el acceso condicional (CAS, Conditional Access System, por sus siglas en inglés) para los contenidos de pago por visión o canales Premium no incluidos en el abono básico. El gerenciamiento de cualquier sistema de acceso condicional suele ser manejado por entidades diferentes del canal de distribución, éstos contratan empresas especializadas en el manejo de la interfaz con suscriptores (Doyle, 2002).

El movimiento del audiovisual hacia Internet está dando lugar a la “Televisión de Próxima Generación”, que remite a la cadena de valor audiovisual en la que aparecen nuevos actores surgidos del mundo online. Álvarez Monzoncillo (2011) señala la aparición de agregadores de contenido (como Yahoo, Connected TV, Boxee, Dailymotion, Blockbuster, Netflix, Amazon, etc), que actúan como tiendas virtuales, como intermediarios que se dedican a vender programas que otros les prestan para su comercialización. Sus modelos son diversos: muy similar al VoD (Amazon o Blockbuster) o sistemas híbridos entre el mundo físico y virtual para el alquiler de videos (Netflix), en el caso de las empresas de informática (por ej Apple con iTunes) utilizan este eslabón para vender mejor su hardware. Otro actor que aparece en la nueva cadena de valor son los portales que integran contenidos Premium pero vinculados de alguna manera a un tipo de hardware propietario

(Joost, Vudu, Zillion TV, Xbox), aunque también compartiendo contenidos de otros agregadores como Apple TV. En competencia con los anteriores aparecen los media centres, que son soluciones integrales que fomentan la lógica de la demanda, la individualización y personalización del consumo, por ejemplo aportando sistemas de grabación (Tivo, Slingbox, etc). Por último, también existen nuevos jugadores en la llamada "televisión mejorada" o "enriquecida" (TV enhanced) como Hulu, BBC, iPlayer o Fancast. De acuerdo con Igarza (2008:130), la TV enriquecida alude a la posibilidad de acceso a servicios y contenidos adicionales vinculados a la personalización de la programación.

López Villanueva (2011) explica que las principales causas del desequilibrio en la cadena de valor son:

- El mundo online compite por los ingresos de la industria publicitaria que se vuelve más eficiente dado que el anunciante sabrá mucho más sobre su audiencia y sobre la tasa de respuesta. Del coste por mil típico de los medios tradicionales, se pasará al coste por click.
- Muchos contenidos protegidos por derecho de autor aparecen sin autorización en servicios bajo demanda abiertos, lo que detrae recursos. Además se produce el desempaquetado (unbundling) de los contenidos más preciados, cuando es su unión con otros menos atractivos lo que maximiza los ingresos en las cadenas tradicionales.
- Las ventajas competitivas de los canales menguan pero no desaparecen. Del lado de la oferta, la estructura de costes sigue sin poder ser imitada por los nuevos entrantes porque no logran monetizar las plataformas web. No termina de emerger una nueva cadena de valor que implique ingresos adicionales a la distribución por ventanas de los mercados analógicos.

Caso Telefónica Argentina

Estructura del Grupo

La presencia de Grupo Telefónica en Argentina se remonta a la década del 90 a partir de una estrategia mundial dirigida desde la casa matriz en España. Desde entonces ha consolidado su dominio en la telefonía fija, móvil y televisión abierta a través de Telefé. Su estrategia de expansión se basó en la compra de empresas.

Con injerencia original en el sector de telecomunicaciones a partir de la privatización de Entel, en los 90 Telefónica Argentina formó una alianza con el CEI (Citicorp Equitement Investments) y pasó a dominar Cointel (sociedad controlante de Telefónica de Argentina), Cablevisión TCI (el primer operador de cable), la señal deportiva Torneos y Competencias y varios canales de televisión y radio. Tras el fin de esta alianza, en 1999 se fortalece la presencia de Admira (la rama de medios de Telefónica Internacional) en la Argentina permitiendo la configuración del Grupo como principal compañía de televisión del país con la adquisición de Telefe, Radio Continental, 8 canales del interior y el incremento de su participación en Azul Televisión (canal 9)[1] y en otras tres televisoras provinciales. También tuvo presencia en la industria radiofónica a través de Radio Continental (AM) y FM Hit, pero las vendió al Grupo Prisa (Mastrini y Becerra, 2006).

En el sector de telecomunicaciones, además de sus operaciones en telefonía fija y móvil, provee acceso a Internet a través de Speedy y gestiona el portal de contenidos para Internet Terra. De esta unidad de negocios se desprende Sonora que es el sitio de música on-line del grupo.

En cuanto a su estrategia de integración vertical Telefónica Argentina está presente en la producción de contenidos, a través de la productora Produfé. La dimensión conglomeral se complementa con la participación del grupo en comercio electrónico (Adquira), Contact

[1] En 2002 vendió el canal al empresario Daniel Hadad por incumplir con la Ley de Radiodifusión.

centres (Atento), edición y comercialización de guías telefónicas (Telinver S.A. - Páginas Doradas), servicios corporativos (t-gestiona). Además, Admira maneja el 30% del paquete accionario de la productora de cine Patagonik Film Group y participa en medios gráficos en la editorial García Ferré (Mastrini y Becerra, 2006).

Estrategia central para contenidos digitales

Entre mediados de la década del 90 y el comienzo del S.XXI, la estrategia para Latinoamérica estuvo signada por un proceso de expansión e inversión en canales de TV abierta y paga, cine y productoras de contenido.

Con la llegada de César Alierta como Presidente Ejecutivo de Telefónica S.A, a partir de 2002 se produce un cambio de estrategia que se traduce en la desinversión en la mayoría de las empresas televisivas y audiovisuales y, en paralelo, se gesta una línea vinculada a los contenidos digitales y servicios de provisión de contenidos apoyada en 3 plataformas:

- Internet a través del portal Terra con servicios de noticias y deportes inicialmente y, en la actualidad, con Terra TV (videos) y Sonora (música on-line).
- Telefonía móvil con el portal Wap Emoción a través de ringtones y videojuegos con los agregadores.
- Servicios de TV paga y VoD asociados a las líneas de telefonía móvil o banda ancha. En España se produce con el lanzamiento de Imagenio en el 2000, mientras que en América Latina la apuesta fue a través de otras tecnologías dependiendo del país, por ejemplo en Chile con TV satelital, al igual que en Venezuela y Colombia, en Perú por cable, etc.

En 2005 se crea la Unidad Corporativa de Contenidos (UCC) en España con el objetivo de centralizar la negociación de contenidos de forma mayorista con los proveedores de contenido como los grandes estudios de cine, discográficas, entre otros. Esto derivó en

septiembre de 2010 en la creación de la Dirección de Productos y Servicios Globales dentro de Telefónica SA, que cuenta con varias divisiones, entre ellas una especializada en video, TV y entretenimiento y otra dedicada a Internet y aplicaciones.

En Argentina, los servicios audiovisuales de Telefónica se llevan adelante desde la Gerencia de Servicios Multimedia, a partir de las premisas de la casa matriz de España que guía la estrategia global. Esta gerencia fue creada en 2009 a partir de la alianza entre Telefónica y DirecTV para brindar "Trío" (un paquete que incluye telefonía fija, banda ancha de Speedy y televisión satelital de DirecTV) y, actualmente, también se encarga de OnVideo, servicio de TV por Internet de la compañía lanzado en 2011.

Desde España se brinda apoyo a la filial de Argentina mediante las negociaciones globales de contenido que se completan gestiones a nivel local para la inclusión de contenidos nacionales, sin la intermediación de la casa matriz.

OnVideo

On Video es un servicio de video de Telefónica que se ofrece a los abonados de banda ancha de Speedy. Fue lanzado en abril de 2011 y cuenta con 50.000 clientes, de acuerdo con cifras del tercer trimestre de 2012[2] (aproximadamente el 2% del total de la base de clientes de Speedy que ronda 1,6 millones de accesos).

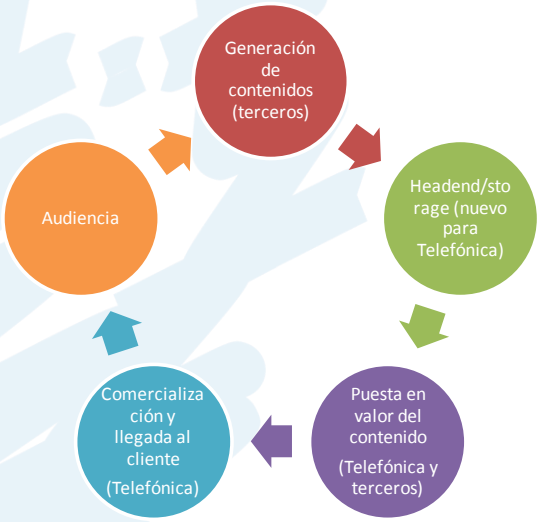
Si bien la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual 26.522 no hace referencia a la posibilidad de que las empresas incumbentes de telefonía brinden servicios audiovisuales, el modelo de negocio de Telefónica se basa en su licencia para brindar servicios de datos. En consecuencia, On Video es considerado como un servicio de valor agregado sobre los datos.

[2] "On Video de Telefónica alcanza los 50.000 clientes en Argentina". Telesemana, 10 de septiembre de 2012. Última fecha de acceso 28/04/2013 en http://www.telesemana.com/blog/2012/09/10/on-video-de-telefonica-alcanza-los-50-000-clientes-en-argentina/

Los modos de financiamiento del servicio son la suscripción y el alquiler. A través de un abono mensual de $40 final (adicional al que ya se paga por el servicio de banda ancha de Speedy), el cliente tiene acceso a más de 1.800 contenidos de biblioteca entre películas, capítulos de series, videoclips, documentales, karaoke, dibujos animados en definición estándar y HD. El abono, que se paga en la misma factura telefónica (de telefonía fija, móvil o banda ancha), incluye el derecho a la visualización a 2 títulos Premium. Además del abono existe la posibilidad de contratar en forma adicional paquetes especiales (contenido de nicho); alquileres (alquiler de películas disponibles durante 24 o 48 horas); eventos especiales (recitales u obras de teatro). Las formas de acceder al contenido son a través de la PC y el televisor mediante un decodificador que se entrega en comodato.

Los contenidos de On Video son de programadores como Disney, Warner, Sony, el agregador DLA (tiene los contenidos de Universal, Paramount, entre otros), BD Cine, Difusión S.A., Telefe, Terra y otras distribuidoras y productoras independientes.

Al tratarse de una compañía que históricamente proviene del mundo de las telecomunicaciones, se observa la modificación de algunos eslabones de su cadena de valor tradicional con el ingreso al audiovisual. Es posible graficar la cadena de valor de Telefónica del siguiente modo:



En lo referente al eslabón de generación de contenidos, Telefónica los compra a terceros, no se posiciona como generador ni como agregador.

La etapa de *Headend/storage* refiere a la codificación del contenido y su puesta a disposición en las redes (Internet). Telefónica ingresa en este eslabón del que antes no participaba haciendo la aplicación de la tecnología.

La puesta en valor de los contenidos alude a cómo presentarlos al usuario final –la tarea del programador-, la clasificación del material en géneros, entre otras cosas. Parte del "know how" se compra a terceros y parte lo hace Telefónica.

El eslabón de la comercialización tiene que ver con dar a conocer el producto. Esta es una fortaleza de Telefónica porque ya conocen a sus clientes y al mercado por sus negocios tradicionales, además hay una marca que los respalda en el lanzamiento de nuevos productos.

La distribución por banda ancha/capacidad de llegada al cliente son eslabones en los que Telefónica ya participaba como parte de su negocio tradicional. Del mismo modo, las acciones referidas a la gestión post venta (facturación y atención al cliente) también forman parte del negocio tradicional de la compañía.

Palabras finales

En la búsqueda por monetizar la cadena de valor web, si bien la modalidad de financiamiento predominante sigue centrada en la publicidad replicando el esquema de la televisión abierta, a partir del análisis del caso Telefónica se advierte que la novedad pasa por la introducción de modelos propios de la etapa de la televisión multicanal a través de una relación mercantil directa (abono mensual) entre audiencia y radiodifusor para determinados contenidos *Premium,* pero también la incursión en modelos de las telecomunicaciones del pago por consumo/descarga para contenidos VoD.

Respecto de la cadena de valor, como pudo observarse en el caso de Telefónica Argentina con el servicio On Video, el Grupo ingresa en eslabones nuevos, ajenos a su configuración tradicional, como puede ser la negociación de contenidos con terceros, la codificación y puesta a disposición en la red del contenido (actividad típica de los MSO) y el diseño de presentación del material al usuario final (programador). En Argentina, por el momento, la monetización del servicio es incierta pero las ventajas competitivas para Telefónica pasan por la posibilidad de venta de paquetes de servicios y una estructura de escala ya que en otros países de Latinoamérica el Grupo ofrece servicios de TV paga en franca competencia con actores históricos de ese sector.

Bibliografía

- Álvarez Monzoncillo, J.M. (2011). “Las nuevas televisiones: personalización e individualización”. En Álvarez Monzoncillo (comp.) La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios. Ariel. Madrid, España.

- _____. "Introducción". En Álvarez Monzoncillo (comp.) La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios. Ariel. Madrid, España.
- Álvarez Monzoncillo, J.M. (2011). "Ocio audiovisual multiplataforma". En Álvarez Monzoncillo, J.M. La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios. Ariel: Madrid.
- Asociación Multisectorial de Empresas de Tecnología de la Información, Comunicaciones y Electrónica (ASIMELEC, 2010). Informe 2010 de la industria de contenidos digitales. ASIMELEC: Madrid.
- Doyle, G. (2002). Understanding media economics. Londres, SAGE Publications
- López Villanueva, J. (2011). "La reconfiguración de la cadena de valor". En Álvarez Monzoncillo (comp.) La televisión etiquetada: nuevas audiencias, nuevos negocios. Ariel. Madrid, España.
- Mastrini, G. y Becerra, M. (2006). Periodistas y Magnates. Estructura y concentración de las industrias culturales en América Latina. Prometeo libros. Buenos Aires.
- Prado, E. (2010): "Contenidos y servicios para la televisión digital" en Revista Telos, Nº 84, julio-septiembre.
- _____ (2010b) "Del flujo al stock. Desafíos de la digitalización para las políticas de comunicación". En Pensar los medios en la era digital. Iberoamérica frente al desafío de la convergencia. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, Argentina.
- _____ (2010c). "Contenidos y servicios para la televisión digital". En Revista Telos N° 84. Madrid. Disponible en: http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/SOBRETELOS/Nmerosanteriores/Nmero84_84TELOS_DOSSIER0/seccion=1268&idioma=es_ES&id=2010083009560001&activo=6.do#
- Ulin, J (2010): The Business of media distribution. Monetizing film, TV and video content in an online world. Focal Press. Estados Unidos.
- Zallo, R. (2011). "Retos actuales de la economía crítica de la comunicación y la cultura". En Albornoz, L. comp. Poder, Medios, Cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación. Buenos Aires, Paidós.