

Kazetaritza-eredu berriak: natibo digitalen agerpena

(A new model of journalism: the rise of digital natives)

Mendiguren Galdospin, Terese*;

Meso Ayerdi, Koldo**;

Pérez Dasilva, Jesús Ángel***;

Euskal Herriko Unibersitatea (UPV/EHU), Gizarte eta Komunikazio Zientzien Fakultatea. Kazetaritza II Sarriena s/n. 48940 Leioa.

*terese.mendiguren@ehu.eus; **koldo.meso@ehu.eus;

***jesusangel.perez@ehu.eus;

Jaso: 2017.11.15

BIBLID [eISSN 1988-3935 (2017), 16; 177-193]

Onartu: 2018.02.18

Komunikabideetan gero eta lanpostu gehiagoren suntsipenak eta sektorea pairatzen ari den krisialdiak eremu digitalera egokituriko kazetaritza-ereduen agerpena bultzatu dute. Ekintzailetzaren kultura berria agertzen ari da kazetaritzan, eta horren isla dira sortzen ari diren kazetaritzako startup berritzaileak. Gure inguruko komunikabide natiboek osatzen duten komunikazio-eredu berri hori definitzea eta aztertzea da artikulu honen xedea. Metodo kualitatiboak erabili dira; hala nola, edukien behaketa eta editoreei egindako elkarrizketak.

Gako-hitzak: Startup. Kazetaritza digitala. Komunikabideak. Prentsa digitala. Natibo digitala.

La crisis en el sector de la comunicación ha fomentado la emergencia de nuevos modelos periodísticos adaptados a la esfera digital. Se empieza a vislumbrar una nueva cultura del emprendimiento en el campo del periodismo, que se traduce en el lanzamiento de innovadoras startup periodísticas. Este artículo tiene por objetivo definir y analizar este nuevo modelo de comunicación que representan los medios nativos de comunicación en nuestro entorno, utilizando métodos cualitativos, como la observación de contenidos y las entrevistas con los periodistas y editores.

Palabras clave: Startup. Periodismo digital. Medios de comunicación. Prensa digital. Nativo digital.

La crise dans le secteur de la communication a encouragé l'apparition de nouveaux modèles de journalismes adaptés au domaine numérique. Une nouvelle culture d'entrepreneuriat dans le domaine du journalisme s'entraperoit, se traduisant par le lancement de startups journalistiques novatrices. Cet article a pour but de définir et analyser ce nouveau modèle de communication représentant les médias natifs de communication dans notre entourage, utilisant des méthodes qualitatives, telles que l'observation de contenus et les interviews avec les journalistes et éditeurs.

Mots-clés: Startup. Journalisme digital. Médias. Presse digital. Natif digital.

1. SARRERA¹

Kazetaritzaren industriaren narriatze gogorak eta eremu digitalera egokituriko eredu berririk ezak (King, 2010; Curran, 2010) komunikazioaren negozioerako bide berriak aztertu beharra piztu dute (Campos Freire, 2010). Bide horietako bat ekintzailatza da, kazetaritzaren eremuan lana eta autoenplegua sustatzeko aukera gisa agertzen dena (Briggs, 2012; Casero y Cullell, 2013). Gero eta gehiago dira euren lanbide-ibilbidea ohiko erredakzioetatik kanpora irudikatzen duten kazetariak; bai berri-enpresa ekintzaile batentzat lanean, bai enpresa propioari ekinez (Picard, 2015).

Ekonomia-ziurgabetasuna nagusitzen den inguru honetan, jarrera proaktiboa funtsezko balioa da (Singer, 2014), eta berrikuntza ere funtsezko alderdi gisa agertzen da (Picard, 2000; Van der Haak et al, 2012; Pavlik, 2013; Campos Freire, 2015). Kontsumitzaileek nahi duten funtsezko balioa eskaintzen ari dela eta modu bereizi eta bakar batean egiten duela bermatzea da egungo industriaren erronka (Picard, 2011). Balio-proposamenak bidaltzeko ideia hori da –askotan, kazetaritzako *startup* horien arduradunen marka pertsonalak babestuenak– kazetaritzaren alorreko ekintzailatza ezaugarrietako bat (Manfredi et al, 2015). Hala ere, kazetaritza ekintzaileak hainbat erronkari egin behar die aurre. Lehenengoa da kazetariak sustatutako ekimen horiek iraun egin behar dutela oso lehiakorra den eta korporazio handiak nagusi diren merkatu batean. Kazetarien medioek baliabide ekonomiko gutxiago dituzte kazetaritza-marka handien aldean, eta horrek desoreka handia sortzen du jendearen arreta erakartzerakoan. Berriki egindako ikerketen arabera, eremu digitaleko berrien kontsumoaren % 80 egunkari handietan egiten da (Hindman, 2008). Inguruabar horretan, kazetaritza ekintzaileak ohikoez gain, bestelako diru-sarrerak bilatu behar ditu; eta hori ez da erraza, jendeak errezeloa duelako onlineko informazioa kontsumitzeagatik ordaintzeko eta ekimen horietako askoren diru-sarreraren egitura publizitatearen mende dagoelako hein handi batean. Artikulu honen ondorengo lerroetan kazetaritza ekintzailearen fenomenoaz aztertuko dugu; arreta berezia jarrita enpresa-ezaugarri edo kazetaritzako edukien berrikuntzan betetzen duen paperari.

2. KRISIALDIA, PALANKA-EFEKTUA

Krisialdiak Espainiako kazetaritza-lanbidean eragin dituen ondorioak “bereziki gogortzat” jo dituzte hainbat egilek, Caro et al.ek (2017: 431), kasu. Madrilgo Prentsa Elkartearen (APM) "Informe de la Profesión Periodística" (Palacios, 2015) txostenaren arabera, 2008 eta 2015 urteen artean 375 komunikabide desagertu ziren: 214 aldizkari, 58 online komunikabide, 39 telebista, 38 egunkari, 12 doako, 11 irrati eta 3

1. Testu hau Ekonomia eta Lehiakortasun Ministerioaren I+D+i Plan Nazionalak finantzatu-tako "Audiencias activas y virilización y transformación de mensajes periodísticos" (CSO2015-64955-C4-4-R) proiektuaren baitan sortua da

agentzia. Aldi berean, Espainiako komunikabideek 12.200 enplegu galdu zituzten; nabarmenezkoa, telebistaren sektorea, 4.459 enplegu suntsituta; egunkari eta aldizkariak, ondoren, 2.635 eta 1.589 lanpostu suntsiturekin, hurrenez hurren. APMren arabera (Palacios, 2016), ia 8.000 kazetari zeuden langabezia, eta horietatik % 64 emakumeak (5.029) eta % 36 gizonak (2.861) ziren. Sexuen arteko desoreka horrek azkeneko bost urtean iraun du (ikus, Farias, 2012). Horren ondorioz, lanbideak dituen bi arazo garrantzitsuenak langabezia eta laneko ezegonkortasuna alde batik, eta bestetik kazetaritza-lanagatik ordainsari txikia direla uste dute kazetariak (Caro et al., 2017: 431). Lan-merkatura iristeko eragozpen horrek kazetari gazteak ere ukitzen ditu. Alde batetik, gero eta denbora gehiago behar dute lehenengo lana aurkitzeko. Eta bestetik, Kazetaritza eta Ikus-entzunezko Komunikazioko graduatuen kopurua hazi eta hazi doa 2010. urteaz geroztik. Urterik urte, APMren txostenen arabera, graduatuen kopurua 6.000 lagun gehiagokoa da, eta horietatik bi heren emakumeak dira.

Espainiako komunikabideen sektorearen egoerak bultzatuta, diru-iturria autoenpleguan bilatu behar izan dute profesionalak (Caro, 2014: 30). Casero-Ripollés-en hitzetan (2016: 203): “Sektorearen krisialdi ekonomikoak kazetari asko eta asko bultzatu ditu autoenpleguaren aldeko apustua egitera; bai lanpostua galdu dutelako, bai titulua lortu berria dutelako eta ez dutelako lan-munduan sartzea lortzen”. Kazetaritza ekintzailea deitzen zaion fenomeno horrek enplegua sortzeko eta lanbidea berrasmatzeko aukera berria eskaintzen du. Horren ildoan, Berganzak et al. (2016, 180) adierazten duenaren arabera, kazetariak komunikabide digital berriak sortzeak egoera hobetzen lagun dezake: “Teknologia digitalei esker kazetaritzaren enpresa-munduan sartzeko oztopoak murriztu izanak Espainian komunikabide natibo digital berriak agertzea eragin du; horietako gehienak profesional betereko edo komunikabide tradizioaletan leku egokirik aurkitzen ez duten kazetari gazteak gidatzen dituzte”. Hortaz, 2008 eta 2015 urteen artean, kazetariak sortutako 579 komunikabide izan ziren, gehienak online, eta horietatik 458k jardunean jarraitzen zuten 2016an. Horien erdiak 1 eta 50.000 € artean irabazi zituen 2014an, eta % 17k 100.000 € baino gehiago.

“Espainiako kazetariak 500dik gora proiektu jarri dituzte abian, gehienak informatiboak. Krisiak bultzatuta sortu dira; lanpostua galdu izanagatik edo enplegu bat lortzeko eragozpenengatik, eskarmentu handiko profesionalak eta lizentziadun berriak ekintzailetzaren bidea hartu behar izan zuten, esperientziarik ez ezagutzarik gabe (...).Komunikazioaren sektorean kazetari ekintzaileek egindako ahalegin hori emaitzak ematen hasi da, eta dagoeneko zenbait proiektu finkatzen ari direla ikusten da, oso esparru desberdinetan gainera: informazio nazionala, tokikoa, kirolak edo arte eta kulturaren espezializatutako komunikabideak” (Palacios, 2015).

Kazetariak sustatutako komunikabideetako gai aipagarrienak honako hauek izan ziren: informazio orokorra eta tokikoa, 131 komunikabide (% 28,9); artea eta kultura, 44 komunikabide (% 9,5) eta kirol-informazioa, 41 komunikabide (% 9,1). Horietatik, % 28,2k autonomoen egitura juridikoa aukeratu zuten, eta % 7,8k kooperatiba-sozietatea. Casero-Ripollesen

iritziz, kazetaritza ekintzaileak informazio-enpresen formula berritzaileak agertzea eragiten du. “Kooperatibak, elkarteak edo irakurleak bazkide gisa txertatzea, esaterako. Enpresa horien tamaina txikiak –gehienak kazetari 1 eta 3 artekoak– berriak artisauek lantzea eragiten du” (Picard, 2014, Casero-Ripollés-en aipatua, 2016: 204). Hala da, APMk jasotako datuen arabera, langile gutxiko komunikabideak dira. Kazetariak bultzatutako komunikabide berri horien % 38,8k langile 1 eta 3 artean dituzte; % 30,1ek 4 eta 10 artean, eta % 10,7k 10 langile baino gehiago. Kazetaritza ekintzaileak kazetariak komunikabideen jabe bihurtzea ere badakar. Berrikuntza da kazetaria *orain* langile eta ugazaba dela aldi berean, kazetaritza tradizionalan beti bananduta egon diren bi rol.

Beraz, *orain* arte azaldutako datuetan ikus daitekeen bezala, Espainian, kazetariak bultzatutako komunikabideen azken aldiko hazkundea sektorea hain gogor jo duen krisiaren ondorioetako bat izan da.

3. KAZETARITZA EKINTZAILEAREN POTENZIALITASUNA

Testuinguru horretan, gero eta gehiago dira kazetariak informazioa negozio gisa bai baina bai eta iraupenerako konponbide gisa ere ulertzea bultzatzen dituztenak (Coddington 2015). Proiektu pertsona gisa eta eskala txikian kazetariak kazetaritzako *startup*ak abian jartzea, alternatiba egingarri eta benetakotzat jotzen da egungo egoeran. Eta globala da. Hortaz, lana edo ekonomia dira kazetaritzako proiektu, enpresa edo ekimen bati ekiteko arrazoi nagusia. Baina bestelako motibazioak ere kontuan hartu behar dira; hala nola gizarte-zerbitzu bat eskaintzea (Austin, et al., 2006).

Hartu duen tamainagatik eta daukan potentzialagatik berrikuntza-kasu interesgarritzat jo daitekeen kazetaritza ekintzailea (Casero Ripollés, 2016), kazetaritzarekin historikoki jardun izan den bezala identifikatzen den ekimena dela esan dezakegu, dauden komunikabideei ez-atxikia eta bereziki onlinekoa (Bruno eta Nielsen, 2012), eta aldi berean, kazetaritza-eduki desberdina ekoizten duena edo negozio bideragarriaren eredu berri bat sortzen duena. Egitura tradizionalaren aldean, eredu digitalaren nagusitasuna duen kazetaritza-merkatuaren eraldaketari aurre egiteko kazetariak sortutako ekimen multzoa da (Manfredi et al, 2015). Proiektuetako asko digitalak dira, eta horrek esan nahi du malguagoak, dinamikoagoak eta azkarragoak direla aldaketetara egokitzeari dagokionez (Manfredi, 2015). Proiektu berri horiek definitzeko bost elementu identifikatu dira: komunikabide berriaren jabetza eta titulartasuna kazetariena da; inguru digital eta mugikorra; profesionalen marka pertsonala; balio-proposamenaren izaera; eta kazetaritzako narratiba berrien erabilera (Manfredi et al, 2015). Hortaz, kazetaritza ekintzaileak informazio-enpresa eredu berriak sortzen laguntzen du.

Edukien sortzaile ez ezik, profesionala lan egiten duen komunikabidearen jabea ere bada, eta kazetaritzan tradizionalki oso bereziak egon diren bi funtzio batzen ditu (Vos eta Singer, 2016). Gainera, kazetaritza ekintzailea informazio-enpresetarako formula berritzaile asko abian jartzea eragiten

ari da; hala nola kooperatibak (*alternativaseconomicas.coop*, esaterako) edo irakurleak bazkide bihurtzea (*lamarea.com*) (Casero Ripollés, 2016). Sortzen ari diren beste komunikabide batzuek bestelako aukera batzuk hautatu dituzte; *crowdfundinga* (*Diagonal* edo *El Español*) edo harpidetza, irakurlearekin lotura sortzeko (*eldiario.es* edo *Infolibre*).

Izan ere, kontsumitzaileak dira komunikabide berri horien xede kuttuna, eta informazio-estaldurretan gai-aukera askoz zabalagoa eskaintzen diete; horrek, gainera, berrien eskaintza aberastu eta dibertsifikatu egiten du. Horrela, bada, erraz aurki litezke halako proiektuak ohiko komunikabide handiek oso gutxi lantzen dituzten esparruetan: artea eta kultura edo ekonomia eta enpresa, esaterako. Era berean, ekimen horietako batzuk hurbileko informazioa bideratuta daude, eta hurbileko erkidegoetarako zerbitzu-zeregina betetzen dute, zenbait eremu geografikotan dauden informazio-hutsuneak betez (Casero Ripollés, 2016).

Hala, diru-sarrerak sortzeko formula berritzaileak bilatzea ezinbesteko betekizun bihurtu da kazetaritzako proiektu horien bideragarritasun ekonomikoa bermatzeko. Publizitate tradizionalaren mende ez dauden negozio-eredu berriak erabiltzeak kazetaritza independentea egitea ahalbidetzen du, beste gauza batzuen artean.

Espainiako kasuan, jarduera eta diru-iturriak dibertsifikatzeari esker baina bai eta informazio-nitxoak ustiatzeari esker jasangarri izatea lortu duten ekimen berri asko daude (Rojas eta Marín, 2016). Eta komunikabide ekintzaileen beste erronka bat da nitxoko edukia bilatzea; ikus-entzule berriengana iristeko, informazio-produktu berria eskainiz. Kontuan hartu behar kontsumitzaileei komunikabide hori lehiakideengandik bereiztea ahalbidetuko dion marka-irudia behar dela (Bruno eta Nielsen, 2012) Erabiltzaileak dira, hain zuzen, kazetaritza-proiektu berrien arrakastarako beste formula bat. Xede den entzuleriarekiko harremana birplanteatu behar da, edukien partaide bihurtzeko.

Asmoaren espirtu aitzindaria eta berezitasuna funtsezkoak dira kazetaritza-ekimen berriek arrakasta izan dezaten (Küng, 2015). Era berean, komunikabide ekintzaileek berrikuntzaren aldeko apustua egin behar dute merkatuko posizioa hobetzen laguntzeko mekanismo gisa (Casero Ripollés, 2016). Datuen kazetaritza erabiltzea, narratiba berriekin esperimendatzea, plataforma askotako teknologia konbinatzea eta, lehen esan dugun bezala, negozio-eredu berriak bilatzea dira arakatu beharreko oinarriko alderdiak (Salaverría, 2015).

4. IKERKETAREN TESTUINGURUA ETA HELBURUAK

Ikerlan hau Espainiako Gobernuaren Ekonomia eta Lehiakortasun Ministerioak finantzaturako "Audiencias activas y viralización y transformación de mensajes periodísticos" izeneko proiektuaren barruan dago. 2012. urteaz geroztik garatzen ari garen ikerketa-lerroei beste

bat gehitu diegu, arreta natibo digitalen agerpenean jartzen duena. Epe ertainerako gure helburua da lehen aipatutako kazetaritza ekintzailearen definizioarekin bat datozen onlineko kazetaritza-komunikabide berrien sorreraren inguruko mapa bat osatzea:

“Ezaugarri gisa, egitura tradizionalaren kaltetan, eredu digitalaren nagusitasuna duen kazetaritza-merkatuaren eraldaketari aurre egiteko, kazetariak sortutako ekimenak (...). Proiektuetako asko digitalak dira, eta horrek esan nahi du malguagoak, dinamikoagoak eta azkarragoak direla aldatetara egokitzeari dagokionez (...). Proiektu berri horiek definitzeko bost elementu identifikatu dira: komunikabide berriaren jabetza eta titulartasuna kazetariena da; inguru digital eta mugikorra; profesionalen marka pertsonala; balio-proposamenaren izaera; eta kazetaritzako narratiba berrien erabilera (Manfredi et al, 2015).

Komunikabide sortu berriek ekosistema mediatiko horretan duten eragina argitu nahi dugu, eta kazetaritza egiteko modu berri horien eta negozio-eredu berrien deskribapen zehatzak lortu nahi ditugu. Azterketa orokorra egiteko metodologia izango da gai horretan murgilduta dauden pertsonekin harremanetan jartzea eta elkarrizketak eta bisitak egitea, bulegoan nola jarduten duten ikusteko. Gaur egun identifikatuta daude, dagoeneko, kasurik azpimarragarriak.

Artikulu honetan, jokaleku aldakor horretara zuzenduko dugu begirada, eta Espainiako irakurleko handieneko lau natibo digitalei erreparatuko diegu: *El Confidencial*, *Eldiario.es*, *OK Diario* eta *El Español*²; eta *Orain* egunkaria, informazio orokorreko lehenengo euskal natibo digitala. Horretarako webguneak aztertu ditugu, eta komunikabideetarako bisitak eta elkarrizketak egin ditugu, beharrezko informazioa zuzen zuzenean lortzeko³. *El Confidencial* da natibo digitalen artean irakurleko handiena duena, eta aztertzea merezi duen kasua da⁴. Gainerako natiboen kasuan komunikabide askoz gazteagoak dira, eta sortu zirenetik *orain* arteko hazkundearen benetan aipagarria izan da.

5. LEHENENGO EMAITZAK

Ikerketa orokorra hasi berria den arren, aipatutako bost komunikabide natiboen funtsezko alderdien konparazio laburra egingo dugu artikulu honetan: Sortu direnetik islatu nahi izan duten eredia eta zer helbururekin

2. comScore-ren 2017ko uztaileko datuen arabera

3. Ikerketaren fase honetan bi bisita egin ditugu *El Confidencial* eta *Eldiario.es* egunkariaren erredakzioetara. *El Confidencial*en kasuan sakoneko elkarrizketa egin ahal izan genion komunikabide horren zuzendariarekin. Gainerako egunkarietan egiteke geratu dira elkarrizketak; horietan, webgunea eta haiei buruz dagoen literatura aztertu da.

4. Oso urrun joan gabe, James Breiner-ek, komunikabide digital, berrikuntza, ekintzailatza eta multimedia alorreko aholkulari espezializatua eta gaur egun Nafarroako Unibertsitateko irakasle gonbidatuak “Espainiako kazetaritzako *startup* arrakastatsuen” gisa definitu zuen *El Confidencial* bere argitalpenetako batean. Hemen eskuragarri: <http://newsleaders.blogspot.com.es/2016/06/la-startup-periodistica-mas-exitosa-de.html>

sortu ziren; enpresaren eredu juridikoa, jabetza, tamaina eta finantzabideak eta lortu nahi dituzten edo lortu dituzten erronkak.

5.1 Merkaturatzea

El Confidencialek jendearen iritzian eragitea xede duen komunikabidea dela dio bere burua definitzerakoan. Jendearen iritzi pasiboan (edukiak jasotzen dituena) zein aktiboan (informazio-igorle den aldetik, jendearen iritzia itxuratzen parte hartzen duena). Jendearen iritzia eraikitzeke informazioa sortzeko eta lantzeko ezinbesteko bitartekari izan nahi du komunikabide horrek. *El Confidencial* 2001. urtean sortu zen batik bat ekonomia, enpresa eta merkatuei buruzko informaziorako komunikabide gisa. Bere irakurleen soslai profesionala informazio mota horrekin lotuta zegoen, bai argitaratzen zituzten enpresetakoak zirelako bai enpresa horietako *stakeholder* edo alde interesatu zirelako. Oinarri horren gainean gehitu zituzten gainerako eduki-geruzak. Hurrengo, edo aldi berean, informazio politikoa izan zen: administrazio publikoa, gobernuak eta botere-eremuak informazio-subjektu eta kontsumitzaile gisa. Horrela, oso balio handiko irakurlegoa sortu zuten; balio handikoa, oso espezializatua zelako⁵. Irakurlego horren gainean pilatu dituzte eduki orokorreko beste geruza batzuk, eta horri esker, bestelako irakurle batzuk ere bereganatu dituzte.

Egunkariaren webgunean bertan agertzen denaren arabera "krisiaren gainetik, boterearen presioen gainetik, prentsaren sinesgarritasunik ezaren gainetik, amore ematen ez duen" kazetari talde batek sortu zuen 2012an *Eldiario.es*. Honako lelo hau dute: "kazetaritza sinesten dugu, dena aurka egon arren ere". Lelo hori hautatu izana uler daiteke egunkaria sortu zen garaian krisialdi ekonomikoari kazetaritzaren krisialdia gehitu zitzaiolako. *Eldiario.es* egunkarian uste dute gizarteak informazio independentea eta profesionala behar duela, balio sozialekoa. Haien hitzetan, informazio-eskaintza monokorde baten aurrean ito egiten diren hainbat eta hainbat herritarren ahotsa izan nahi dute. Izan ere, "politika nazionalan aditu bihurtu dira" eta konpromiso soziala "gaur egun betetzen ari diren kalitate-estandarrekin" betetzen dute (Gonzalez-Esteban, 2014). Gardentasun-irudia islatu nahi dute, non eta Espainian, prentsaren sinesgarritasunik eza gailentzen den garaian eta ustelkeria ekonomikoan murgilduta dagoen gobernu duen herrialdean. Hartara, urtean bi aldiz argitaratzen dituzte enpresako kontuak, Nacho Escolar⁶ zuzendariaren blogaren bidez.

Bi egunkariak erreibindikatzeko dituzte izan badituzten independentzia eta askatasuna. *El Confidencial* batez ere enpresa-ekonomiaren esparruan mugitzen den arren, bi egunkariak jartzen dute arreta osoa gaurkotasan politikoan.

5. *El Confidencial* egunkarira egindako bisitan lortutako informazioa; hain zuzen, Carlos Herranz zuzendariordeari egindako elkarrizketan

6. <http://www.eldiario.es/escolar/>

OKDiario 2015eko irailean sortu zuen Eduardo Inda⁷ kazetariak. Egunkariaren leloa honako hau da: «inkonformisten lekua». Egunkariaren estiloa sentsazionalista da, eta hori oso nabarmen ikusten da titularretan, gaietan eta gaiak lantzeko moduan. Hori dela eta, komunikabide batzuei esker egungo ekosistema mediatikoan txertatu ei den kazetaritza horirako joera dutenen multzoan koka daiteke.

El Español “erantzun handinahi gisa sortu zen kazetaritzaren eta komunikabideen krisialdi betean” (del Arco et al, 2016). 2015eko urrian hasi ziren argitaratzen. Pedro J. Ramirez du zuzendari, *El Mundo* eta *Diario 16* egunkarien sortzaileetako bat eta bien zuzendari-ohia. Egunkaria argitaratzen hasi aurreko hilabeteetan, zuzendariak berak azaldu zuen izenaren jatorria:

“Gure egunkariak *El Español* izena izango du, Blanco Whiteek Londresen Espainiako askatasuna babesteko sortu zuenak bezala; Andres Borregok 1935ean sortu eta Larraren artikulurik gogoangarrienak argitaratu zituenak bezala eta Antonio Maura, *Iraultza goitik hasita* egin nahi zuenean babesten zuenak bezala; Luis Bonafoux, *la vibora de Asñieres* deiturikoarenak, *Iraultza behetik hasita* bultzatzen zuenean bezala.⁸

Sare sozialetan gehitu zuen komunikabide “unibertsala, independentea, berritzailea, borrokalaria, askotarikoa, zintzoa eta adimentsua” izango zela⁹. *Startup* horren merkaturatze-kanpaina behin betiko argitaratzen hasi baino urte eta erdi lehenago hasi zen sare sozialen eta, Pedro J. Ramirez, zuzendariaren blogaren bidez.

Orain euskal natibo digitala (1. irudia) 2016ko martxoan merkaturatu zen “soilik digitala izango zen komunikabide gisa” eta “gure lurraldeetan, gure udalerrietan eta gure pertsonen eta enpresen inguruan” gertatzen den guztiari buruz “objektibotasun erabatekoarekin informatzeko helburuarekin” “gaur egun Euskadin dagoen informazio-ikuspegi honen alternatiba orekatua” lortzeko¹⁰. Merkaturatu ondoren, hainbat ordezkari-tza zabaldu ditu azal eta eduki propioekin Bizkaian, Araban, Gipuzkoan (2016ko azaroa) eta Nafarroan (2017ko urtarrila), eta kirol-arloko komunikabide digital bat ere bai, *Orain Kirolak* (2017ko irailean).

7. Eduardo Inda, kazetari ezagun eta telebistako tertulietako iruzkingile polemikoa izan zen *OKDiario* egunkariaren merkaturatzea bultzatu zuena, *El Mundo* egunkariko zuzendari-laguntzaile postua utzi ondoren.

8. Economía digital egunkariak, 2015eko urtarrilaren 2an argitaratutako informazioaren atal bat. Hemen eskuragarri: https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/pedro-j-ramirez-lanzara-en-otono-el-diario-digital-el-espanol_164183_102.html

9. http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2015-01-01/pedro-j-ramirez-anuncia-su-nuevo-diario-digital-el-espanol-que-estara-operativo-en-otono_615545/

10. Egunkari horren irakurleei zuzenduriko editorial batetik ateratako aipamena. Hemen eskuragarri: <http://www.orain.eus/orain-alcanza-la-cifra-de-1-000-000-de-lectores/>

1. irudia. Orain natibo digitalaren azala.



Iturria: www.orain.eus

Startup horien joera ideologikoari dagokionez, *Eldiario.es* ezker sozialaren edo zentro-ekerraren eremu soziopolitikoan kokatzen da, eta *El Confidencial*, berriz, zentro-eskuinean (González-Esteban, 2014). *OkDiario* eskuinean kokatuta dago. Egunkari horren zuzendariak apustu etiko eta liberal gisa definitzen du, ekonomia liberala eta Espainia konstituzional eta batua defendatzen dituen¹¹. Azkenik, *Orain*-ek egungo autogobernu-proiektuari atxikiriko ildoari jarraitzen dio, eta egunkariak irakurleei helarazitako gutun ireki batean diotenez¹², onartzen dute “Euskadi-Euskal Herriari bere bidetik jarraitzen” laguntzeko eta “herri-proiektua deiturikoa erakitzen laguntzen duten ekintza guztiak” hedatzeko sortutako komunikabidea dela. Komunikabide horretako edukien zuzendariak, Guillermo Nagorek, komunikabidearen ildo editorial bikoitza azpimarratzen du: Euskal Autonomia Erkidegokoa, erabakitzeko eskubidearekin eta herria egiteko moduarekin bat dator; eta Nafarroakoa, egun dagoen aldaketaren gobernuaren aldekoa da.

11. <https://okdiario.com/espana/2016/05/11/10-oks-127631>

12. <http://www.orain.eus/carta-abierta-de-orain-a-los-electores-vascos/>

5.2 Jabetza eta finantzabideak:

El Confidencial sozietate mugatua da, ezin komunikazio-taldetakoak ez ziren pertsona independentetek 2001ean sortua. Gaur egun, komunikabide horren jabeak “lagun talde bat” dira, kazetariak nahiz inbertsore soilak. Komunikazio talde handirik ez du gainerik egunkari honek, ez du finantzamendekotasunik ez zorrik, eta horrek independentzia bermatzen du. Enpresa hori 1.400 metro karratuko solairu batean dago, eta horrek hazkundera nolakoa izan den adierazten du, kontuan hartuta lehenengo urratsak etxebizitza txiki batean egin zituztela. Urte askoan ez zuen enpresa-egiturarik ere izan, antolamendu-eredu ia horizontala izan zen, non baliabide ia guztiak kazetaritzari loturikoak ziren. Denbora igaro ahala, eta bizi izandako hazkunderari esker, erantzukizun exekutiboa eta enpresaren antolamendu-egitura profesionalizatu egin ziren. Komunikabide horrek ez du ez harpidetzarik ez kuotarik eskaintzen irakurleak bazkide egin daitezten. Publizitatea dute finantza-iturri nagusia (hein txikiagoan ekitaldiak edo *branded content*).

Eldiario.es sozietate mugatua da, eta % 70 baino gehiago bertan lan egiten duten langileena da. Bazkide nagusia zuzendaria da, Nacho Escolar. Beraz, egunkariaren jabeak batik bat kazetariak eta *startup*aren administrazioako langileak dira:

“Gainerakoak abentura hau gurekin partekatu nahi izan duten senitartekoak eta lagunak dira –gehienak kazetariak horiek ere. Atzetik ez dago inolako esku beltzik. (...) Ez digu inork agintzen zer egin behar dugun edo zer argitaratu behar dugun.”¹³

Eldiario.es egunkariak bi finantzabide nagusi ditu: Publizitatea eta *eldiario.es* egunkariaren bazkideen, hots, irakurlerik konprometituenen ekarpen ekonomikoa. Beraz, beste korporazio mediatiko handi batzuk ere – *The Guardian*, kasu– aztertzen ari diren izaera hibridoarekin (publizitatea + bazkideak) diharduen negozio-eredu baten aurrean gaude. (González-Esteban, 2014). Hein txikiagoan bada ere, badute beste diru-iturri bat proiektuen eta, “Cuadernos”, paperezko hiruhilabetekariaren bidez. Beraz, finantzabide nagusietako bat irakurleen eskuetan dago. Egunkariaren gehien hazten den diru-iturria da (gaur egun, 20.000tik gora bazkide dituzte). Egunkariaren zuzendaria dioenez, irakurle-bazkideei esker, egunkari honek ez dio inori mesederik zor. Bazkide egitea erabakitzen duen irakurlearen interesa da identifikatuta sentiarazten dituen kazetaritza mota horri eustea. Ez dute ordaintzen irakurleago masiboarentzat doan banatzen den informazioa irakurtzeko, proiektu horrek bizirik iraun dezan baizik¹⁴.

13. *Eldiario.es* egunkariaren 2016ko urteko kontuen txostenetik ateratako datuak. Hemen lor daiteke: http://www.eldiario.es/escolar/medio-libre-solvente-cuentas-eldiarios_6_645045495.html

14. Gainera, bazkideek hainbat abantaila dituzte gainerako irakurleen aldean. “*eldiario.es* publizitaterik gabe irakur dezakete, *Cuadernos* aldizkariaren paperezko edizioa jasotzen dute doan, argitaratzen diren berrien iruzkinetan ikusgarritasun handiagoa ematen zaie, kultur

OKDiario 2,7 milioi euroko kapital sozialarekin irten zen. Enpresak edo inbertsiogileak aipatu gabe, Eduardo Indak adierazi izan du inoiz, garbi abiatu nahi zutela proiektu berri honetan: “Ez genuen nahi ez *Mario Conderik* ez *Gerardo Diaz-Ferranik*, oso saiatuak garelako ustelkeriaren kontra, eta gugana datorren orok tatxarik gabekoa izan behar du”¹⁵. Egunkari honek ez du harpidetzarik eskaintzen irakurleen ekarpenak jasotzeko.

*El Español*en kasuan, kazetaritzaren modalitatean munduan egin den crowdfunding kanpaina handiena egin zuten. Egunkaria merkaturatu baino hilabete batzuk lehenago, 2015eko martxoaren erdialdean, 3,6 milioi euro jasoak zituzten 5.624 akziodunengandik; eta horri gehitu behar zaizkio Pedro J. Ramirezek *El Mundotik* jasotako kalte-ordainaren 5,3 milioiak” (del Arco et al, 2016). Enpresa argitaratzailea, ondoren, Sozietate Anonimo izatera aldatu zen, akziodunen jabetzapean, eta 17 milioi eurotik gorako kapital sozialarekin¹⁶. Ondoren hasi ziren harpidedunak lortzeko kanpainarekin eta, azkenik, egunkaria 2015eko urrian merkaturatu zen. *El Español*ek, *Eldiario.es* egunkariak bezala, finantzabide hibridoa du gaur egun, harpidetzan eta publizitatean oinarritua.

Orain komunikabide digitalari dagokionez, haren jabetza Indarweb izeneko enpresa batena da. Gaur egunera arte publizitatearekin finantzatu da, eta ez du harpidetzarako aukerarik eskaintzen. Hasierako orrian badu crowdfundingerako atal bat, baina *oraingo* ez dago aktibatua.

6. LORTUTAKO ERRONKAK

Ezinbestean, jaio zen unetik bertatik hazi besterik egin ez duen komunikabide batek lortutakoa aztertzean, bete diren helburuetako batzuk alderdi kuantitatiboarekin zerikusia izan dezaten espero da. *El Confidencial* egunkarikook “grazia handiarekin” gogoratzen dute 100.000 erabiltzaile bakarren muga gaingitu zuten lehenengo aldia. Bai eta erabiltzaile kopurua handitzen joateko urrats txikiak ere: 100.000, lehenengo milioia, ... Gaur egun, 10 milioitik gora erabiltzaile bakar dituzte, eta 150 lagun inguru ari dira lanean; horietatik 80 baino gehiago, erredakzioko kazetariak dira.

Oso adibide ezaguna da “Panamako paperen” kasua¹⁷. Komunikabide horren funtsezko gaiekin oso lotuta egon zen (aberastasun handiak, enpresa

eskaintza egiten zaie haientzat bereziki argitaratzen den eldiario.es-eko blogaren bidez eta, beste abantaila batzuen artean, gainerako irakurleek hurrengo goizean ikusiko dituzten onlineko edukiak aurreratzen zaizkie aurreko gauean.” (González-Esteban, 2014)

15. <https://www.lamarea.com/2016/05/19/los-vinculos-comerciales-de-okdiario-con-una-empresa-investigada-por-ayudar-al-pp-de-valencia-a-blanquear-dinero/>

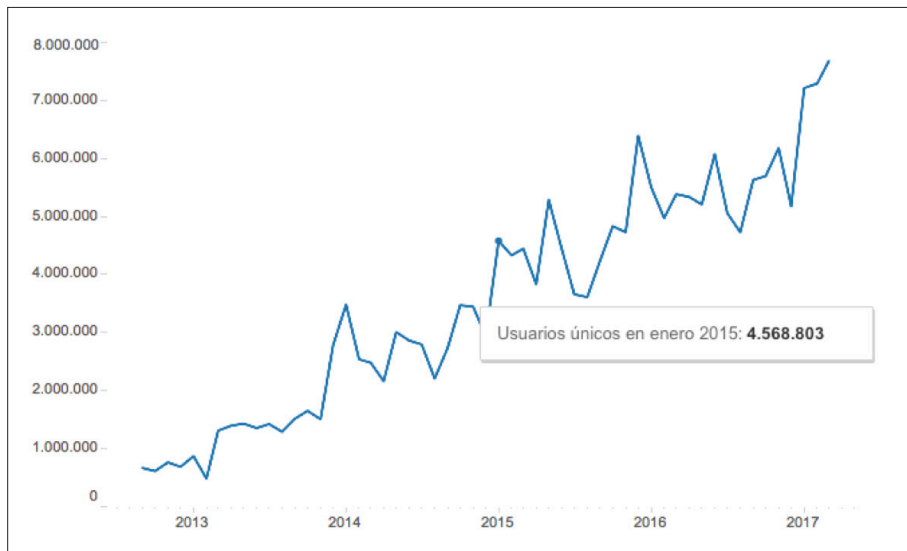
16. Honako berri honetan lortutako datuak: <http://prnnoticias.com/prensa/20142505-pedro-j-ramirez-junta-de-accionistas-el-espanol>

17. “Panamako paperak” historiako filtrazio eta kazetaritza-lankidetzarik handiena izan da, eta 2017ko Pulitzer Saria irabazi zuten. Epailleek sakoneko kazetaritza kategoriako saria

handiak, zerga-iruzurra...). *El Confidencial* egunkarirako gai gogor eta berezkoa zen. Hori dela eta, kaleko edozein lagunek “Panamako paperei” buruz zerbait entzun izana eta oso gai ezagun bihurtu izana egunkarirako mugari garrantzitsua izan zen.

Eldiario.es egunkariaren irakurletoa ere hazi eta hazi egin da *startup* hori duela 5 urte merkaturatu zenetik. Hileko 6,5 milioi irakurleko kopurura iritsi dira, eta 7,7 milioikoa ere bai hari atxikiriko komunikabideak kontuan hartuz gero (2. irudia). Eta horrek harrotu egiten ditu *eldiario.es* egunkariko arduradunak; izan ere, lortzen dituzten sarrerak –gero eta handiagoak– “kazetaritza egiten” inbertitzen dituzte. Azken aldiari kazetari gehiago kontratatu dituzte. Gehien handitu diren kostuak soldatekin zerikusia dutenak dira, gero eta lagun gehiago ari direlako erredakzioan lanean. Dagoeneko 70etik gora kazetari dituzte, eta soldatak ere hobetu egin dituzte.

2. irudia. Eldiario.es egunkariko erabiltzaile bakarren bilakaera



Iturria: *Eldiario.es* egunkariko urteko kontuen txostena¹⁸ (2017ko martxoa)

Eldiario.es egunkarian ziur daude kazetaritzan egiteke geratzen den berrikuntza bakarra honako hau dela: “gizartearekin berriro konektatzea, eta berriro ere haren parte izatea, eta ez jagon behar duen boterearen parte”.

eman zion 400 kazetari eta 80 herrialdeetako berrogeita hamar inguru komunikabidez osatutako nazioarteko taldeari –*El Confidencial* eta La Sexta TV Espainian.

18. http://www.eldiario.es/escolar/medio-libre-solvente-cuentas-eldiarioes_6_645045495.html

Nacho Escolar, komunikabide horren zuzendaria, oso pertsona mediatikoa da, eta egunkariaren zuzendari izateaz gain, bestelako zereginak ere baditu iritzi-aitzindari gisa. Horren ildoan, bere enpresaren marka-irudia dela esan daiteke, karisma kapital sinbolikotzat hartuz gero (Bourdieu eta Wacquant, 2013).

Eldiario.es egunkariaren informazio-mugarrien artean dago egunkariak eskusiboki egindako ikerlan baten ondorioz lortutako “*black txartelen*”¹⁹ sententzia, 2016an, berrogeita hamar bat bankari eta politikariren aurkako kartzela-zigorrekin. Botere politikoaren mugimenduen estaldura zorrotza egiten dute, kudeaketa politikoaren jardunbide egokiak kontrolatzeko.

OKDiario egunkariaren arabera, 2017ko uztailako bisitarien kopurua 30 milioitik gorakoa izan zela adierazi zuen ComScore entzuleria neurtzeko konpainiak; bisita-errekorrari eusten dio, horrela, *OKDiario.com* egunkariak²⁰. Azken datu horien arabera, erabiltzaile bakarren kopurua kontuan hartuta, natibo digitalen arteko hirugarren tokian egongo litzateke, *El Confidencial* eta *El Español* egunkarien atzean. Beraz, *El Español* dago natibo digitalen arteko bigarren tokian, 6.965 erabiltzaile bakarrekin.

OkDiario egunkariaren kazetaritza-lorpenei dagokienez, justiziarekin edo politikarekin lotutako zenbait informaziok izan du nolabaiteko garrantzia²¹. Beste alde batetik, *El Español* egunkariak abenduaren 30ean argitaratu zuen lehenengo eskusiba: Pujoltarrek Andorran dituzten kontuei buruzko informazio bat argitaratu zuen lehenengo aldiz “eskusiba” zela iragarrita. Informazio hartan, kontu guztietan zehar nabigatzeko eta 1991 eta 2012 urteen arteko erregistro eta mugimendu guztiak ikusteko aukera eskaintzen zen. Ekarpin interaktiboa izan zen, “kontsulta itzazu Pujoltarrek Andorran dituzten kontuak” izenburupean. (Del Arco, Yunquera eta Pérez, 2016)

Orain natibo digitalaren merkaturatzearen lehenengo fasean, azpimarratzekoak dira lortu dituen entzutea eta nabarmentasuna. 2017ko urtarriletik azarora, bi milioi eta zortziehun mila erabiltzaile bakar erregistratu dituzte. *Orain* egunkariak izan ohi dituen bisiten % 90 sare sozialetatik datoz:

“Komunikabide berria gara. Ezagunak gara, baina ez gure webguneko orri nagusira zuzenean joateko beste. Genituen baliabideak kontuan hartuta, oso bisitari kopuru handia lortu dugu. Webgunea trafikoa eragiteko dago, baina oso

19. Kasua 2013ko abenduan hasi zen. *Eldiario.es* egunkariak filtrazio masibo bat jaso zuen: Miguel Blesa (Caja Madrid-eko presidente-ohia) bankari boteretsuaren postontzitik zetozen 8.000 mezu inguru. Filtrazio hari esker komunikabide horretako erredakzio taldea ikertzen hasi zen, eta ondorioz, Espainiako hamamaka bankari kartzelatu zituzten.

20. <https://okdiario.com/audiencia/2017/08/19/comscore-julio-1251511>

21. Esaterako, Susana Diaz-ek, Andaluziako presidentea, Alderdi Sozialistaren biltzarreko konprometituak zituen sinadurei buruz 2016ko urtarrileko eskusiba: <https://okdiario.com/espana/2016/01/03/la-exclusiva-de-okdiario-sobre-susana-diaz-protagonista-en-lasexta-noche-47499>

zentratuta gaude sare sozialetan eta eduki-kanpaina babestuen bidez, plataforma horietan publizitatea lortzen.” (Guillermo Nagore, *Oraineko* edukien zuzendaria)²².

Hala ere, egunkari honek erronka asko ditu *oraindik* betetzeko. Ez dute erredakzio fisikorik. *Orain* egunkarian diharduten lau idazlariek zeinek bere etxetik egiten du lan. *Oraingoz*, publizitatea dute finantzabide bakarra, baina inbertsiogile baten bila dabilta, proiektua baliabide ekonomikoez hornitzeko, eta profesionalizatzeko. Beraz, epe labur/ertainera, erredakzio fisikoak eta langile gehiago lortzea eta, finean, proiektua sendotzea da helburua.

Beste alde batetik, *El Confidencial* eta *Eldiario.es* egunkariek ikerketa-kazetaritza erabiltzen dituzte euren baliabide eta ahaleginak. *El Confidencial* egunkarian, kasu, zenbait protokolo eta lan-dinamika ezarri dituzte ikerketalan bat eska dezaketen gaiekin metodikoagoak izateko. Hor hainbat arlotako idazlariek egiten dute lan, eta bakoitzak bere eskumenera arabera har dezake parte. Diziiplina askotako taldea osatu dutela esan daiteke, eta badutela gai horiek ateratzeko ebaluazio edo segimendurako dinamika bat. Gainera, filtrazioetarako postontzi seguru bat sortu eta prestatu dute, irakurleek isilpeko informazioa eta arrastoak eman ahal izateko, eta horrek arazorik sor ez diezaion, modu anonimoz egin ahal izateko.

7. AZKENEKO OHARRAK

Zalantzarik gabe, Interneten oinarri sendoarekin, helburu argiarekin eta ondo pentsatutako estrategiarekin sortu diren komunikazio-proiektu berriek aukeraz beteriko merkatua dute. Hala ere, informazioaren teknologia berrien etengabeko bilakaerak eragiten du natibo digitalen –sortu berrien zein finkatuta dauden– kudeatzaileek oso adi eta etengabe berritzeko prest egon behar dute. Komunikabide horien zuzendariak badakite hainbat erronkari egin behar dietela aurre: Facebooken eraginari, sakelakoaren agerpenari edo Google erraldoiak jarriko dituen erronkei, esaterako.

Kazetaritzako natibo digital berriek irauteko lehia-gunea aldakorra da erabat. Eta aldaketa horiek enpresek joerak zein diren identifikatzeko eta egitura eta aurrekontua horretara doitzeko duten gaitasunaren aurretik doaz. Etengabe agertzen diren erronkei egin behar diete aurre; hala nola, batik bat sakelakoaren bidez kontsumitzen diren edukiak finantzatzea, publizitatearen merkatua, *orain* arte, ordenagailuetan erabiltzen ziren *banner*retan egituratuta egon dela kontuan hartuta.

Inguruaren aldakortasun horrek malgutasun-ariketa bat eta etengabeko ikaskuntza eskatzen die komunikabide berri horiei. Irakurleen kontsumo-ohiturak ere bilakatu egiten dira. Informaziora iristeko erabiltzen dituen kanaletan modu desberdinean jarduten du. Portaera horiei erreparatzea

22. Guillermo Nagore, *Orain* egunkariko edukien zuzendariari egindako elkarrizketatik lortutako aipamena

izango da natibo digitalek aurre egin beharko dioten beste erronka bat. Irakurleen portaera, zer ohitura dituzten, edukia nola kontsumitu nahi duten, noiz eta zeren bidez. Joera horiek kontuan hartuta, kazetaritza-enpresa digitalek lana antolatu eta haien trebetasunak garatu beharko dituzte

BIBLIOGRAFIA

- AUSTIN, José; STEVENSON, HOWARD y WEU-SKILLERN, Jane (2006). "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different or Both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 1-22.
- BERGANZA, R., ARCILA-CALDERÓN, C., & HERRERO-JIMÉNEZ, B. (2016). Periodistas de Medios digitales vs. Medios tradicionales: características sociodemográficas y amenazas externas e internas a su autonomía. *El profesional de la información*, 25(2), 179-187.
- BRIGGS, Mark (2012). "Ethics Lessons for News Entrepreneurs". *Journalism 2.0*, 14 uztaila. <http://www.journalism20.com/blog/2010/07/14/ethics-lessons-for-news-entrepreneurs/>
- BRUNO, Nicola; eta Nielsen, Rasmus Kleis (2012). *Survival is Success: Journalistic Online start-ups in Western Europe*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism.
- CAMPOS FREIRE, Francisco (2010). "Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 13-30
- CARO GONZÁLEZ, F. J. (2014). El emprendimiento femenino en la profesión periodística. *Emprender en femenino en la Comunicación* (or. 27-42).
- CARO GONZÁLEZ, F. J., Romero-Benabent, H., & Torné, I. S. (2017). The influence of gender on the entrepreneurial intentions of journalism students. *Intangible Capital*, 13(2), 430-478.
- CASERO RIPOLLÉS, Andreu eta Cullell, Cristina (2013). "Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 681-690.
- CASERO RIPOLLÉS, Andreu (2016). "El periodismo emprendedor ante el reto de su consolidación". *Anuario ThinkEPI*, 10, 203-208.
- CODDINGTON, Mark (2015). "The Wall Becomes a Curtain: Revisiting Journalism's News-Business Boundary". En Carlson, Matt y Lewis, Seth C. (edit). *Boundaries of Journalism: Professionalism, Practices and Participation*. New York: Routledge.
- CURRAN, James (2010). "The future of Journalism". *Journalism Studies*, 11(4), 464-476.
- DEFOURNY, Jacques; eta Nyssens, Marthe (2010). "Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences". *Journal of Social Entrepreneurship*, 1, 32-53.
- DEUZE, M. (2017). Considering a possible future for Digital Journalism. *Revista Mediterránea de Comunicación/ Mediterranean Journal of Communication*, 8(1), 9-18.
- FARIAS, P (2012). Informe anual de la profesión periodística, 2012. *Madrid*, APM.

- GONZÁLEZ-ESTEBAN, J. L. (2014). La transformación del ecosistema mediático español: el caso de *eldiario.es*. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 5(2), Hemen eskuragarri: <http://mediterranea-comunicacion.org/>.
- HINDMAN, Matthew (2008). *The myth of digital democracy*. New Jersey: Princeton University Press.
- KING, Blot (2010). *Free for All: The Internet's Transformation of Journalism*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- KÜNG, Lucy (2015). *Innovators in Digital News*. Londres: IB Tauris.
- MANFREDI, Juan Luis (koord.) (2015). "Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad". *Cuadernos Artesanos de Comunicación*, 76 <http://cuadernosartesanos.org/2015/cac76.pdf>
- MANFREDI, Juan Luis; Rojas, JOSÉ LUIS; eta Herranz de la Casa, José María (2015). "Innovación en el periodismo emprendedor deportivo. Modelo de negocio y narrativas". *El profesional de la información*, 24(3), 265-273.
- PALACIOS, L. (2015). Informe anual de la profesión periodística, 2015. *Madrid*, APM.
- PALACIOS, L. (2016). Informe anual de la profesión periodística, 2016. *Madrid*, APM.
- PAVLIK, John V. (2013). "Innovation and the future of journalism". *Digital journalism*, 1(2), 181-193.
- PICARD, Robert G. (2000). "Changing Business Models of Online Content Services: Their Implications for Multimedia and Other Content Producers". *International Journal on Media Management*, 2(2), 60-68.
- PICARD, Robert G. (2011). "Mapping Digital Media: Digitization and Media Business Models". Open Society Foundations. http://www.robertpicard.net/files/OSF-Media-Report-Handbook_Digitization_and_Media_Business_Models-final-07-18-2011-WEB.pdf
- PICARD, Robert G. (2015). "Journalist' Perceptions of the Future of Journalistic Work". Report for the Reuters Institute for the Study of Journalism. http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Journalists%27%20Perceptions%20of%20the%20Future%20of%20Journalistic%20Work_0.pdf
- POWERS, Mathew and Zambrano, Sandra Vera. 2016. "Explaining the Formation of Online News Startups in France and the United States: A Field Analysis Matthew Powers". *Journal of Communication* 66, 857-877.
- ROJAS, José Luis; eta Marín Cristian Ramón (2016). "Modelos de negocio para el periodismo deportivo de nicho en el contexto postindustrial". *Ámbitos*, 33. <http://www.redalyc.org/pdf/168/16846215001.pdf>
- SALAVERRÍA, Ramón (2015). "Innovar en prensa: dónde, cómo y por qué". En Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE). *Libro blanco de la prensa 2015*. Madrid: AEDE, 149-154.
- SINGER, James, B. (2014). "Getting past the future: journalism ethics, innovation and a call for 'flexible first'". *Comunicaçao e Sociedade*, 25, 67-82.
- VAN DER HAAK, Bregtje; PARKS, Michael, eta Castells, Manuel (2012). "The future of journalism: Networked journalism". *International journal of communication*, 6, 2913-2938.

VOS, Tim P; y SINGER, Jane S. (2016). "Media Discourse About Entrepreneurial Journalism" *Journalism Practice*, 10(2), 143-159.

WAGEMANS, A., WITSCHGE, T., & DEUZE, M. (2016). Ideology as resource in entrepreneurial journalism: The French online news startup Mediapart. *Journalism Practice*, 10(2), 160-177.