

## **Emprenedors en temps de crisi. Anàlisi qualitativa de quinze iniciatives periodístiques**

*Entrepreneurs in times of crisis. Qualitative analyses  
of fifteen journalistic projects*

**Dolors Palau Sampio<sup>1</sup>**

Professora contractada doctora en periodisme de la Universitat de València.  
*dolors.palau@uv.es*

## **Emprendadors en temps de crisi. Anàlisi qualitativa de quinze iniciatives periodístiques**

*Entrepreneurs in times of crisis. Qualitative analyses of fifteen journalistic projects*

### **RESUM:**

Aquest article<sup>2</sup> analitza una quinzena d'iniciatives en l'àmbit de l'emprenedoria periodística, caracteritzades per una clara aposta per la qualitat i la innovació. A partir d'una revisió bibliogràfica del paper de la universitat com a motor d'estímul de l'emprenedoria i des de la perspectiva d'un ecosistema mediàtic en crisi, aquest article revisa quines són les claus d'aquests nous mitjans. Per a aprofundir-hi, s'ha realitzat una anàlisi qualitativa d'una mostra de quinze projectes, amb l'objectiu d'obtenir un retrat precís de les característiques que presenten, des de la voluntat d'originalitat en els continguts i la presentació fins al model de negoci o l'estructura societària. L'objectiu és un acostament a les possibilitats que planteja l'emprenedoria en un entorn laboral advers i, lligat amb això, quines són les iniciatives amb una major viabilitat i impuls des de la docència.

### **PARAULES CLAU:**

emprenedoria en periodisme, models de negoci alternatius, innovació, finançament, autoocupació, viabilitat.



## **Entrepreneurs in times of crisis. Qualitative analyses of fifteen journalistic projects**

*Emprendadors en temps de crisi. Anàlisi qualitativa de quinze iniciatives periodístiques*

### **ABSTRACT:**

The article analyses fifteen journalistic entrepreneurship initiatives, all them characterised by a clear commitment to quality, diversity and innovation. On the basis of a review of theoretical literature on the entrepreneurial field and on the role of educational institutions as entrepreneurship stimuli, this article explores sustainable journalistic formulas that have emerged in a scenario of economic crisis. The qualitative analysis aims to provide an accurate rendering of the characteristics of these projects, including contents, presentation, and economic aspects like their business model or corporate structure. The focus is on establishing an approach to the viability and possibilities of entrepreneurial projects in the communication field.

### **KEYWORDS:**

entrepreneurship in journalism, alternative business models, innovation, funding, self-employment, viability.

## 1. Introducció

El diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans —en la línia del que també apunta el de la Real Academia Española— defineix el terme *emprendre* com a «posar-se a fer, començar (una cosa, especialment que suposa un esforç considerable, que enclou dificultats, riscos, etc.)». Encara que des de la perspectiva actual l'adscripció a l'àmbit econòmic està fora de dubte, aquesta associació no es va produir fins al segle XVIII, quan es va vincular l'assumpció de riscos (*risk-bearing*, en anglès) lligada a l'activitat econòmica amb l'emprenedor. Aquest nexa, present en la definició de Joseph Schumpeter (1944) i en altres de posteriors, s'ha mantingut al llarg dels anys, encara que la idea d'*emprendre* s'ha ampliat no solament a la creació de noves organitzacions, sinó a la innovació incorporada a companyies establertes (Carrier, 1996) i a la denominada *emprenedoria social*.

La doble crisi que viuen les empreses periodístiques en els últims anys ha dut molts periodistes a fer un pas endavant i endinsar-se en un terreny que per a molts quedava vedat, per a engegar els seus propis projectes. Amb això s'ha obert la porta a models de negoci alternatius, que recolzen en estructures *micro*, en les oportunitats que brinda la Xarxa i en la cerca de vetes de mercat que no troben resposta a les seues necessitats comunicatives. A partir de la revisió de les propostes teòriques sobre emprenedoria i innovació i de l'anàlisi qualitativa de quinze iniciatives en l'àmbit de l'emprenedoria periodística, aquest article pretén acostar-se a les claus que marquen la posada en marxa de projectes que han vist la llum en els últims anys.

## 2. L'emprenedoria des de la formació

En les últimes dècades, l'*emprenedoria* ha experimentat un impuls considerable en l'àmbit educatiu, en paral·lel a la legitimitat que ha anat adquirint aquest concepte en el context acadèmic, des dels tímids inicis als anys setanta, en les primeres iniciatives en universitats i escoles professionals dels Estats Units d'Amèrica (EUA) (Kuratko, 2005). En aquest canvi va influir de manera important la idea que l'emprenedoria és un fenomen de caràcter econòmic i social, que transcendeix la mera idea de «crear empreses» per a convertir-se en una perspectiva per a portar endavant projectes de forma innovadora i creativa (Kuratko, 2005: 578), així com les aportacions d'autors que van contribuir a rebaixar la pàtina de misticisme adquirida per a incidir en el seu caràcter de disciplina que pot ser apresada (Drucker, 1985), o l'evidència empírica, a partir d'estudis realitzats entre la segona meitat de la dècada dels vuitanta i la primera dels noranta (Gorman, Hanlon i King, 1997). A elles s'han sumat també, en l'última dècada, iniciatives com la de la Comissió Europea, impulsora del llibre verd de l'esperit emprenedor (Comissió Europea, 2003), que destaca

la necessitat de promoure aquesta aptitud des dels nivells bàsics de l'educació fins a la universitat.

L'associació de l'emprenedoria a valors com la innovació, la productivitat, la competència i la prosperitat econòmica (Plaschka i Welsch, 1990; Kuratko, 2005) ha contribuït a subratllar la seua vàlua, fins a convertir en «obsoleta» qualsevol pregunta sobre la idoneïtat de ser ensenyada (Charney i Libecap, 2000). A l'hora de concretar en quins termes, però, pesa la diversitat d'aproximacions i camps (econòmic, polític, acadèmic) que entren en joc, en particular per a delimitar els objectius, continguts i valors (Fayolle, 2006). També resulta clau el disseny de la metodologia, recolzada en l'aprenentatge basat en l'experiència, a través d'eines que inclouen plans de negoci, empreses emergents (*start-ups*, en anglès) impulsades per estudiants, trobades i consultoria amb emprenedors, simulacions per ordinador i de comportament, anàlisi de l'entorn, casos reals, visites sobre el terreny o l'ús de vídeos i pel·lícules (Kuratko, 2004: 12).

L'interés per fomentar l'emprenedoria en l'àmbit mundial i les metodologies proposades no resol la qüestió de si l'ensenyament ha d'adaptar-se als diferents contextos. En les conclusions d'un estudi internacional, Giacomini *et al.* (2011) assenyalen que, si bé existeixen diferències importants en termes de motivació entre estudiants de l'Índia, la Xina, els Estats Units d'Amèrica, Bèlgica i Espanya, en tots aquests països les variables que impulsen o retrauen són similars, encara que no són els nivells de sensibilitat cap a aquestes variables. En els últims anys, alguns estudis han començat a qüestionar la metodologia emprada per a mesurar l'èxit atribuït als programes d'emprenedoria i a exigir una avaluació més precisa de l'impacte real (Nabi, Holden i Walmsley, 2010; Fayolle, 2005), així com la necessitat de transparència i una planificació efectiva de les polítiques (Hytti i Kuopusjärvi, 2007), un aspecte en el qual la Comissió Europea posa l'accent (2012).

## 2.1. Vocació a fomentar en els estudis de comunicació

Encara que amb dècades de retard respecte als EUA, les universitats espanyoles han engegat diverses iniciatives destinades a promoure l'esperit emprenedor, a través de projectes que van des de cursos específics fins a continguts transversals, la introducció en els nous plans d'estudis de grau o, en una fase més avançada, la creació de viviers d'empreses o incubadores de projectes. No obstant això, l'impuls no pot limitar-se al tram superior de l'educació, sinó que, com remarca Marina, ha d'impregnar tota l'educació, partint de la base que ha de fomentar valors com la innovació i l'autonomia (2010).

Universitats i grups de recerca han realitzat diferents estudis per a conèixer l'actitud dels estudiants espanyols cap a l'emprenedoria. Malgrat la diversitat de mètodes i les mostres analitzades, els resultats permeten observar que quasi un terç dels universitaris té un interès destacat per l'emprenedoria. Les diferències geogràfiques, però, revelen diferències importants. Així, l'informe elaborat per la Universitat de Còrdova, entre 1.419 alumnes, assenyalava que solament un 20,1 % estaria

«seriosament interessat» o «tindria el ferm propòsit de crear» una empresa, mentre que un 46,6 % assegura que hi estaria vagament interessat (Fuentes *et al.*, 2013: 64). En canvi, l'informe realitzat per la Universitat de Deusto —amb 522 enquestes— eleva la xifra de potencials empredors al 38 % (Campos i Aranza, 2011: 45). En el cas de l'estudi de les universitats gallegues —amb 290 enquestes a alumnes d'economia i d'administració d'empreses de Santiago de Compostel·la, La Corunya i Vigo—, un 30 % dels estudiants apunta l'empredoria com el seu futur laboral (Neira *et al.*, 2013: 78). A excepció dels EUA, on la vocació empredora —alimentada durant dècades— aconsegueix el 50 %, els resultats espanyols s'acosten a la mitjana d'altres països europeus: un 25 % en el cas d'Alemanya, un 36 % entre els estudiants d'Àustria i una mitjana del 26 % per al conjunt d'estudiants universitaris de Portugal, amb variacions significatives entre disciplines i matèries (Neira *et al.*, 2013: 71).

Entre la recerca destinada a polsar les inquietuds empredores, un estudi realitzat específicament entre més d'un miler d'estudiants dels graus de periodisme, comunicació audiovisual i publicitat de la Universitat Jaume I de Castelló destaca l'escassa orientació d'aquests a l'autoocupació i a la creació de noves empreses (3,10 sobre 7), mentre que la major part creu que treballarà com a assalariat una vegada finalitze els estudis (5,08 sobre 7). Una percepció que, segons els responsables de l'estudi, contrasta amb el deteriorament del model de negoci tradicional (Casero-Ripollés i Cullerell-March, 2013: 686). Estudis com el de Paniagua, Gómez i González posen de manifest que, encara que al principi no hi haja una motivació a empredre, la tasca docent pot contribuir en bona mesura a canviar la tendència; com ho demostra el fet que, després de cursar l'assignatura de creació i gestió d'empreses informatives a la Universitat de Màlaga, el nombre d'estudiants interessats a iniciar un projecte propi passara del 39 % al 91 % (2014: 560).

Autors com Picard critiquen que els programes de periodisme segueixen preparant els estudiants per a treballar en empreses de notícies i no els formen adequadament en empredoria i autoocupació, les àrees on creixen les oportunitats de treball (2014: 5). A més d'incidir en el fet que els cursos d'empredoria en periodisme estan començant a convertir-se en una moda, qüestiona que sovint estiguen més centrats a formar periodistes *freelance* que a dotar els estudiants de totes les eines necessàries per a posar en marxa una empresa informativa al segle XXI (2014: 7). Jeff Jarvis, responsable del Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism, de la Universitat City de Nova York, aposta per un ensenyament que ajude a produir la innovació i els innovadors que la indústria dels mitjans necessita amb urgència (a Briggs, 2012: xv).

Els últims anys, en paral·lel al procés d'adaptació a l'espai europeu d'educació superior (EEES), diverses universitats espanyoles han començat a incorporar continguts d'empredoria en els seus plans d'estudi (Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i Acreditació, 2015), sovint vinculats a assignatures i projectes d'innovació docent (Peinado-Miguel *et al.*, 2013). Aquesta introducció ha estat plantejada per

alguns autors espanyols com una alternativa a la crisi de les eixides laborals tradicionals (Peinado-Miguel *et al.*, 2011; Sabés i Verón, 2012) i s'ha concretat en propostes com les que detallen Yuste i Cabrera (2014) o Galán i Aguado (2014), però també en iniciatives com les posades en marxa pel TicLaude de la Universitat Autònoma de Barcelona (Pérez-Quintanilla, coord., 2013).

Les consideracions sobre el paper de l'educació en la motivació emprenedora connecten amb les reflexions d'alguns autors entorn de la formació universitària dels periodistes, en relació amb els canvis tecnològics, econòmics o en les cultures professionals (Aldridge, 1998; Deuze, 2005 i 2006), en particular als EUA.<sup>3</sup> Potser el primer aspecte a tenir en compte és enfrontar-se al dilema que plantegen Baines i Kennedy: «But do journalism students want to become entrepreneurs, when journalists have traditionally drawn boundaries between journalism ethics and business practices?» (2010: 2). Superar aquests recels és solament el principi d'un camí en el qual sobrevenen dubtes raonables, apunten, sobre si les universitats i els professors estan preparats per a assumir un repte que implica desenvolupar «valid methods to assess creativity and innovation as well as critical awareness, cognitive abilities and confidence and competencies in professional practice» (2010: 6). Baines i Kennedy es mostren convençuts que les universitats poden ser espais per a la col·laboració creativa i l'experimentació (2010: 10).

### 3. Alternatives en un ecosistema amenaçat

Si entre els estudiants de periodisme resulta escàs l'interès per l'emprenedoria, en el cas dels professionals se suma, a més, la voluntat de mantenir un distanciament entre la gestió informativa i l'empresarial. Com recorda Picard, «professional journalists were taught and accepted the idea that they should worry about the journalism and leave the business to itself» (2010), però aquest escenari, subratlla, ha canviat de manera radical.

A la conjuntura econòmica s'han sumat les incerteses de la cerca d'un model de negoci viable, capaç d'aconseguir els recursos per a fer front als costos de producció d'una informació de qualitat. Els mitjans tradicionals, especialment la premsa impresa, s'enfronten al dilema d'obtenir recursos per a uns continguts digitals que, malgrat atraure audiències de lectors milionàries —18,3 milions entre digital i imprès—<sup>4</sup> no aconsegueixen una font de finançament viable.<sup>5</sup> Les xifres resulten contundents a l'hora de dibuixar el marc general: entre 2007 —l'any previ a l'inici de la crisi— i 2013, els ingressos per publicitat en mitjans convencionals espanyols s'han reduït quasi a la meitat (un 47 %, de 7.985 milions d'euros a 4.261), una situació encara més greu en el cas de la premsa diària, amb una davallada del 65 % (des de 1.894 milions d'inversió fins a 662), que ha continuat al llarg de l'any passat<sup>6</sup> (InfoAdex, 2013 i 2014). A aquesta situació ja de per si crítica, se suma el fet

que l'altre pilar convencional del finançament dels mitjans impresos, la venda d'exemplars,<sup>7</sup> s'haja enfonsat, en bona mesura, per la mateixa competència de les edicions digitals.

La davallada de vendes i publicitat o l'expedient de regulació d'ocupació (ERO) d'empreses públiques —en el cas de Canal 9 i Ràdio 9—, entre d'altres, s'han traduït en una destrucció de llocs de treball que l'Associació de la Premsa de Madrid (APM) xifra, entre 2008 i 2014, en 11.875,<sup>8</sup> als quals se suma un notable empitjorament de les condicions laborals, salarials i socials per als qui han aconseguit esquivar les llistes de l'atur.

### 3.1. Emprendre en periodisme, una alternativa a la destrucció de mitjans?

En l'àmbit de la comunicació, que pateix greument les conseqüències de la crisi, però que, no obstant això, desenvolupa la seua activitat entorn d'un valor fonamental en la societat actual, l'aposta per l'emprenedoria apareix com una alternativa raonable i necessària. La creació de 456 nous mitjans i projectes de comunicació en plena crisi, entre 2008 i 2014, segons l'últim *Informe Anual de la Profesión Periodística* (2014), elaborat per l'APM, sembla confirmar aquesta tendència destinada a la cerca de noves oportunitats.

L'informe dona fe també de la varietat i diversitat de projectes engegats. Més d'un terç estan dedicats a la informació general, siga en l'àmbit internacional, estatal o local i hiperlocal, encara que és en aquest últim on es concentra el gruix de noves publicacions (27 % del total censat). Les temàtiques representen quasi la meitat del conjunt, fonamentalment les dedicades a art i cultura (43 projectes), esports (42) i economia (21), sectors en els quals el nombre d'iniciatives va experimentar també un augment important l'últim any. Finalment, una sisena part dels projectes es reparteix entre projectes de ràdio i televisió (5,4 %) i altres (8,6 %), que inclouen des d'editorials (Libros del KO o e-Cicero) fins a iniciatives socials i de periodisme ciutadà amb la intervenció de professionals (*Informe Anual de la Profesión Periodística*, 2014). Entre els aspectes que destaca l'estudi de l'APM —a partir d'una mostra de 120 nous mitjans— trobem l'aposta per la societat limitada (SL) com a fórmula legal de constitució, en el 39 % dels casos analitzats; el lleuger increment de les cooperatives, que representen el 4,2 %, i la importància de les associacions com a impulsores de quasi un de cada deu projectes (9,2 %). Així mateix, cal fer ressaltar també l'increment d'autònoms, que han passat a liderar el 28 % dels nous projectes (*Informe Anual de la Profesión Periodística*, 2014: 80). Tot i que la publicitat representa la via de finançament més important (23 %), es detecta la cerca d'alternatives per a complementar-la, que van des del patrocini fins a l'oferta de serveis de comunicació o la venda d'exemplars, entre d'altres.

Les tendències que presenta l'informe de l'APM estan en línia amb els resultats de l'estudi *State of the news media 2014*, del Pew Research Center, que analitza les característiques de 438 mitjans digitals, en els quals destaca la joventut —la

meitat va veure la llum entre 2008 i 2010—, les redaccions mínimes —amb una mitjana de tres contractats—, l'aposta per la informació local —un 53 % dels nadius digitals— i per nous models de negoci —la meitat dels analitzats no respon a un patró comercial, sinó que es finança a través de fundacions i del suport filantròpic— (Jurkowitz, 2014).

### 3.2. Llums i ombres en l'horitzó

Encara que l'aparició de nous mitjans dibuixa una llum d'esperança en l'horitzó de destrucció d'ocupació i tancament de mitjans, es fa necessari tenir en compte que bona part dels projectes llançats han de consolidar encara models de negoci viables i que la curta existència d'alguns obliga a rebaixar les dosis d'optimisme. Bruno i Nielsen conclouen, després d'analitzar una desena d'empreses emergents periodístiques a Europa, que, malgrat que Internet i la publicitat digital han permès l'eclòsio de diferents mitjans, no és clar que s'hagen posat les bases per a una nova generació d'innovadores i sostenibles *start-ups* periodístiques. Cap de les iniciatives analitzades a Itàlia, França i Alemanya, assenyalen, ha aconseguit trobar fórmules alternatives als continguts gratuïts sustentats amb publicitat i necessiten diferents aportacions externes per a sobreviure a les pèrdues (2012: 2). Així mateix, un estudi coordinat per Sirkkunen i Cook (2012) també subratlla que no hi ha una única opció vàlida, però que es fa imprescindible la diversificació dels ingressos.

Les estructures poc estables sobre les quals s'assenten bona part d'aquestes iniciatives, si bé poden representar un avantatge en termes de flexibilitat inicial, poden implicar també una feblesa de cara al futur. En part, alguns d'aquests projectes recolzen sobre opcions noves com el micromecenatge (*crowdfunding*, en anglès), o a partir de donacions canalitzades pel mateix mitjà, que no sempre acauen d'aconseguir les aportacions mínimes per a garantir un projecte viable. Les bases econòmiques, com deixa veure l'estudi de l'APM, mostren febleses importants: més de la meitat dels mitjans no va arribar als 50.000 € d'ingressos, mentre que només el 3,5 % va superar el mig milió. Aquest fet queda reflectit en les possibilitats dels mitjans: plantilles mínimes (un 47 % de menys de tres persones i un 30 % d'entre quatre i deu) i, en un 45 % dels casos, sense cap retribució. A més, moltes de les propostes són iniciatives a càrrec d'autònoms (28 %).

D'altra banda, cal tenir en compte que la creació de mitjans i l'impuls de projectes comunicatius ha començat a experimentar un ritme molt més moderat, després de dos anys excepcionals, 2012 i 2013, que concentren el principal volum de llançaments, 28,3 % i 21,7 %, respectivament, de les iniciatives. En 2014 els nivells tornaren als dels primers anys de la crisi (2009 i 2010) i al llarg d'aquest es crearen un 10 % dels 454 nous mitjans catalogats per l'APM des de 2008. En aquests set anys, una desena part dels projectes llançats ha tancat o, en el cas dels digitals, ha deixat d'actualitzar continguts.



## 4. Anàlisi de propostes innovadores

Aquest article parteix de l'estudi qualitatiu d'una mostra de quinze iniciatives que s'han engegat en els últims anys, en les quals preval l'aposta per un periodisme de qualitat, de continguts alternatius i innovador. Prenent com a punt de partida la classificació de nous mitjans que ofereix l'informe de l'APM,<sup>9</sup> s'ha apostat per seleccionar projectes representatius de diverses temàtiques: economia, esports, art i cultura, estils de vida, ciència i salut o humor (altres), sempre que aquestes es traduïren en iniciatives centrades més en l'aprofundiment que en l'actualització constant. Per aquest motiu, entre les propostes catalogades d'informació general —que representen un terç del total de nous projectes—, s'han recollit mitjans de caràcter més interpretatiu. Així mateix, s'ha tingut en compte la inclusió d'innovacions en el disseny o els continguts<sup>10</sup> per a configurar el corpus de projectes estudiats, integrat per: *Materia*, *Vis-à-vis*, *Fronterad*, *Tinta Libre*, *La Marea*, *Alternativas Económicas*, *Mongolia*, *Yorokobu*, *Jot Down*, *Líbero*, *Periodismo Humano*, *Panenka*, *Revista Don*, *Números Rojos* i *Moda*.

L'objectiu d'aquesta anàlisi és conèixer les claus de publicacions que voregen la cerca de la immediatesa, per a observar la realitat social amb una mirada pausada i de llarg recorregut. També per a acostar-s'hi des d'angles nous, amb punts de vista que escapen a l'atenció dels mitjans convencionals. L'estudi parteix de l'anàlisi de les iniciatives, de la informació publicada en les webs dels mitjans i de l'oferida pels responsables en la presentació de les publicacions, a través d'entrevistes o articles en premsa. La matriu d'anàlisi se sintetitza en la taula 1.

L'originalitat, siga en l'enfocament, en els continguts, en el disseny o la presentació, és a l'ADN de les propostes analitzades, que fan una aposta majoritària per gèneres com el reportatge i l'entrevista. En aquest sentit, *Líbero* i *Panenka* s'allunyen del tractament tòpic de l'esport rei per a abordar-lo amb el pols de les publicacions culturals, en la línia de *Yorokobu* o de *Jot Down*. Aquestes últimes també

Ítems a analitzar	Descripció
Continguts i presentació	Anàlisi de les característiques específiques del mitjà en l'aposta per la qualitat i la innovació
Equip impulsor	Nombre de persones que han posat en marxa la iniciativa
Tipus de societat	Fórmula societària triada per al projecte
Model de negoci	Vies d'obtenció d'ingressos
Suport de difusió	Opcions de publicació
Consolidació	Indicis d'evolució i estabilització del projecte

**Taula 1.** Matriu d'anàlisi

aporten innovacions als formats tradicionals, ja siga per a descartar les seccions —la primera— o per a apostar pel disseny i la creació —la segona—, amb entrevistes de format extens, fotografia en blanc i negre i una doble publicació digital i impresa. En el cas d'*Alternativas Económicas* i *Moda*, l'economia es tradueix en mirades específiques: crítica i allunyada del tractament convencional (amb portades dedicades als sous milionaris dels directius, la sagnia dels paradisos fiscals o el negoci de l'aigua), en el cas de la primera; o centrada en vetes creades per a un sector d'activitat específic com la moda, en el cas de la segona. En la mateixa línia, *Vis-à-vis* o *Revista Don* prenen distància de les seues homòlogues en paper amb un format tàctil i dinàmic, que aprofita totes les possibilitats de les tauletes. La divulgació científica assequible i rigorosa de *Materia* i l'aposta per un humor fresc, lligat a l'actualitat, de *Mongolia*, representen dues de les vies d'innovació en un conjunt de propostes que inclouen des de l'activisme i la reflexió de *Números Rojos*, fins a la denúncia de la vulneració dels drets humans de *Periodismo Humano*, que, en la mateixa línia que *Fronterad*, incideix en el periodisme literari. La recerca i l'anàlisi constitueixen la base de propostes mensuals com *Tinta Libre* i *La Marea*.

El segon aspecte a destacar en la selecció és l'impuls per part de xicotets equips —en la major part dels casos multidisciplinaris— que no solament aporten —almenys de forma parcial— el capital per a portar endavant el projecte, sinó que s'impliquen en l'execució dels seus continguts, des de diferents tasques. Entre les iniciatives analitzades destaquen equips fundadors compostos per quatre persones, com a *Mongolia*, *Moda* i *Líbero*, o al voltant de la mitja dotzena, com a *Números Rojos* (set), *Yorokobu* (set) i *Materia* (sis). Al costat de fórmules més reduïdes, com *Jot Down* (Àngel Fernández i Ricardo J. González), *Revista Don* (Javier Moya, Rafael Benítez i Enrique Torralbo), *Vis-à-vis* (Laura Blanco i Àngel Anaya) o *Panenka* (César Sánchez i Aitor Lagunas), figuren projectes cooperatius com el d'*Alternativas Económicas* (cinc en la redacció i una trentena de socis-col·laboradors) o *La Marea* (64 socis inicials, dels quals sis eren treballadors). En el cas d'apostes amb un component social, destaca també el suport d'un ampli grup de socis i impulsors, com ocorre amb *Números Rojos*, *Periodismo Humano*, *Tinta Libre* / *Infolibre* o *Materia*, que compta amb el suport d'un consell editorial integrat per científics.

En bona mesura, els projectes tenen darrere periodistes, fotògrafs o dissenyadors —entre altres professionals dels mitjans— amb una llarga experiència, afectats per un ERO (*La Marea*, *Alternativas Económicas*, *Materia*, *Líbero*), decidits a donar un nou rumb a la seua carrera (*Panenka*, *Números Rojos*, *Revista Don*, *Yorokobu*) o en actiu en les seues ocupacions anteriors (*Fronterad*, *Periodismo Humano*), però també acabats de llicenciar (*Vis-à-vis*) i aliens fins al moment al món de la comunicació (*Mongolia*, *Jot Down*).

Els projectes analitzats es decanten tant pel digital com pel paper, la qual cosa indica que tots dos formats poden canalitzar continguts de qualitat i format extens, però també per propostes mixtes sota diferents models: capçaleres diverses —per a l'actualitat *Infolibre* i per a la revista mensual *Tinta Libre*—, la mateixa amb dues

versions —*La Marea*—, l'estrena en el web per a passar al paper —*Jot Down*— o, en el cas de les publicacions impreses, a més de la presència en les xarxes socials, actualització del web a través de blogs o continguts vinculats a la revista, des d'extractes de textos fins a la publicació completa (*Números Rojos*). A més, la majoria dels mitjans impresos ofereix també versions per a iPhone o iPad, com és el cas de *La Marea*, *Mongolia* o *Alternativas Económicas*.

Encara que l'estructura societària predominant és la SL, resulta rellevant que alguns dels projectes hagen vist la llum gràcies a fórmules com la societat civil (*Jot Down*), de caràcter comunitari com la cooperativa (*Alternativas Económicas* i *La Marea*) o associacions sense ànim de lucre (*Números Rojos* i *Periodismo Humano*), però també que s'obriguen a nous models de finançament que permeten fer viable i sostenible el mitjà. Potser l'alternativa que més sintonitza amb els nous temps és el micromecenatge, pel qual han optat *La Marea* i *Números Rojos* en el seu llançament —ambdues inclouen també la venda d'exemplars. Les donacions constitueixen la base principal de *Periodismo Humano*, però representen un complement en quatre revistes més, a les quals se suma *Materia*, oberta al patrocini en els inicis.<sup>11</sup> Al seu costat, la majoria respon a la clàssica combinació entre publicitat i venda, en general per subscripció, i a l'obertura de noves vies de finançament, que inclouen la venda de continguts i serveis per part de l'empresa editora. Així, l'editora de *Yorokobu* s'encarrega d'oferir continguts o de dissenyar altres publicacions, com *Jot Down*, mentre que aquesta última aprofita els canals oberts en la xarxa de llibreries per a distribuir altres revistes (*Libero*, *Alternativas Económicas* i *Mongolia*) o fer el salt com a editorial. *Revista Don* pertany a la productora editorial The Tab Gang, que desenvolupa tasques audiovisuals, corporatives o de consultoria.

Una altra de les característiques observades en els mitjans analitzats és l'aprofitament de les sinergies, ja siga a través de referències i recomanacions de mitjans llançats per emprenedors en els últims anys, com l'establerta entre *Fronterad* i *Materia*, *Alternativas Económicas* i el periòdic digital *Diario.es*, o la que havia desenvolupat *Periodismo Humano* amb la plataforma de periodisme ciutadà Bottup —sense actualitzar. També l'estratègia de publicitat conjunta, amb la venda de paquets que inclouen diverses publicacions singulars.<sup>12</sup> El projecte col·lectiu més destacat ha estat la publicació en 2013 de la revista anual *Five*, sorgida de la unió de dues de les revistes analitzades (*Yorokobu* i *Jot Down*) i tres mitjans digitals dedicats a cultura (*Diario Kafka*), divulgació científica (*Naukas*) i anàlisi política (*Politikon*).

Pel que fa a l'anàlisi de la consolidació, s'han utilitzat dos indicadors: la publicació de dades econòmiques i de tiratge. En el primer cas, l'editora de les publicacions *Tinta Libre* i *Infolibre*, malgrat les pèrdues registrades en el seu primer any (2013), preveu assolir l'equilibri en setembre de 2015, després de sumar 2.500 socis entre març de 2013 i febrer de 2014.<sup>13</sup> També la cooperativa que publica *Alternativas Económicas* —amb 10.000 exemplars impresos al mes— va tancar 2013 amb pèrdues, tot i que amb un increment del 75 % en el nombre de subscriptors,<sup>14</sup>

DOLORS PALAU SAMPIO

<b>Mitjà</b>	<b>Any de creació</b>	<b>Continguts</b>	<b>Tipus de societat</b>	<b>Model de negoci</b>	<b>Suport</b>
<i>Revista Don</i>	2013 Mensual	Estils de vida	The Tab Gang SL	Publicitat	Digital (tauleta)
<i>Materia</i>	2012	Ciència Salut Tecnologia	Materia Publicaciones Cientificas SL	Patrocini Donació Associació amb <i>El País</i>	Digital
<i>Vis-à-vis</i>	2012 Mensual	Estils de vida Cultura Tendències	Ploi Media SL	Publicitat	Digital (iPad)
<i>Fronterad</i>	2009	Economia Cultura Política	Frontera Digital SL	Publicitat	Digital
<i>Tinta Libre I (Infolibre.es, diari digital)</i>	2012 Mensual	Política Economia Investigació	Prensa Libre SL	Publicitat Subscripció Venda	Paper
<i>La Marea (amb digital)</i>	2012 Mensual	Reportatge en profunditat Cultura	Cooperativa Más Público	Subscripció Aportacions Venda	Paper
<i>Alternativas Económicas</i>	2013 Mensual	Economia	Alternativas Económicas SCCL	Subscripció Aportacions Publicitat selectiva	Paper
<i>Mongolia</i>	2012 Mensual	Humor	Editorial Mong SL	Venda Publicitat	Paper
<i>Yorokobu</i>	2009 Mensual	Cultura	Brands & Roses SL	Publicitat, venda de continguts i serveis	Paper
<i>Jot Down</i>	2011 Trimestral	Cultura	Wabi Sabi Investments SC	Publicitat, venda de serveis a tercers Editorial	Paper Digital
<i>Líbero</i>	2012 Trimestral	Cultura Esport	Revista Líbero SL	Publicitat Venda	Paper
<i>Periodismo Humano</i>	2009	Drets humans	Associació sense ànim de lucre Crear	Donacions	Digital
<i>Panenka</i>	2011 Mensual	Futbol	Editorial Belgrado 76 SL	Publicitat Venda	Paper
<i>Números Rojos</i>	2011 Trimestral	Anàlisi Política Economia	Asociación Números Rojos	Micromecenatge Venda	Paper
<i>Moda</i>	2012	Informació econòmica sobre moda	Ripley Gestora de Contenidos SL	Publicitat Subscripció (contingut íntegre i en paper trimestral)	Digital

**Taula 2. Mitjans analitzats**

i la de *La Marea*, que compta amb 2.300 subscriptors, es marca un termini d'entre tres i cinc anys des de la seua creació per a assolir l'estabilitat econòmica.<sup>15</sup> En tots tres casos només es disposa dels resultats d'un exercici d'activitat des de la seua fundació, mentre s'espera que es facen públiques les dades de 2014.

Les publicacions amb una edició en paper han experimentat increments de tiratge importants des de la seua posada en marxa. *Yorokobu* va passar de 4.000 a 30.000 exemplars;<sup>16</sup> *Mongolia*, de 25.000 a 50.000;<sup>17</sup> *Jot Down*, que combina l'edició de paper i la digital, compta amb uns 10.000 exemplars de la primera<sup>18</sup> i més de 706.000 usuaris únics mensuals, segons l'OJD Interactiva de desembre de 2014 (quatre vegades més que en febrer de 2012). Pel que fa a *Panenka*, ha aconseguit passar d'un tiratge inicial de 5.000 exemplars a 12.000;<sup>19</sup> mentre que *Libero* ha passat dels 10.000 als 30.000, i *Números Rojos*, de 3.000 a 10.000 exemplars.<sup>20</sup> En el cas de *Materia*, en dos anys d'existència s'havia convertit, abans de la seua associació amb *El País*, en el web d'informació sobre ciència en espanyol amb més seguidors.<sup>21</sup> Els indicadors anteriors no s'han pogut constatar en els casos en què l'empresa no ha fet públiques les dades (*Moda* o *Fronterad*), el projecte es basa en iniciatives sense ànim de lucre (*Periodismo Humano*) o, en el cas de les revistes per a tauletes, per la manca d'una empresa que audite les descàrregues.

## 5. Conclusions

L'aparició de més de 400 nous mitjans en els últims set anys s'emmarca en el corrent generalitzat d'innovació en periodisme a tot el món (Bruno i Nielsen, 2012). Aquest s'ha vist alimentat per un context en el qual la tecnologia digital ha facilitat la creació de mitjans amb una inversió mínima i ha permès el treball a distància —sense haver de comptar amb costoses infraestructures com una redacció— o la possibilitat de trobar noves vies de finançament.

La quinzena de propostes d'emprenedoria analitzades respon en bona mesura a les característiques que dibuixen estudis internacionals com el del Pew Research Center (Jurkowitz, 2014), tant pel que fa a la idiosincràsia de les societats creades com a la inversió o als llocs de treball generats. En aquest sentit, encara que predomina l'estructura societària més estesa, la SL, alguns dels nous mitjans no han renunciat a explorar opcions de caràcter cooperatiu o sense ànim de lucre, encara que en una proporció molt inferior als EUA. Pel que fa a la viabilitat, tenint en compte que no totes les empreses estudiades han fet públiques les seues dades d'explotació o de difusió, les publicacions culturals i esportives en paper són les que mostren signes de major consolidació —si es considera l'evolució en el tiratge—, mentre que les d'informació general —juntament amb *Alternativas Económicas*— estan en espera de trobar una xifra de subscriptors que garantisca l'estabilitat.

La identitat dels promotors no respon a un perfil únic, sinó a un ventall ampli en el qual figuren des de periodistes de llarg recorregut —afectats per un ERO o amb vocació de canvi— fins a joves llicenciats o professionals d'altres camps. En tots els casos, però, i a diferent escala, es repeteix la fórmula de cooperació en petits equips, amb un grau d'implicació important no solament en el finançament sinó també en el desenvolupament, com a opció d'autoocupació. Així, com apunten els resultats del Pew Research Center del 2014, no es tracta d'iniciatives que generen un gran volum de llocs de treball, a l'estil dels que havien generat els mitjans tradicionals, sinó d'iniciatives sostingudes sobre una estructura limitada, però oberta a associacions i col·laboracions (Anderson, Bell i Shirky, 2013: 49). De fet, l'aprofitament de sinergies i la cooperació és un aspecte destacable en els mitjans analitzats i, com insisteix Jarvis (2009), una de les claus de futur del periodisme.

Si bé la selecció de la mostra ha pres com a criteri que les propostes d'emprenedoria tingueren un caràcter innovador i de qualitat, aquest es manifesta en una diversitat de models que aposten pel tractament detallat, per la lectura pausada i allunyada de la voràgine de la immediatesa. La singularitat de les propostes va des dels continguts (recerca, entrevistes extenses, periodisme alternatiu) fins a la presentació i el disseny, amb una vocació d'innovar i experimentar per a cobrir demandes no satisfetes, per la via de l'especialització.

En aquest escenari, alimentat per un context de crisi i destrucció generalitzada de llocs de treball, prenen cada vegada més força les iniciatives que aposten per la introducció de continguts d'emprenedoria en els estudis de periodisme, ja siga des de l'àmbit internacional —amb Jarvis o Picard al capdavant— o entre els docents i investigadors espanyols. Tot i aquesta conscienciació creixent, cal seguir treballant en la millora de les metodologies d'ensenyament, en l'aposta per fomentar la innovació i pel seguiment i avaluació dels resultats que té aquesta formació. Així mateix, més enllà de constatar l'eclosió de nous mitjans, es fa necessària una investigació més acurada de l'evolució dels projectes emprenedors, per tal de veure quines són les claus que en permeten la consolidació i en quina mesura cal incorporar-les a la docència. ■

## Notes

- [1]** Adreça de correspondència: Dolors Palau. Av. Blasco Ibáñez, 32, 5a planta. E-46010 València, UE.
- [2]** Aquest treball s'inclou dins de les activitats del projecte de recerca *Audiencias activas y periodismo: estrategias de innovación en la empresa informativa y nuevas figuras profesionales* (CSO2012-39518-C04-04), dirigit, com a investigadora principal, per María Bella Palomo Torres (Universitat de Màlaga) i finançat pel Ministeri d'Economia i Competitivitat (MINECO).
- [3]** MARCUS (2014), «Rewriting J-School. How journalism schools are trying to connect classrooms to newsrooms» (en línia), <<http://niemanreports.org/articles/rewriting-j-school/>> (consulta: 15 gener 2015).
- [4]** Les dades es recullen a <http://links.uv.es/hfVF2Ry> (consulta: 28 gener 2015).
- [5]** Els ingressos per publicitat en línia representen, segons l'Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE), al voltant d'un 14% ([http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/12/02/actualidad/1386017602\\_036595.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2013/12/02/actualidad/1386017602_036595.html)). Altres fonts eleven aquesta xifra al 20%, tot i que subsisteixen diferències importants entre mitjans locals i de tiratge estatal o els especialitzats, com els esportius.
- [6]** L'augment de la inversió publicitària experimentada en altres mitjans no es dona en el cas de la premsa, com mostren les dades dels tres primers semestres de 2014 (<http://links.uv.es/rIMcZC5>, consulta: 28 gener 2015).
- [7]** Les dades d'AEDE posen de manifest que, entre 2001 i 2013, la venda de periòdics acumula una caiguda d'1,2 milions d'exemplars, fins als escassos tres milions, una variació del 29,6%. L'Oficina de Justificació de la Difusió (OJD), per la seua banda, revela que entre 2004 —amb 4,1 milions d'exemplars difosos cada dia— i 2012 —quasi 2,9 milions—, el descens de vendes va ser de quasi 1,3 milions d'exemplars.
- [8]** L'informe de l'APM recull aquestes dades (<http://links.uv.es/6HK4P9p>).
- [9]** Es pot accedir a la classificació completa de projectes per temàtiques a través de <http://links.uv.es/D9HROKI>.
- [10]** Nou de les propostes analitzades figuren en el *Ranking de innovación periodística 2014* elaborat pel Grupo de Investigación de la Comunicación (GICOV) de la Universitat Miguel Hernández (<http://mip.umh.es/ranking/ranking.html>).
- [11]** Des de setembre de 2014 els continguts de *Materia* s'ofereixen en *El País*, a través d'una associació amb el mitjà.
- [12]** Segons explica el director de publicitat de *Líbero*, Fernando Zardoya (<http://es.slideshare.net/ferzasu/presentacin-medios-singulares-2014>).
- [13]** Les últimes dades publicades corresponen a març de 2014 i es poden consultar a través de <http://links.uv.es/cVN9fFA>.
- [14]** Dades publicades a <http://links.uv.es/zTOGzi>.
- [15]** La informació està recollida a <http://links.uv.es/ncX1fqt> (consulta: 28 gener 2015).
- [16]** Segons les xifres de la societat (<http://www.yorokobu.es/brandsandroses/yorokobu/>).
- [17]** Els impulsors situaven el tiratge de 2012 en 40.000 exemplars (<http://links.uv.es/fMi524f>), una xifra que s'ha incrementat, segons dades més recents (<http://es.slideshare.net/ferzasu/presentacin-medios-singulares-2014>).
- [18]** Com explica un dels seus fundadors (<http://links.uv.es/kD3V8Fp>).
- [19]** J. M. ABALAD i F. SÁNCHEZ (2014), «La información deportiva en España. Revistas alternativas en un mercado dominado por la prensa», a *Actas del Congreso de la Sociedad Española de Estudios de la Comunicación Iberoamericana* (Madrid, 28 i 29 d'abril) (en línia), p. 1-14, <[http://www.seeci.net/congreso/prospectiva\\_1.pdf](http://www.seeci.net/congreso/prospectiva_1.pdf)> (consulta: 14 gener 2015).
- [20]** Segons les dades que ofereix el director de publicitat de la revista *Líbero*, Fernando Zardoya, a <http://es.slideshare.net/ferzasu/presentacin-medios-singulares-2014>.
- [21]** Les dades estan publicades a <http://links.uv.es/GhOorea>.

## Bibliografia

- AGÈNCIA NACIONAL D'AVALUACIÓ DE LA QUALITAT I AREDITACIÓ (2015). *Listado de títulos* [en línia]. <<http://srv.aneca.es/ListadoTítulos/busqueda-titulaciones>> [Consulta: 28 gener 2015].
- ALDRIDGE, M. (1998). «The tentative hell-raisers: identity and mythology in contemporary UK press journalism». *Media, Culture and Society*, vol. 20, núm. 1, p. 109-127.
- ANDERSON, C. W.; BELL, E.; SHIRKY, C. (2013). *Periodismo postindustrial: adaptación al presente*. Osca: e-Cicero.
- AUTIO, E. [et al.] (1997). «Entrepreneurial intent among students: testing an intent model in Asia, Scandinavia and USA». A: *Frontiers of entrepreneurship research* [en línia]. Wellesley, Mass.: Babson College. <<http://links.uv.es/9E5TqvD>> [Consulta: 18 desembre 2014].
- BAINES, D.; KENNEDY, C. (2010). «An education for independence. Should entrepreneurial skills be an essential part of the journalist's toolbox?». *Journalism Practice*, vol. 4, núm. 1, p. 97-113. També disponible en línia a: <<http://links.uv.es/of7sifN>> [Consulta: 19 juliol 2014].
- BRIGGS, M. (2012). *Entrepreneurial journalism: How to build what's next for news*. Thousand Oaks: CQ Press.
- BRUNO, N.; NIELSEN, R. K. (2012). *Survival is success: Journalistic online start-ups in Western Europe*. Oxford: University of Oxford. Reuters Institute for the Study of Journalism.
- CAMPOS, T.; ARANZA, G. (2011). *La intención emprendedora en estudiantes universitarios. El caso de la Universidad de Deusto* [en línia]. <<http://links.uv.es/qiQ4gW0>> [Consulta: 18 gener 2015].
- CARRIER, C. (1996). «Intrapreneurship in small business: an exploratory study». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 21, núm. 1, p. 5-20.
- CASERO-RIPOLLÉS, A.; CULLELL-MARCH, C. (2013). «Periodismo emprendedor. Estrategias para incentivar el autoempleo periodístico como modelo de negocio». *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 19, núm. especial (abril), p. 681-690.
- CHARNEY, A.; LIBECAP, G. D. (2000). «Impact of entrepreneurship education». A: *Insights: A Kauffman Research Series* [en línia]. Kansas City: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. <<http://links.uv.es/FmADL8b>> [Consulta: 8 octubre 2014].
- COMISSIÓ EUROPEA (2003). *Libro verde. El espíritu empresarial en Europa* [en línia]. Brussel·les: Comisión de las Comunidades Europeas. <<http://links.uv.es/g5uFOw4>> [Consulta: 15 gener 2015].
- (2012). *Effects and impact of entrepreneurship programmes in higher education* [en línia]. Brussel·les: European Commission. Directorate-General for Enterprise and Industry. <<http://links.uv.es/r8oQM30>> [Consulta: 19 juliol 2014].
- DEUZE, M. (2005). «What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered». *Journalism*, vol. 6, núm. 4, p. 442-464.
- (2006). «Global journalism education». *Journalism Studies*, vol. 7, núm. 1, p. 19-34.
- DRUCKER, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Nova York: Harper & Row.
- FAYOLLE, A. (2005). «Evaluation of entrepreneurship education: behaviour performing or intention increasing?». *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 2, núm. 1, p. 89-98.
- (2006). *Essay on the nature of entrepreneurship education* [en línia]. <<http://links.uv.es/2Wlcy3>> [Consulta: 18 desembre 2014].
- FUENTES, F. J. [et al.] (2013). *III Estudio sobre el Perfil Emprendedor en el Alumnado Universitario de Córdoba* [en línia]. Córdoba: Universidad de Córdoba. Servicio de Publicaciones. <<http://links.uv.es/cbvSg72>> [Consulta: 8 gener 2015].
- GALÁN, J.; AGUADO, G. (2014). *Periodismo emprendedor. Planificación y desarrollo de empresas informativas*. Madrid: McGraw-Hill.
- GIACOMIN, O. [et al.] (2011). «Entrepreneurial intentions, motivations and barriers: differences among American, Asian and European students». *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 7, núm. 2, p. 219-238. DOI 10.1007/s11365-010-0155.
- GORMAN, C.; HANLON, D.; KING, W. (1997). «Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education, and education for small business management: a ten-year literature review». *International Small Business Journal*, vol. 15, núm. 3, p. 56-77.



- HYTTI, U.; KUOPUSJÄRVI, P. (2007). «Evaluating entrepreneurship education: play of power between evaluators, programme promoters and policy makers». A: FAYOLLE, A. (ed.) *Handbook of research in entrepreneurship education*. Vol. 2: *Contextual perspectives*. Cheltenham: Edward Elgar.
- INFOADEX (2013). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2013 (resumen)* [en línia]. <[http://www.infoadex.es/InfoAdex\\_Resumen\\_Est\\_Inv\\_2013.pdf](http://www.infoadex.es/InfoAdex_Resumen_Est_Inv_2013.pdf)> [Consulta: 11 gener 2015].
- (2014). *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2014 (resumen)* [en línia]. <[http://www.infoadex.es/resumen\\_estudio\\_2014.pdf](http://www.infoadex.es/resumen_estudio_2014.pdf)> [Consulta: 11 gener 2015].
- Informe Anual de la Profesión Periodística 2014* (2014). Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid. També disponible en línia a: <<http://links.uv.es/D9HR0KI>> [Consulta: 15 gener 2015].
- JARVIS, J. (2009). *The future of journalism is an entrepreneurial, collaborative process* [en línia]. <<http://www.carta.info/17734/jarvis-keynote-mediatementage/>> [Consulta: 28 gener 2015].
- JURKOWITZ, M. (2014). *Small digital news sites: young, lean and local* [en línia]. <<http://links.uv.es/04fE6WQ>> [Consulta: 30 gener 2015].
- KURATKO, D. F. (2004). «Entrepreneurship education in the 21st century: from legitimation to leadership». A: *A Coleman Foundation White Paper USASBE National Conference January 16, 2004* [en línia]. <<http://links.uv.es/0ckoZuZ>> [Consulta: 18 desembre 2014].
- (2005). «The emergence of entrepreneurship education: development trends and challenges». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 29, núm. 5, p. 577-598.
- MARINA, A. (2010). «La competencia de emprender». *Revista de Educación*, núm. 351 (gener-abril), p. 49-71.
- NABI, G.; HOLDEN, R.; WALMSLEY, A. (2010). «Entrepreneurial intentions among students: towards a re-focused research agenda». *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 17, núm. 4, p. 537-551.
- NEIRA, I. (et al.) (2013). «Actitud emprendedora: un enfoque a través de los jóvenes y el género». A: LÓPEZ, A. *Emprender. Una perspectiva de género*. La Coruña: Universidade da Coruña. Servizo de Publicacións, p. 69-84.
- PANIAGUA, F. J.; GÓMEZ, M.; GONZÁLEZ, M. E. (2014). «Incentivar el emprendimiento periodístico desde la Universidad». *Revista Latina de Comunicación Social*, núm. 69, p. 548-570. DOI 10.4185/RLCS-2014-1024.
- PEINADO-MIGUEL, F. (et al.) (2011). «Hacia un aprendizaje activo de la empresa informativa en el EEES. Aplicación del podcasting y otras herramientas de comunicación 2.0». *Razón y Palabra* [en línia], núm. 75. <[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/varia3parte/38\\_Peinado\\_V75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia3parte/38_Peinado_V75.pdf)> [Consulta: 30 gener 2015].
- (2013). «Aprendizaje e innovación: una propuesta metodológica desde la empresa informativa». *Revista Latina de Comunicación Social* [en línia], núm. 68, p. 119-144. <[http://www.revistalatinacs.org/068/paper/971\\_Complutense/05\\_Peinado.html](http://www.revistalatinacs.org/068/paper/971_Complutense/05_Peinado.html)> [Consulta: 28 gener 2015].
- PÉREZ-QUINTANILLA, M. (coord.) (2013). *TiClaude, el reto de emprender*. Bellaterra: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona.
- PICARD, R. (2010). *The biggest mistake of journalism professionalism* [en línia]. <<http://links.uv.es/e0xYtcc>> [Consulta: 15 gener 2015].
- (2014). *Deficient tutelage: challenges of contemporary journalism education* [en línia]. <<http://links.uv.es/IM6Evky>> [Consulta: 30 gener 2015].
- PLASCHKA, G. R.; WELSCH, H. P. (1990). «Emerging structures in entrepreneurship education: curricula designs and strategies». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 14, núm. 3, p. 55-71.
- SABÉS, F.; VERÓN, J. J. (2012). «Universidad y empresa ante la doble crisis del periodismo tradicional. Propuestas y reflexiones sobre la modificación sustancial del escenario periodístico. El clúster periodístico». *AdComunica*, núm. 4, p. 151-170. DOI 10.6035/2174-0992.2012.4.10.
- SCHUMPETER, J. A. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. Mèxic: Fondo de Cultura Económica. [1a ed., 1934]
- SIRKKUNEN, E.; COOK, C. (2012). *Chasing sustainability on the Net: International research on 69 journalistic pure players and their business models* [en línia]. Tampere: University of Tampere. <<http://www.submojour.net>> [Consulta: 28 gener 2015].
- YUSTE, B.; CABRERA, M. (2014). *Emprender en periodismo*. Barcelona: UOC.