

# **Silabia Comunicación**



## **TRABAJO FIN DE GRADO**

**Tutora: Amparo López Meri**

**Autora: Irene Mollá Segura**

**DNI: 45910771B**

**Línea B: Proyecto empresarial**

**Grado en Periodismo**

**Curso académico: 2017/2018 - Convocatoria: Mayo**

## Índice

1.	Descripción del proyecto.....	2
1.1.	Descripción de la actividad.....	3
1.2.	Antecedentes.....	6
1.3.	Presentación de los promotores.....	8
2.	Recursos humanos.....	10
2.1.	Régimen contractual.....	12
2.2.	Salarios.....	15
3.	Forma jurídica.....	16
4.	Plan comercial.....	18
4.1.	Descripción del producto.....	18
4.2.	Descripción del servicio.....	22
4.3.	Análisis de la competencia.....	22
4.4.	Costes.....	25
4.4.1.	Costes iniciales.....	25
4.4.2.	Costes fijos.....	27
4.4.3.	Costes variables.....	33
4.5.	Política comercial y de marketing.....	35
4.5.1.	Objetivos.....	35
4.5.2.	Marketing promocional.....	36
4.5.3.	Fuentes de ingresos.....	38
5.	Plan económico y financiero.....	41
6.	Análisis DAFO.....	43
6.1.	Debilidades.....	43
6.2.	Amenazas.....	43
6.3.	Fortalezas.....	45
6.4.	Oportunidades.....	45
7.	Bibliografía.....	47
8.	Anexo I. Executive project.....	51
9.	Anexo II. Reportajes.....	57

## **1. Descripción del proyecto**

El proyecto empresarial de Silabia Comunicación propone una empresa de comunicación de carácter local especializada en un periodismo literario, de estilo narrativo e interés humano, dedicada a la elaboración, publicación y venta de este tipo de contenido. Las diferentes actividades empresariales que se llevarán a cabo se explican a continuación, pero antes es importante concretar exactamente el estilo periodístico que se propone y diferenciarlo de los ámbitos entre los que se encuentra (el periodismo informativo y la literatura), pues este estilo será el punto fuerte que caracterizará y diferenciará a Silabia Comunicación.

Según Kramer (1995), periodismo literario emplea las artes estilísticas y de construcción narrativa asociadas con la literatura de ficción para atrapar la fugacidad de los acontecimientos, que es la esencia del periodismo. Lo que diferencia estos escritos de la literatura es que en ellos manda la actualidad, el interés y la comunicabilidad, y que están escritos con el triple propósito de informar, orientar o distraer (Yanes-Mesa, 2004). Además, permanece distante del periodismo informativo porque alcanza mayor calidad gracias al lenguaje escogido y a la forma de narrar lo acontecido (Cantavella-Blasco, 2002).

El estilo narrativo es una forma de narración más poética que el empleado por los medios generalistas. Presenta cierta carga de riqueza léxica y emplea puntualmente recursos lingüísticos tales como metáforas o símiles. Es, según Hartsock (2009) el “ámbito específico del periodismo literario”. Cabe destacar que, aunque más rico y trabajado, este proyecto no defiende un contenido demasiado complejo que se aleje de la claridad informativa propia del periodismo, pues esto podría dificultar la lectura.

Más allá de un estilo narrativo distinguido, el “interés humano” de Silabia Comunicación será su principal herramienta de diferenciación. Consiste en emplear un enfoque distinto del que utilizaría un medio de comunicación generalista, basándose sobre todo en las historias, vivencias, anécdotas personales y en las descripciones físicas y psicológicas en profundidad de los protagonistas.

Aunque medios generalistas como *El País*, con su edición *El País Semanal*, publican de vez en cuando reportajes de cierta profundidad, no se desprenden del todo del estilo generalista que los caracteriza. La diferencia entre este tipo de contenido y el que propone Silabia Comunicación reside en el enfoque, hecho que se especifica con más detalle en el Apartado 4.1, donde se describen los contenidos.

### **1.1. Descripción de la actividad**

El nuevo escenario de la información y la comunicación sugiere que, en los próximos años, la publicidad como fuente de ingresos será insuficiente para garantizar la supervivencia de los medios de comunicación (Sonnac, 2009). Por ello, en la actual coyuntura, donde predomina el ensayo-error, las empresas periodísticas tienden a establecer fórmulas mixtas, como el *freemium*, que combinan cobro y gratuidad (Casero-Ripollés, 2010). Esta es la actividad que propone Silabia Comunicación, compuesta por tres servicios que se nutrirán de tres fuentes de ingresos distintas:

- 1) ***Històries d'Ací***: Un medio de comunicación digital donde se publicarán todas aquellas historias de interés humano elaboradas a partir de la información que se recoja en el ámbito geográfico de l'Horta Nord, o de fuentes vinculadas con dicha comarca. Se ha escogido el nombre *Històries d'Ací* porque refleja el estilo narrativo-humano de los contenidos -el concepto "històries" ayuda a distinguirse del periodismo generalista desde el propio nombre de la empresa-. Además, al especificar que son "de aquí", se desea generar cierto interés al público local, poco acostumbrado a leer escritos sobre conocidos, amigos, familiares o sobre ellos mismos. La elección de un título en valenciano ayuda también a asentar el ámbito local del medio, quedando clara su raíz valenciana.

Los condicionantes técnicos han hecho que, hasta nuestros días, la información haya de servirse en intervalos de tiempo determinados, pero los medios electrónicos proporcionan la posibilidad de romper con la periodicidad (Díaz-Noci;

Ayerdi, 1998). Por ello, durante los primeros meses de funcionamiento de la empresa no será un problema un ritmo de publicación lento provocado por la carga de trabajo para la promotora y otros factores. Sin embargo, una vez superados los primeros meses y establecido un ritmo de trabajo más o menos rutinario, se considera adecuada una periodicidad semanal por las siguientes razones:

- a) Una periodicidad diaria no es factible porque el producto periodístico que ofrece no se halla ligado a la actualidad inmediata y requiere un tratamiento en profundidad más exhaustivo y, por lo tanto, más tiempo en el proceso de documentación y elaboración. Además, sería más complicado generar la rutina del público de acceder al periódico digital si la periodicidad es mensual, pues existe el riesgo de caer en el olvido y de perder la costumbre de lectura. Si fuera un medio diario, perdería los valores que la empresa pretende transmitir -calidad, profundidad...- y, además, no generaría la incertidumbre y deseo por conocer nuevas historias; necesidad que un medio semanal sí puede conseguir.
- b) Una periodicidad quincenal o mensual no es factible porque se perdería valor a nivel de posicionamiento en Internet.
- c) Una semana es tiempo suficiente para recoger, elaborar y publicar varias historias; también lo es para generar deseo al público por conocer los “relatos de la semana” y generar cierta rutina de lectura, pero no es tiempo suficiente como para caer en el olvido y romper la rutina de lectura. Además, si se trabaja correctamente y con constancia, el medio no perdería valor a nivel de posicionamiento en Internet. Una periodicidad semanal, por tanto, es la opción más razonable.

Más de un 50% de la población en la Comunidad Valenciana emplea el valenciano sin dificultades (Martinez-Sanchis, 2010). Sin embargo, no puede decirse que el bilingüismo del territorio encuentre una presencia ajustada a la realidad social en sus medios de comunicación: Casi dos tercios del total emplean exclusivamente el

castellano, menos del 14% emplea solo el valenciano y menos del 15% combina ambas lenguas (López-García; Iglesias-García; Palau-Sampio; Doménech-Fabregat; Baviera-Puig, 2010). Es evidente que la presencia de esta lengua en los medios es débil, pues es muy inferior a su incidencia en la población. Por ello, todos los contenidos de este medio de comunicación digital se publicarán en dos versiones: castellano y valenciano. Esto permitirá conseguir un mayor alcance social, así como reforzar el valor local que define a la empresa y que perdería si solo se comunicara en castellano -especialmente en una comarca mayoritariamente valencianoparlante como lo es la Horta Nord-. Además, esta doble versión garantiza disponer siempre de contenidos en castellano, algo muy interesante para comercializar con otros medios de comunicación, incluso, externos a la Comunidad Valenciana.

- 2) **Servicio de agencia de comunicación** de cara a otros medios periodísticos bajo la firma de Silabia Comunicación. Este servicio consistirá en comercializar aquellos contenidos publicados en el medio digital comarcal *Històries d'Ací*, que, por temática, enfoque u otro motivo, puedan interesar al público de otras regiones. De ahí la necesidad de contar con contenidos también en castellano. Se ofrecerán a otros medios aquellos productos periodísticos más genéricos o que, a pesar de contar con fuentes locales, no están vinculados exclusivamente a un municipio de la comarca Horta Nord.

*Històries d'Ací* se reserva una sección donde publicará los contenidos pensados y elaborados para la agencia que no logren acogida. Por otro lado, si el medio que adquiere el contenido elaborado por la agencia no solicita expresamente la exclusividad y asume su coste, *Històries d'Ací* publicará versiones reducidas o modificadas en su página web.

- 3) **Edición impresa *Històries d'Ací***: En función del éxito de la empresa, se valorará la posibilidad de lanzar una publicación en papel de periodicidad más extensa (anual al principio y, si con el paso del tiempo es viable, semestral e incluso trimestral). El éxito de las fórmulas de pago solo es posible si la información ofrecida posee un fuerte valor añadido (Casero-Ripollés, 2010), como la especialización y personalización de los

contenidos (Rodríguez-Martínez; Codina; Pedraza-Jiménez, 2010; Martínez-Molina, 2010; Micó-Sanz; González-Molina, 2010). La edición impresa rescatará los productos periodísticos más destacados de dicho periodo para dar más valor a la empresa. Los contenidos de esta edición ofrecerán cierto valor añadido respecto a los publicados en el medio digital, para justificar su impresión y carácter de pago. Por ejemplo, se incluirán contenidos más extensos o ampliados o con imágenes de mayor calidad, en función del tema y del género periodístico (entrevista en profundidad, reportaje...). Además, transmitirá la idea de que estos contenidos impresos se han elaborado con más cariño y, sobre todo, que es una edición pensada para un público sin acceso a Internet o con preferencia por el papel, por ejemplo, personas mayores. Esta edición, para que se perciba como una extensión del medio digital, también recibe el nombre de *Històries d'Ací*. La revista será diferente en cada localidad que la empresa abarque para reforzar el carácter local y atraer más lectores.

## **1.2. Antecedentes**

Las primeras publicaciones similares a lo que hoy se conoce como periodismo literario se remontan al año 1907, cuando el *Cuento Semanal*, de Eduardo Zamacois, motivaba la lectura (por su brevedad) y el coleccionismo (por su periodicidad fija) de personas de clase media con ciertos hábitos de lectura y gusto estético consolidado. Esto, en su conjunto, suponía una buena motivación para la supervivencia de la empresa (Alonso, 2007). No obstante, el nacimiento del periodismo literario como tal se sitúa en los años 70, con el fenómeno del Nuevo Periodismo. Este movimiento relacionó por primera vez la literatura y el periodismo. El resultado fue la narración periodística, de tal manera que el término anglosajón Literary Journalism es más o menos sinónimo de la expresión española “periodismo narrativo” (Gutiérrez-Palacio, 2009).

Desde los últimos años, el género retoma recursos expresivos considerados propios de la literatura para estructurar el relato de los acontecimientos que atañen al individuo y sus sociedades. Y está en auge (Hernández, 2013).

Una vez situado el nacimiento del estilo periodístico que se propone, cabe destacar que uno de los antecedentes impulsores de Silabia Comunicación es la falta de un medio de este tipo dispuesto a sacar a la luz y dar valor social a las historias personales de ciudadanos anónimos. Su promotora ha sido consciente durante los cuatro años previos a la elaboración de este proyecto empresarial del gran valor social que se halla en la memoria de personas de a pie que, ante la ausencia de medios de comunicación activos en la búsqueda de historias personales, caen en el olvido.

Además, el motivo principal que impulsó la creación de un medio como Silabia Comunicación es la actualidad del periodismo. Está fuertemente condicionada por amenazas como la extensión de la “cultura de lo gratuito”, en la que el acceso a la información de actualidad se realiza sin efectuar ningún pago y se genera una resistencia cada vez mayor a este entre los usuarios (Miguel-de-Bustos; Casado-del-Río, 2010). un público cada vez más amplio pero que no está dispuesto a pagar por consumir el producto periodístico. La inmediatez que proporciona Internet propicia la elaboración de contenidos de baja calidad, tanto en su contenido como en su forma, de manera que el lector, aunque goza de mayor acceso a cantidad innumerable de datos y fuentes, percibe una realidad fragmentada y muy superficial. Estas características del formato digital no parecen despertar el interés del resto de formatos por adoptar una visión más profunda y especializada, al contrario: Se esfuerzan por competir, en lugar de con la calidad, con la velocidad del resto de medios de comunicación.

En este contexto, parece imprescindible la llegada de un nuevo periodismo que traiga consigo un modelo de negocio viable basado en la especialización y profundidad de los contenidos, si bien es el único tipo de producto por el que el público todavía está dispuesto a pagar. Pero no es solo necesario un periodismo de mayor calidad y profundización: Es imprescindible diferenciarse de la prensa

generalista gracias a un relato único, humano, personal, y con un estilo narrativo capaz de sumergir al lector en un relato periodístico venciendo la velocidad que tanto caracteriza a Internet.

En la comarca Horta Nord, donde los medios de comunicación son meramente informativos -departamentos de comunicación de los ayuntamientos o pequeños diarios locales-, este tipo de periodismo es prácticamente inexistente. Sin embargo, en América Latina tiene un gran éxito y calado, debido al boom literario de los sesenta y setenta y a que los latinos son cuentistas y, sus sociedades, muy orales. Esta práctica no ha alcanzado a España ni, en general, a los países europeos, ya que están sobrecargados por sus propias crisis nacionales, pero pronto el periodismo literario cruzará las fronteras de este continente (López-Hidalgo, 2017).

### **1.3. Presentación de los promotores**

La competencia una combinación de conocimientos, capacidades y actitudes que se consideran necesarias para un determinado contexto (Ferrés, 2007). El equipo fundacional de Silabia Comunicación está compuesto por una única responsable cuyas competencias, formación académica y experiencia laboral le permitirán desarrollar la actividad que se propone. El Grado en Periodismo por la Universidad Jaume I le ha propiciado considerables competencias teóricas y prácticas en relación con el ejercicio periodístico y también algunas pinceladas de administración empresarial que ha complementado con dos meses de prácticas externas en el Ayuntamiento de Puçol como administradora en el Departamento de Fiestas y Juventud.

También ha realizado durante sus cuatro años de formación universitaria colaboraciones, prácticas externas y contratos con distintas empresas e instituciones en materia de comunicación; hecho que se plasma en la tabla siguiente.

Este tipo de actividades, muchas de ellas, desempeñadas en medios de comunicación de la comarca Horta Nord de València y alrededores, han permitido a

la promotora conocer el funcionamiento del ejercicio periodístico en la zona, así como disponer de una considerable agenda de contactos pertenecientes al sector.

Tabla 1: Información y experiencia laboral de la promotora

<b>Información personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plaza 25 de Abril, nº 2, pta. 2, 46530, Puçol (España)</li> <li>● Teléfono: 692 34 65 91</li> <li>● Correo electrónico: irenemolla14@gmail.com</li> </ul>
<b>Estudios académicos</b>	Grado en Periodismo en la Universitat Jaume I
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Sep. 2016 - Presente. Redactora de contenidos de posicionamiento web y márketing digital para Sara Fernández Velasco S.L.</b></li> <li>● <b>2015 - Presente. Colaboración con la revista de cine <i>Encadenados</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaboración y publicación de contenido periodístico cinematográfico</li> </ul> </li> <li>● <b>Jun. 2017 - Jul. 2017. Realización de “La Dipu Te Beca” en el Departamento de Fiestas y Juventud del Ayuntamiento de Puçol</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsable de la administración interna de la institución pública y de gestionar la web <i>Xtu Puçol</i></li> </ul> </li> <li>● <b>Oct. 2016. Asociación de Comerciantes y Empresarios de Puçol (ACEP)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Responsable de la gestión y comunicación en línea en redes sociales para campaña de difusión y publicidad de evento organizado por la asociación</li> </ul> </li> <li>● <b>Jun. 2016 - Jul. 2016. Realización de “La Dipu Te Beca” en el Departamento de Comunicación del Ayuntamiento de Puçol</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Periodista/editora: realización de entrevistas, elaboración, edición, traducción y publicación de contenidos periodísticos, gestión de redes sociales...</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 2. Recursos humanos

La organización se constituye deliberadamente para el desarrollo de un proyecto específico, y está orientada a satisfacer necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido (Schlemenson, 1988). Durante el nacimiento y los primeros meses de vida de Silabia Comunicación, la propia promotora será la única trabajadora. Se dedicará a la realización de las gestiones administrativas y a la actividad principal de la empresa: el ejercicio periodístico. Es decir, a la recogida de información, a través de entrevistas personales, elaboración de un producto de calidad y publicación del mismo. Además, gestionará la página web del medio digital y contactará con medios de comunicación externos, con los que negociará la venta del producto periodístico destinado a este fin.

Se valorará periódicamente la posibilidad de ampliar la plantilla de los trabajadores hasta que hacerlo sea económicamente viable. En dicho momento, las contrataciones se irán realizando paulatinamente, en función de los ingresos obtenidos, hasta configurar el organigrama que se presenta a continuación:

Gráfico 1: Organigrama previsto para el quinto año de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia

Como puede verse, el organigrama estimado para, aproximadamente, un periodo de cinco años de funcionamiento, quedaría formado por tres áreas de trabajo, cuyas funciones se detallan a continuación:

- Área de Administración y Gestión: Encuadra aquellos puestos dedicados a desarrollar las labores de control interno. Un único trabajador compondrá este área, asumiendo las responsabilidades de gestión económica y administrativa, secretaría, recursos humanos y asesoría legal. Como se detalla en el organigrama, este será el primer contrato a realizar (Trabajador 1) cuando, tras un periodo de trabajo en solitario asumiendo todas las funciones, la fundadora lo considere económicamente viable.
- Área Comercial: El responsable (en el organigrama, Trabajador 2) se encargará de comercializar el producto periodístico -seleccionado por la editora- de cara a los medios de comunicación externos. Decidirá sobre aspectos como el precio y promoción del producto, encabezará las negociaciones y también establecerá las relaciones con empresas de impresión y reparto para la edición impresa del medio.
- Área Editorial y de Producción: Este área encuadra las tareas de elaboración del producto periodístico. Su responsable, que coincide con la figura de la directora, desempeñará además la edición de los contenidos. El resto de trabajadores de este área (se prevé contratar durante el tercer o cuarto año hasta cuatro periodistas, como indica el organigrama) se encargarán fundamentalmente de recoger información en las zonas de la comarca Horta Nord que se asignará a cada uno (entre tres y cuatro localidades por trabajador) y de elaborar contenidos periodísticos.

No se descarta, más a largo plazo, la posibilidad de crear diversas subáreas dentro del Área Editorial y de Producción, apostando por una mayor especialización de un medio ya especializado en periodismo humano-narrativo. Es decir, sería interesante, además de contar con periodistas encargados de cubrir temáticas genéricas, disponer de algunos especializados en contenidos deportivos, en viajes, salud u

otras temáticas con potencial humano-narrativo. Si esto, muy a largo plazo, fuera económicamente viable, el organigrama resultante sería muy similar al siguiente:

Gráfico 2: Organigrama previsto a partir del sexto año de funcionamiento



Fuente: Elaboración propia

## 2.1. Régimen contractual

Respecto al régimen contractual, se ha procedido a un análisis comparativo entre los tipos de contrato interesantes para la empresa, en base a la información recogida en el portal PYME del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España. Para ello, se han tenido en cuenta especialmente los aspectos relativos a los requisitos para la empresa y para los trabajadores en cada modelo de contrato, así como los incentivos que garantizan.

Para una mejor visualización y una correcta toma de decisión, se plasma en Tabla 2 aquella información de mayor interés a tener en cuenta en el momento de escoger el modelo de contrato.

Tabla 2: Análisis comparativo de los tipos de contrato

Tipo de contrato	Requisitos	Incentivos
<b>Apoyo a emprendedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plantilla inferior a 50 trabajadores durante la contratación</li> <li>- Mantener al trabajador durante mínimo 3 años, y en el mismo nivel de empleo alcanzado mínimo durante un año</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fiscales:</b> Primer trabajador contratado, menor de 30 años: deducción fiscal de 3.000€</li> <li>- <b>Bonificaciones en la cuota de la seguridad social:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entre 16 y 30 años de edad: Primer año: 1.000€, segundo año: 1.100€, tercer año: 1.200€</li> <li>- Mayores de 45 años:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1.300€ al año</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Joven contratado por microempresa y/o por empresario autónomo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajadores inscritos en la Oficina de Empleo</li> <li>- Plantilla igual o inferior a 9 trabajadores durante la contratación</li> <li>- Mantener en el empleo al trabajador al menos durante 18 meses y en el mismo nivel de empleo alcanzado como mínimo durante un año</li> </ul>	<p>Reducción de la cuota empresarial a la Seguridad Social por contingencias comunes del 100% durante un año de contrato</p>
<b>Nuevo proyecto de emprendeduría joven</b>	<p>Personas con una edad igual o superior a 45 años, desempleados e inscritos en la Oficina de Empleo al menos 12 meses durante los 18 meses anteriores a la contratación o beneficiarios del programa de recualificación profesional (PREPARA)</p>	<p>Reducción de la cuota empresarial a la seguridad social por contingencias comunes del 100% durante 12 meses siguientes a la contratación</p>
<b>Tiempo parcial con vinculación formativa</b>	<p>Jóvenes desempleados inscritos en la Oficina de Empleo, menores de 30 años y que compatibilizan el trabajo con su formación o haberse formado durante los 6 meses anteriores a la contratación</p>	<p>Reducción de la cuota empresarial a la seguridad social por contingencias comunes del 100% si la plantilla es menor de 250 empleados, pudiendo ampliarla hasta los 12 meses tras la contratación si sigue compatibilizando trabajo y formación</p>

Fuente: Elaboración propia

Tenemos en cuenta que los modelos contractuales que gozan de reducción de la cuota empresarial a la seguridad social por contingencias comunes del 100% reciben una subvención del 4'7% respecto al salario base del trabajador. A partir de este dato, extraído del Boletín Oficial del Estado (BOE), calculamos el ahorro que esta ayuda supondría a la empresa teniendo en cuenta el sueldo mínimo legal de:

- Auxiliar administrativo: Con un salario base anual de 12.000€, supondría un ahorro de 41€ al mes.
- Comercial: Con un salario base anual de 11.400€ (950€ mensuales), supondría un ahorro de 38€ al mes.
- Titulado en Grado Superior (en este caso, periodista): Con un salario base anual de 20.117€, supondría un ahorro de 67'5€ al mes.

Por su parte, el contrato del tipo "Apoyo a emprendedores" ofrece una deducción de 3.000€ por el contrato de un trabajador menor de 30 años: un ahorro total de 250€ mensuales, además de las bonificaciones en la cuota de la seguridad social por el contrato del resto de trabajadores de entre 16 y 30 años y de los mayores de 45 años.

Atendiendo a unos beneficios fiscales más atractivos, que dotarán de mayor viabilidad económica a la empresa, así como a unos requisitos fácilmente asumibles, se ha optado por el contrato indefinido de apoyo a los emprendedores, recogido por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (B.O.E, 2012). Según el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), dicho modelo "fomenta la contratación estable por parte de los emprendedores y PYMES, que suponen más del 95% del tejido productivo". Silabia Comunicación asumirá los requisitos y gozará de los beneficios en la contratación para los puestos de gerente administrativo y de director comercial.

En cuanto a los periodistas, se ha valorado la posibilidad de establecer un contrato indefinido a tiempo parcial con vinculación formativa, recogido por la Ley 11/2013, 26 de julio (B.O.E, 2013), pues, como recién graduada, su promotora considera esencial permitir a los estudiantes desempleados la posibilidad de adquirir una cualificación profesional con relación con su mercado de trabajo. No obstante, una vez la empresa haya visto incrementado su alcance y crecimiento previstos, las labores a desarrollar en el Área de Edición y Producción por los periodistas empleados requerirá de una jornada a tiempo completo, quedando descartado el

contrato a tiempo parcial por vinculación formativa. En este caso, por lo tanto, también se opta por un contrato de Ayuda al Emprendedor.

## **2.2. Salarios**

Durante los primeros meses de funcionamiento de la empresa, la promotora será la única trabajadora. Con el fin de garantizar un sueldo mínimo para cada trabajador desde el momento de su contratación, se ampliará gradualmente la plantilla a medida que sea económicamente viable, de la misma forma que se hará con los salarios.

Además, se considera primordial la inversión en otros campos destinados a impulsar el negocio, como, por ejemplo, en un plan de marketing lo suficientemente potente como para captar el mayor público posible en el menor tiempo y entrar con fuerza en el mercado. Es por ello que los sueldos, aunque se espera que todos superen el mínimo legal, no serán cuantiosos, al menos hasta que los beneficios de la empresa lo permitan.

Por ello, en el momento en que la promotora considere viable (se estima que será tras el primer año transcurrido), se contratará al auxiliar administrativo, cuyo salario se irá aumentando paulatinamente hasta alcanzar los 1.142€ brutos mensuales (salario estipulado para dicha profesión por el Convenio de Oficinas y despachos) aproximadamente, en el tercer año de funcionamiento. Lo mismo ocurrirá con el responsable comercial. El salario base mensual para un comercial en Valencia es, según el convenio, de 950€ brutos mensuales. El salario del responsable comercial ascenderá a los 1.008€ brutos para que su sueldo neto no sea inferior a 900€ (en el Apartado 4.4 aparecen detalladas las cantidades, teniendo en cuenta los incentivos del régimen contractual escogido). Dicho salario pretende aumentar pasados los primeros tres años de funcionamiento, hasta alcanzar los 1.000€ netos mensuales.

La contratación de los periodistas se prevé realizar tras, mínimo, cuatro años de funcionamiento, pues la promotora, graduada en Periodismo, se encargará de dicha labor, aunque en un área geográfica más reducida hasta que sea viable ampliarla. Por ello, se considera viable asumir un gasto de 900€ mensuales destinados al

salario de cada periodista, a medida que se vayan contratando gradualmente y la empresa vaya abarcando nuevos territorios.

### 3. Forma jurídica

Para determinar la forma jurídica de la empresa se ha procedido al análisis y comparación entre aquellos modelos más interesantes para Silabia Comunicación. En primer lugar, para una visualización más detallada de aquellas formas jurídicas factibles para esta compañía, se ha procedido a descartar los modelos que exigen un mínimo legal de dos o tres socios.

En cuanto a los modelos que permiten constituir la empresa a partir de un solo socio, se ha procedido a la elaboración de una tabla comparativa que permite analizar visualmente la información relevante para una empresa de las características de Silabia Comunicación:

Tabla 3: Análisis comparativo de los tipos de forma jurídica

<b>Forma jurídica</b>	<b>Capital Social mínimo</b>	<b>Responsabilidad</b>
<b>Empresario individual</b>	No existe legalmente	Ilimitada
<b>Emprendedor de Responsabilidad Limitada</b>	No existe legalmente	Ilimitada con protección de la vivienda del emprendedor
<b>Sociedad Limitada</b>	3.000€, totalmente desembolsado desde el inicio	Limitada a la aportación del capital social
<b>Sociedad Limitada de Formación Sucesiva</b>	3.000€ (aportación sucesiva)	Limitada al capital social de 3.000€ (aportados o no)
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	Entre 3.012€ y 120.302€ mediante aportaciones dinerarias	Limitada a la aportación del capital social

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a las características plasmadas en esta tabla, se descartan todos los modelos de sociedad, puesto que exigen una serie de gastos iniciales mucho mayores, como los de notaría o el coste derivado de la inscripción al registro mercantil.

Además, parece conveniente descartar el modelo jurídico Emprendedor de Responsabilidad Limitada, pues requiere, en el momento de constitución, determinar el bien inmueble que el fundador pretende mantener al margen de las responsabilidades legales de la empresa, algo que no tiene demasiado sentido si se tienen en cuenta las características personales de la fundadora -no cuenta con bienes inmuebles que proteger-.

Atendiendo a la información aportada por el Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), del Gobierno de España, se ha escogido finalmente la forma jurídica que responde al nombre **Empresario Individual (Autónomo)**, recogido en el Real Decreto 197/2009 (B.O.E, 2009), “por el que se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente y su registro y se crea el Registro Estatal de asociaciones profesionales de trabajadores autónomos”. Según dicha institución, este modelo describe a la “persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, con o sin trabajadores por cuenta ajena a su cargo”. La empresa podrá disfrutar, por tanto, de las siguientes ventajas:

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño.
- Es la forma que conlleva menos gestiones para su constitución.
- Puede resultar más económico, dado que no crea persona jurídica distinta del propio empresario.

Este tipo de empresa “tributa por tipos más elevados cuanto mayor es su nivel de renta”, según el CIRCE. Por este motivo, no se descarta muy a largo plazo, si se alcanzan altos niveles de facturación y, por tanto, sus obligaciones fiscales ascienden, transformar la empresa en una sociedad de responsabilidad limitada (SRL). Además de reducir las obligaciones fiscales, esta decisión garantizaría

también la protección del patrimonio de la fundadora, que, durante los primeros años de funcionamiento será casi inexistente, pero a largo plazo pueden aumentar.

Al optar por la forma jurídica de Empresario Individual, Silabia Comunicación se ceñirá a las siguientes características, derechos y obligaciones, recogidas en la Ley 20/2007 del estatuto del trabajo autónomo (B.O.E, 2007) y publicadas por el CIRCE:

- Control total de la empresa por parte del propietario, que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien asume personalmente todos los derechos y obligaciones derivados de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.
- El empresario individual no está obligado a inscribirse en el Registro Mercantil.

#### **4. Plan comercial**

Es necesario describir detalladamente el producto y servicio ofrecido por Silabia Comunicación, así como su competencia, para realizar una estimación de los costes iniciales, fijos y variables lo más realista y precisa posible y estudiar así si el plan comercial es realmente viable a corto y largo plazo.

##### **4.1. Descripción del producto**

El producto que Silabia Comunicación propone le convierte en una empresa de comunicación comercialmente viable, pues presenta grandes diferencias respecto a su competencia directa, que se analiza en el siguiente subapartado.

Para comprender las características del contenido ofrecido, es importante recordar las tres actividades comerciales de esta empresa. En primer lugar, Silabia Comunicación dispondrá de un medio digital en línea que, bajo la cabecera *Històries d'Ací*, pondrá a disposición de cualquier internauta una serie de contenidos

periodísticos narrativos, de interés humano y carácter local, que se actualizará con nuevos contenidos semanalmente. En segundo lugar, la empresa -en caso de considerarlo económicamente viable tras los primeros meses de funcionamiento, e incluso, tras un año- lanzará una edición impresa rescatando las piezas periodísticas más relevantes y de mayor peso local publicadas durante un trimestre en el medio digital. Y, por último, existe una tercera actividad: La compañía funcionará como agencia de comunicación vendiendo a otros medios -digitales e impresos- aquellos productos que, por las características de su contenido, puedan tener un mayor alcance geográfico. Teniendo en cuenta estos tres tipos de actividad empresarial, se procede a describir el contenido propio de cada una de ellas:

- **Contenido para el medio digital *Històries d'Ací*:** En este soporte se publicarán todas aquellas piezas periodísticas que posean las características propias del periodismo narrativo y de interés humano y que, además, presenten un claro carácter local. Las listas, nombres, números, fechas y datos son la esencia del periodismo demostrativo. El periodista narrativo debe usarlos con cuidado, solo en los casos en que sea necesario, porque hacen pesada y lenta la lectura (Herrscher, 2012). Por ello, aunque se incorporará información objetiva y contrastada, se evitará la carga de dichos elementos. En cuanto a los géneros periodísticos, se tratará especialmente de entrevistas en profundidad o perfiles, así como de reportajes narrativos. También parece interesante para este medio la crónica, que puede ser de utilidad al narrar, por ejemplo, las experiencias vitales de un individuo anónimo. Este género podrá encontrarse dentro de otros, como perfiles y reportajes, al incluir fragmentos cronológicos, pero también constituir piezas enteras. Mediante la crónica se cubrirán también aquellos acontecimientos de carácter local -actos lúdico-festivos de las localidades...- y, cuando la empresa haya crecido lo suficiente como para disponer de un periodista especializado en deporte, también se cubrirán eventos deportivos locales o vivencias personales de los propios deportistas, siempre bajo la línea estilística del medio. En el área del deporte existe un componente que distinguirá con mayor claridad este producto respecto a su competencia: Se

contemplant las experiencias personales de aquellos deportistas anónimos con historias interesantes que contar a los que cualquier medio no presta atención.

El siguiente texto muestra la descripción de una anciana anónima que cuenta una serie de vivencias e historias personales interesantes para el público local. Se trata del fragmento de un perfil y, por sus rasgos estilísticos y su enfoque humano, ejemplifica lo que podría ser una pieza periodística publicable para la edición digital:

*Sobre su mesita auxiliar se ubica una enorme caja de plástico repleta de medicinas. En el librero de la pared del fondo, un pequeño marco plateado alberga en blanco y negro la esencia de aquella niña cubierta por una manta de oro: cientos de tirabuzones que le rasuraron cuando solo tenía dos años. Entonces rapaban a algunas chicas para conseguir un cabello más fuerte y oscuro. A día de hoy acude semanalmente a la peluquería buscando aquella esencia dorada que perdió entre llantos y toallas usadas.*

- **Contenido seleccionado para la edición impresa *Històries d'Ací*:** Esta edición tiene como objetivo principal otorgar mayor valor a la empresa. Para ello, seleccionará los productos publicados en el medio digital y les dotará de cierto valor añadido: Se recogerán las mejores piezas de la web ampliadas, se reforzará el aspecto local, o con más fotografías, un trato más cercano, transmitir la idea de que se trata de piezas elaboradas con más cariño... Por ello, este producto presenta unas características muy similares al descrito anteriormente -para el medio digital-, salvo las diferencias que, en cada caso, el Área Editorial y de Producción considere oportuno realizar para diferenciarlo de su versión digital y justificar su impresión y carácter de pago.

Un ejemplo de historia atractiva para publicar con forma de reportaje, entrevista e incluso crónica en este medio digital podría ser la experiencia de un agricultor de edad avanzada que narra sus vivencias y anécdotas. Para diferenciarse de la competencia, este producto no se limitaría a verter la información aportada por el protagonista sino que, durante largas entrevistas, intentaría indagar en su mente y en sus recuerdos para plasmar tres factores: el biográfico -aportado por él y, si procede, otras fuentes-, el físico -mediante

descripciones profundas y muy analíticas- y el psicológico. Para reforzar el carácter local de este producto y potenciar el interés del lector hacia él, se intercalará información complementaria acerca del estado de la huerta en dicho municipio, su evolución, descripción de la misma...

- **Contenido seleccionado para la agencia para medios de comunicación externos:** Este producto se asemeja en gran medida al que se elaborará para las dos actividades anteriormente explicadas, pues seguirá el mismo estilo narrativo y también mostrará enfoques de carácter humano. Sin embargo, existe una diferencia a tener en cuenta en el momento de selección de aquellas piezas destinadas a esta actividad: Cuando, entre testimonios e historias de interés local, el equipo editorial de Silabia Comunicación detecte en alguna pieza cierto potencial para generar interés en otras áreas geográficas, estas se intentarán comercializar con otros medios de comunicación. Por tanto, este producto se diferencia del anterior en que, a pesar de estar protagonizado por personajes locales, la historia que cuenta no se halla estrechamente vinculada a la comarca Horta Nord. Un ejemplo de pieza periodística interesante para esta actividad sería el siguiente fragmento de un reportaje:

*Que los médicos se excedieran con la dosis de epidural fue el mejor regalo que pudieron hacerle. A sus 50 años, tras décadas de convivencia con una fibromialgia de grado máximo, el único instante que Mari Carmen recuerda sin dolor es el parto de su primera hija. Al sufrimiento físico de estos enfermos se suma el escepticismo de quienes ponen en duda sus quejas. La encuesta Pain Proposal, elaborada por la Asociación Internacional del Estudio del Dolor (EFIC), demostró el año pasado que el 47% de personas que padece dolor crónico cree que sus familiares y médicos dudan de la veracidad de sus quejas. Mari Carmen siempre supo que tenía algo, aunque nadie le creía.*

Como se puede ver, se trata de un producto periodístico que intercala un trato muy humano y narrativo con una serie de datos objetivos. Esta combinación lo convierte en un reportaje interesante a nivel nacional -pues los datos objetivos abarcan dicho nivel geográfico- a pesar de estar protagonizado por una persona identificada a nivel local.

## **4.2. Descripción del servicio**

Más allá de los productos periodísticos que Silabia Comunicación ofrece, que muestran un claro interés comercial y económico, no se puede obviar el servicio que esta empresa proporciona a su público. Si bien en el periodismo confluyen dos variables principales, la económica y la social, es evidente que la actividad de un medio de comunicación como este ofrece a los ciudadanos de la comarca Horta Nord un servicio social. En este caso, a diferencia de otros medios de comunicación, el fin que se persigue no es contribuir a crear una sociedad más justa, pues no se desarrolla un periodismo de denuncia ni, por lo general, se tratan temas políticos. Este servicio social, sin embargo, sí pretende impulsar el desarrollo cultural de la población a través de un periodismo literario rico en conocimientos, historia y otras materias. Los objetivos del servicio social que Silabia Comunicación pretende ofrecer pueden resumirse en tres puntos:

1. Ofrecer una salida a historias personales de interés social que nunca verían la luz sin un medio de comunicación como este.
2. Fomentar el desarrollo cultural de los municipios de Horta Nord, transmitiendo conocimientos, tradiciones u otras informaciones interesantes y/o de utilidad.
3. Transformar experiencias personales en patrimonio local y, de esta forma, enriquecer la historia cultural de las localidades.

## **4.3. Análisis de la competencia**

La actividad comercial a desarrollar por esta empresa se propone ocupar un hueco de mercado presente en el territorio geográfico que se pretende cubrir. Tras analizar el mercado periodístico en la comarca Horta Nord, se ha llegado a la conclusión de que ningún medio de comunicación ofrece un producto periodístico de estas características. Lo que se encuentra en esta región es un periodismo informativo (por ejemplo, *El Periódico de Aquí*), no especializado y ligado normalmente a la actualidad inmediata. Esto se debe a las características de los medios de comunicación que se encuentran en esta zona son gabinetes de comunicación de

los ayuntamientos de cada municipio o, en algunos casos, pequeños periódicos locales o comarcales generalistas.

Este contexto periodístico deja libre de competencia a un medio especializado en periodismo literario en el ámbito geográfico a abarcar. Esto no significa, sin embargo, que Silabia Comunicación no tenga que competir con otros medios. Tan solo queda libre de competencia la edición impresa, ante la ausencia de cualquier edición impresa de estas características.

Por su parte, el medio digital deberá operar dentro del inmenso océano informativo que es Internet, caracterizado por una ubicuidad, universalidad y accesibilidad casi absolutas (Moreno, 2007). Por lo tanto, cualquier medio de comunicación que realice una función parecida a la que se propone en este proyecto, aunque no pertenezca a la región geográfica a abarcar, se considera competencia. No obstante, aunque no inexistente, como en el caso de la edición impresa, esta competencia también es escasa, pues no hay constancia de ninguna empresa dedicada a este tipo de actividad. Para comprobar que Silabia Comunicación es una empresa innovadora y competitiva, a continuación se analizan algunas características de los medios de comunicación que podrían suponer cierta competencia en el mercado digital:

- Secciones de contenido periodístico especializado en medios generalistas (es decir, géneros como reportajes y entrevistas en secciones como Cultura, Deportes o Sociedad). Tras analizar tres medios generalistas distintos (*El Mundo*, *20 Minutos* y *ABC*), se ha comprobado que, aunque se trata de secciones más especializadas que el apartado generalista y desarrollan géneros en profundidad, el tipo de contenidos periodísticos no se aleja demasiado de las directrices generalistas del medio, puesto que emplean un lenguaje sencillo, poco expresivo y meramente informativo. Además, todos los personajes son de interés público, hecho que también se aleja del producto que Silabia Comunicación ofrece, cuyos protagonistas anónimos y locales dotarán de mayor proximidad al medio.

- Suplementos semanales, mensuales o de otra periodicidad: Se ha comprobado que productos de este tipo, como *El País Semanal*, abarcan una infinidad de temas de mayor profundidad que el medio generalista. Además, pueden percibirse claras diferencias en su estilo, más trabajado y atractivo. Estas características se asemejan más a la idea que propone este proyecto y, por tanto, se considera competencia directa del medio digital *Històries d'Ací*. Aun así, Silabia Comunicación se diferencia de estos contenidos en varios aspectos. En primer lugar, por su carácter local. En segundo lugar, por la selección de los temas y personajes, pues estos suplementos, aunque indagan en mayor medida para encontrar historias más originales y, a veces, personales, rara vez escogen historias de personas anónimas. Y, especialmente, existe una diferencia en cuanto al enfoque de los contenidos. Por ejemplo: *Slava, el meteorólogo que vivió 13 años solo en el Ártico*, publicado el 24 de enero por *El País Semanal*, narra una historia personal pero se limita a presentar al protagonista y describir brevemente el lugar en el que pasó tanto tiempo aislado. Silabia Comunicación, en este caso, habría aprovechado el potencial humano de esta historia describiendo en todo detalle el día a día del protagonista e indagando en su mente para transmitir sus miedos e inquietudes; un enfoque claramente diferenciador y muy atractivo para el lector.
  
- Revistas especializadas en periodismo literario: Con Internet, como ya se ha mencionado, se puede considerar competencia incluso aquellos contenidos que se producen y publican en lugares remotos. Por ello, revistas especializadas como *Gatopardo*, *Anfibia* o *Canéfora*, que desarrollan un periodismo similar al que aquí se propone, se consideran competencia directa exclusivamente del medio digital *Històries d'Ací*. Sin embargo, la actividad de Silabia Comunicación cuenta con un refuerzo importante que también le diferencia de este tipo de competencia: el factor local y el interés hacia las personas anónimas.

En cuanto a la edición impresa de la empresa, por limitación geográfica únicamente se puede concebir como competencia aquellos medios que operan en la comarca Horta Nord y, además, desarrollan un ejercicio periodístico similar al que aquí se propone. Periódicos como *Hortanoticias*, *El Periódico de Aquí*, *Levante* o *Las Provincias*, aunque en ocasiones publican piezas más profundas y elaboradas, se dedican fundamentalmente a informar acerca de la actualidad más inmediata. También encontramos gabinetes y departamentos de comunicación de los ayuntamientos, radicalmente distintos a la actividad que propone Silabia Comunicación. En definitiva, el análisis de la competencia detecta un importante hueco de mercado y sugiere que la empresa podrá operar en una situación bastante favorable.

#### **4.4. Costes**

Teniendo en cuenta el perfil de la socia-fundadora y la situación inicial de la empresa propuesta, se pretende que el coste inicial a asumir se limite a las acciones estrictamente necesarias para ponerla en funcionamiento. Se prevé que, a medida que la empresa crezca y afiance su lugar en el mercado, se asumirán una serie de gastos fijos y variables que aumentarán al ritmo de los ingresos. Los siguientes subapartados presentan una estimación de los gastos previstos en un periodo aproximado de un año tras el nacimiento de la empresa. Se ha elaborado tras un ejercicio de documentación acerca de los precios en compañías de la región geográfica en cuestión. A pesar de que la estimación se ha realizado de forma realista y documentada, los costes dependerán de la trayectoria que tome la empresa y de su éxito, pudiendo ascender o descender cuando la fundadora lo considere viable o cuando factores externos lo hagan inevitable.

##### **4.4.1. Costes iniciales**

Silabia Comunicación no deberá hacer frente a ningún coste inicial ante la ausencia de barreras de entrada gracias a las facilidades que proporciona Internet, gracias a disponer del material necesario para desarrollar la actividad (ordenadores, teléfono

propio, material de oficina, vehículo propio...) y, sobre todo, gracias a los motivos que se desarrollan a lo largo de los siguientes párrafos.

La situación económica de la fundadora durante el tiempo de constitución de la empresa es muy limitada. Es por ello que, aunque desde el inicio de este proyecto se contaba con la construcción de una página web mediante la contratación de una empresa especializada, este servicio parece, al menos al principio, inasequible. Según las empresas consultadas, elaborar una página web de calidad y dimensiones similares de diarios digitales como *El País* o *El Mundo* puede suponer una inversión de entre 30.000€ y 50.000€. Existe la posibilidad de construir una página web mucho más sencilla y económica, cuyo coste mínimo en el mercado ronda los 5.000€. Atendiendo a esta cantidad, todavía elevada para la fundadora durante este periodo de tiempo, se ha optado por elaborar personalmente un espacio digital bajo el gestor de contenidos Wordpress, pues es gratuito y las posibilidades que proporciona son muy similares al resultado que puede ofrecer un especialista por un presupuesto económico como el que se menciona anteriormente.

De esta forma, durante la constitución de la empresa, el soporte digital tendrá como único coste la compra del dominio en Internet -que permite utilizar un espacio digital e identificar la marca personal- y el *hosting*. Al ser de carácter anual, esto se especifica mejor en el Apartado 4.4.2. Costes Fijos.

Los costes de constitución de la empresa, según el CIRCE, se limitan, para el empresario individual, a los gastos derivados de la cotización a la seguridad social -no es obligatorio inscribirse en el Registro Mercantil-. Estos pagos de cotización son mensuales, por lo que se especifican en el apartado de Apartado 4.4.2. Costes Fijos.

En cuanto a los servicios de gestoría que la fundadora contrataría para una constitución correcta, tras consultar los precios del mercado, se ha barajado la posibilidad de contratar los servicios de la gestoría en línea Infoautónomos, exclusivamente para la gestión de la constitución, por un precio de 36€. Sin embargo, al contactar con dicha empresa y conocer sus paquetes de asesoría fiscal

mensuales, se ha optado por contratar un plan mensual para que la fundadora pueda gestionar con mayor facilidad los asuntos fiscales y administrativos hasta la contratación de un profesional en este área.

No será necesario, al menos, durante los cinco primeros años, contar con una oficina física, pues la promotora cuenta con un espacio habilitado en su vivienda, con el material necesario, y al resto de trabajadores se les exigirá lo mismo.

#### **4.4.2. Costes fijos**

Como se especifica en el apartado anterior, el único coste de constitución de la empresa se corresponde con la cotización a la seguridad social. Según la asesoría en línea de la gestoría Infoautónomos, tras la aprobación en octubre de 2017 de la nueva Ley de autónomos (B.O.E, 2007), la tarifa plana para este tipo de forma jurídica se limita a un pago mensual de 50€, “en lugar de los 275’02€ que constituyen la cuota mensual mínima en 2018”, durante los primeros 12 meses tras la puesta en marcha de la empresa. Además, por ser mujer menor de 35 años, la fundadora tiene derecho a la ampliación de dicha tarifa plana hasta los 36 meses tras la puesta en marcha de la empresa. Por ello, durante los tres primeros años, los costes de cotización a la seguridad social serán de **50€ mensuales**. A partir del cuatro año, el coste será de **275’02€ mensuales**.

En cuanto a la contratación de la gestoría en línea Infoautónomos, se ha optado por el Plan básico de gestoría para autónomos, que incluye tarifa plana, comunicación directa con un asesor fiscal ilimitada y aplicación web de facturación y contabilidad. Será de gran ayuda desde el momento de constitución de la empresa hasta la contratación de un profesional administrativo. El precio será de **25€ mensuales**.

En cuanto a los costes relacionados con la página web, cada extensión del dominio *-.com, .es, .org...-* presenta un precio diferente aunque muy similar, por lo que el factor decisivo para escoger entre uno u otro es el nicho de mercado en el que se desea operar. El medio digital *Històries d’Ací* pretende dirigirse a un público fundamentalmente local, ya que las piezas periodísticas de mayor potencial y alcance geográfico no se difundirán mediante la web sino que se comercializarán

con otras empresas. No obstante, aquellas piezas de mayor potencial que no se consigan comercializar con compañías externas se colgarán en la web *Històries d'Ací*, en un apartado específico para ellas, y estas sí se dirigen a un público más amplio.

Por tanto, aunque se trate de un medio fundamentalmente local, para llegar a un mayor público hispanohablante con dicha sección es importante escoger la extensión *.com*, que abarca tanto los contenidos locales como los internacionales. Por la misma razón, el nombre del dominio será en castellano, lo cual no impide que los contenidos de una de las versiones puedan estar en valenciano, ni que las personas que busquen "*Històries d'Ací*" puedan encontrarlo. El dominio de la web, por lo tanto, será *historiasde aqui.com*. Contratando el servicio al proveedor de *hosting* Raiola, el precio será de 12'76€ anuales; **1'06€ mensuales**.

Será imprescindible, de cara a mejorar la imagen corporativa de Silabia Comunicación y aumentar el posicionamiento de su medio digital, contratar un servicio de *hosting*. El proveedor escogido, por la calidad de sus servicios y por su prestigio, es de nuevo Raiola, y se ha optado por el programa Hosting Medio SSD WordPress. El precio será de **9'95€ mensuales**.

En cuanto al marketing digital, es imprescindible contar con consultorías mensuales que ayuden a posicionar la posición de Silabia Comunicación en el mercado. Especialmente se presta atención al ámbito del posicionamiento en Internet o SEO (Search Engine Optimization), imprescindible para que una página web sea visible en la red y pueda aumentar gradualmente el tráfico de visitas (Zilincan, 2015). Es decir, el tráfico web es comida, bebida y oxígeno -en definitiva, es la propia vida- de cualquier página web de carácter empresarial, pues puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso comercial (Davis, 2006). Atendiendo a que se trata de un periódico digital, se requiere mucho más cuidado SEO que cualquier otro tipo de página web, puesto que la actividad principal consiste en la difusión de contenidos periodísticos, que deben revisarse y optimizarse con periodicidad. Tras consultar las tarifas de numerosas agencias especializadas, se ha decidido contratar los servicios de Quiwiq, debido a su prestigio y a que ofrece planes más económicos. Al principio

se contratará el Plan Básico, que tiene un coste de **599€** trimestrales. Se prevé que, transcurrido el segundo año, será viable contratar su Plan Avanzado, con un coste de **730€** trimestrales. A largo plazo, no se descarta contratar el Plan Profesional, de 390€ mensuales, y un plan de marketing que abarque más aspectos.

Se calcula a continuación el coste total de los trabajadores tras el primer año de funcionamiento hasta el tercer año (cuando aún no se ha aumentado el sueldo del responsable comercial, no se han contratado periodistas y todavía no han finalizado los incentivos a la seguridad social):

Tabla 4: Coste del auxiliar administrativo durante el primer año de contrato

<b>Concepto</b>	<b>Coste mensual (en euros)</b>
Sueldo bruto	1.142
Coste de la seguridad social a cargo de la empresa	30'9% del sueldo bruto → 352'87
Coste mensual para la empresa (sin incentivos)	1.494'87
Bonificación en la cuota empresarial a la seguridad social por la contratación de un trabajador de entre 16 y 30 años	83'33
Deducción fiscal de 3.000€ anuales (primer trabajador menor de 30 años contratado por la empresa)	250
<b>Sueldo neto para el trabajador</b> (Sueldo bruto - Coste seguridad social - Retenciones IRPF)	<b>1.023'95</b>
Coste de la seguridad social a cargo del trabajador	6'35% del sueldo bruto
Retenciones de IRPF a cargo del trabajador	4%
<b>TOTAL</b> (Sueldo bruto + Coste seguridad social - Incentivos)	<b>1.161'54</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Coste del auxiliar administrativo durante el segundo y tercer año de contrato

<b>Concepto</b>	<b>Coste mensual (en euros)</b>
<b>TOTAL</b> (Ya no goza de deducción fiscal de 3.000€ anuales)	1.411'54€

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Coste del responsable comercial durante durante los tres primeros años de contrato

<b>Concepto</b>	<b>Coste mensual (en euros)</b>
Sueldo bruto	1.008
Coste de la seguridad social a cargo de la empresa	33% del sueldo bruto → 332'64
Coste mensual total para la empresa (sin incentivos)	1.340'64
Bonificación en la cuota empresarial a la seguridad social por la contratación de un trabajador mayor de 45 años	108'33
<b>Sueldo neto para el trabajador</b> (Sueldo bruto - Coste seguridad social - Retenciones IRPF)	<b>903'68</b>
Coste de la seguridad social a cargo del trabajador	6'35% del sueldo bruto → 64€
Retenciones de IRPF a cargo del trabajador	4% → 40'32€
<b>TOTAL</b> (Sueldo bruto + Coste seguridad social - Incentivos)	<b>1.232'31</b>

Fuente: Elaboración propia

A partir del cuarto año, los costes salariales aumentarán paulatinamente, ante el aumento de sueldo del responsable comercial, la contratación de hasta cuatro periodistas y la finalización de los incentivos. Se estiman a continuación los costes de, aproximadamente, el cuarto y quinto año de funcionamiento de la empresa:

#### Auxiliar administrativo:

Tabla 7: Coste del auxiliar administrativo a partir del cuarto año de contrato

Concepto	Coste mensual (en euros)
<b>TOTAL</b>	1.494€

Fuente: Elaboración propia

#### Responsable comercial:

Tabla 8: Coste del responsable comercial a partir del cuarto año de contrato

Concepto	Coste mensual (en euros)
Sueldo bruto	1.120
Coste de la seguridad social a cargo de la empresa	30% del sueldo bruto → 336€
Coste mensual total para la empresa (sin incentivos)	1.340'64
Bonificación en la cuota empresarial a la seguridad social por la contratación de un trabajador mayor de 45 años	108'33
<b>Sueldo neto para el trabajador</b> (Sueldo bruto - Coste seguridad social - Retenciones IRPF)	<b>1.004</b>
Coste de la seguridad social a cargo del trabajador	6'35% del sueldo bruto → 71'12€
Retenciones de IRPF a cargo del trabajador	4% → 44'8€
<b>TOTAL</b> (Sueldo bruto + Coste seguridad social - Incentivos)	<b>1.456</b>

Fuente: Elaboración propia

## Periodistas:

Tabla 9: Coste de los periodistas

Concepto	Coste mensual (en euros)
Sueldo bruto	1.008
Coste de la seguridad social a cargo de la empresa	33% del sueldo bruto → 332'64€
<b>Sueldo neto para el trabajador</b> (Sueldo bruto - Coste seguridad social - Retenciones IRPF)	<b>903'68</b>
Coste de la seguridad social a cargo del trabajador	6'35% del sueldo bruto → 64€
Retenciones de IRPF a cargo del trabajador	4% → 40'32€
<b>TOTAL</b> (Sueldo bruto + Coste seguridad social)	<b>1.340'64</b>

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla muestra de manera más visual todos los datos aportados anteriormente, para poder conocer los costes fijos previstos para los cinco años de funcionamiento y, en función de ellos, poder desarrollar el siguiente apartado (el plan financiero).

Tabla 10: Costes mensuales clasificados por año

COSTES MENSUALES (en euros)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguridad social	50	50	50	275'02	275'02
Gestoría	25	-	-	-	-
Dominio web	1'06	1'06	1'06	1'06	1'06
Hosting	9'95	9'95	9'95	9'95	9'95
SEO	199'67	199'67	243'33	243'33	243'33
Salario 1 (Auxiliar administrativo)	-	1.161'54	1.411'54	1.411'54	1.494
Salario 2 (Responsable comercial)	-	1.232'31	1.232'31	1.232'31	1.456
Salario 3 (Periodistas)	-	-	-	1.340'64 (x 2 periodistas)	1.340'64 (x 4 periodistas)
<b>TOTAL (Mensual)</b>	285'68	2.653'66	2.947'32	5.853'62	8.841'92
<b>TOTAL (Anual)</b>	3.428'16	31.843'92	35.367'84	70.243'44	106.103'04

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.3. Costes variables

La impresión y reparto de la edición en papel se asume como coste variable porque la periodicidad, tamaño y número de copias dependerá de la situación económica de Silabia Comunicación y del impacto que la versión digital consiga en la comarca Horta Nord. Por ello, y tras un ejercicio de documentación para conocer las tarifas de distintas imprentas, como Artegraf Impressors, Lalmprenta, SaxoPrint y LaGranImprenta.es, entre algunas otras, se ha optado por contratar los servicios de

esta última, ante unos precios más económicos y la posibilidad de imprimir menos de 100 copias (otras no lo permiten). Se prevé que la primera edición impresa de *Històries d'Ací* se lanzará tras el primer año de funcionamiento transcurrido, cuando se cuente con cierto reconocimiento en la región y pueda transmitirse la idea del aniversario del medio de comunicación, como estrategia de marketing. En este momento, se estima que podría ser viable realizar una cantidad de 100 copias, que, con las características deseadas (16 caras a color con cubierta, tamaño A5 -15 centímetros x 21 centímetros- y encuadernación con grapa) supondría un coste de **186€**. La siguiente edición podrá lanzarse tras un año respecto a la primera, y la cantidad de copias, ante un mayor reconocimiento, podría ascender a las 200, con un coste de **210€**. Se prevé que, a partir de este momento (puede que sea antes o después, dependiendo del éxito del medio) la periodicidad podría reducirse a un periodo semestral. En caso de imprimir 300 copias, el coste sería de 231,30€. Y, si más adelante parece conveniente alcanzar las 500 copias, el precio será de **264'49€**.

A esto habría que sumar el coste de distribuir la edición impresa. Ante una periodicidad muy amplia -anual o semestral-, se han valorado dos posibilidades: La primera, que será la única viable hasta que la empresa alcance un mayor volumen de facturación, consiste en contratar puntualmente a un empleado que distribuya la revista “puerta por puerta”. Cuando se haya contratado más periodistas que abarquen otras localidades, se realizará una edición impresa para cada una y serán ellos quienes se encarguen de repartirlas en su área geográfica asignada.

Ni el mejor de los anuncios puede igualar en credibilidad a una recomendación personal. El boca-oreja es casi imbatible en capacidad de influencia y persuasión. Lo saben bien grandes empresas que han erigido auténticos imperios sobre la base de la reputación y las recomendaciones de miles de clientes satisfechos con sus productos (Villanueva; Armelini, 2012). De hecho, está demostrado que es más creíble e influyente que la información comercial que genera la empresa (Yudelso, 1999). Las características sociológicas del público objetivo en esta zona llevan a creer que el “boca a boca” será una estrategia esencial para que el medio, tanto digital como impreso, tenga mayor impacto. Se ha valorado, para cuando esto se

haya logrado y, además, la empresa cuente con la suficiente estabilidad económica gracias a los otros dos servicios (medio digital y venta de producto periodístico a otros medios), situar con cada lanzamiento una máquina de *vending* en uno o varios puntos estratégicos de las localidades abarcadas. Por ejemplo, en la entrada de los ambulatorios, muy concurridos por personas mayores -público potencial para la edición impresa-, así como en salidas de colegios o polideportivos. Sin embargo, tras contactar con varias empresas próximas a la comarca Horta Nord, se conoce que no es posible alquilar dicho bien únicamente dos veces al año para un periodo de tiempo tan breve como el que requiere la revista -unas dos semanas-. Tras indicar la empresa de máquinas expendedoras Tu Café Vending que el precio de un ejemplar sin refrigeración (las revistas no lo requieren) ronda los 2.000€, se mantiene abierta la posibilidad de, muy a largo plazo, adquirir una o dos máquinas para cada localidad abarcada en caso de que sea económicamente viable. Si, finalmente, se decide no adquirirlas, los puntos de distribución serán distintos kioscos y comercios de cada localidad, cuyo coste, aunque variará en cada lugar, rondará el 20% del precio de cada revista vendida.

Otro coste variable serán los 300€ que se otorgarán al ganador de cada certamen literario celebrado por la empresa.

#### **4.5. Política comercial y de marketing**

Para poder elaborar la política comercial y de marketing de Silabia Comunicación, es importante establecer y perseguir una serie de objetivos cuantificables, medibles y realistas. Las acciones empresariales a desarrollar estarán enfocadas en cumplirlos eficazmente en el menor tiempo posible para poder alcanzar el nivel de facturación deseado. El plan de marketing será esencial para alcanzar tanto los objetivos a corto plazo, que se esperan alcanzar durante los dos primeros años de funcionamiento, como los que son a largo plazo, previstos para el tercer año en adelante.

#### **4.5.1. Objetivos**

Objetivos a corto plazo:

1. Alcanzar los 500 lectores semanales en el medio digital.
2. Conseguir 20 patrocinadores locales para la edición impresa.
3. Superar los 1.000 seguidores en las redes sociales.
4. Conseguir entrevistas para promocionarse en los medios de comunicación públicos de las localidades (fundamentalmente en departamentos de prensa de los ayuntamientos).
5. Alcanzar un promedio de 10 ventas semanales de piezas periodísticas a otros medios de comunicación.

Objetivos a largo plazo:

1. Celebrar un certamen de periodismo literario (reportajes, entrevistas, crónicas, perfiles...) en cada localidad ofreciendo al ganador una remuneración de 300€ y la publicación de las tres mejores piezas en las dos ediciones.
2. Conseguir 50 patrocinadores para la edición impresa en cada localidad a cubrir.
3. Alcanzar los 8.000 lectores semanales en el medio digital.
4. Superar los 5.000 seguidores en las redes sociales.
5. Alcanzar un promedio de 30 ventas de piezas periodísticas a otros medios de comunicación semanalmente.
6. Posicionarse como un medio de comunicación de ámbito comarcal de referencia, a pesar de ser el único en su especialidad (periodismo literario).

#### **4.5.2. Marketing promocional**

Una buena reputación empresarial es un potencial generador de valor económico. Bajo esta premisa, las actividades empresariales a desarrollar por Silabia Comunicación -el medio de comunicación digital, la edición impresa y la venta de contenidos periodísticos a otros medios de comunicación- se llevarán a cabo

teniendo en cuenta el plan de marketing y, por tanto, el público objetivo de cada área. No obstante, todas buscarán, por lo general, minimizar las debilidades y amenazas y reforzar las fortalezas y oportunidades de Silabia Comunicación.

Se pretende generar una imagen corporativa basada en los valores de originalidad, proximidad y calidad literaria. De esta manera, todos los elementos que caracterizan a la empresa de cara al público pretenden transmitir dichos valores. Su propio nombre pretende que se le identifique desde el primer momento como una compañía de comunicación, pero no como un medio meramente informativo sino uno especializado en elaborar un lenguaje rico y original, a la par que comprensible. Se considera que la palabra “Silabia” transmite dicha idea, pues juega con los conceptos de “sílabas” y “labias” generando una combinación intencionada y de pronunciación agradable. El isologotipo sigue el mismo camino, al combinar una tipografía trabajada con la palabra “Silabia” y una más básica con el concepto “Comunicación”, unificando el carácter informativo de la empresa y un aspecto más artístico y creativo. La pluma colorida decora la imagen siguiendo la misma línea y sugiriendo un estilo de escritura ligeramente tradicional.

Para potenciar la reputación empresarial, se perseguirá la transparencia, la honestidad, la coherencia entre las palabras y las acciones, se tomarán medidas que ayuden a afianzar la identidad e imagen corporativas y se intentará llegar al mayor público posible, especialmente el objetivo.

Para ello, las redes sociales serán una herramienta fundamental, especialmente para dar a conocer el medio digital. Twitter, Facebook e Instagram se dedicarán a publicar diariamente contenido multimedia apostando por la comunicación bidireccional con los lectores. A través de ellas se tomarán iniciativas destinadas a transmitir los valores deseados y abarcar un mayor público, como los certámenes literarios, encuestas, por ejemplo, sobre el tipo de contenidos que el público desea leer o pequeños concursos sobre conocimientos acerca de las localidades u otros temas. Además, emplearán el *hashtag* “Veïnsde” y la localidad a tratar (por ejemplo, “VeïnsdePuçol”) cuando se publique en la edición digital o impresa alguna pieza acerca de un vecino de la comarca. Los perfiles lo llevarán siempre.

El marketing en torno a la revista impresa consistirá en el “boca a boca” y en acciones de patrocinio puntuales como la aparición en medios de comunicación públicos locales o la celebración de un certamen literario entre los jóvenes de cada localidad. Con esto, además de cumplir el servicio social de la compañía, se incrementa su alcance y prestigio, aunque no solo reforzará la edición impresa sino la empresa en general.

Hay que tener en cuenta que el público no está formado únicamente por los lectores, sino también por otros grupos, como los negocios anunciantes o los medios de comunicación externos con quienes comercializar las piezas periodísticas. Una estrategia de marketing dirigida a los anunciantes locales será realizar promociones puntuales para aquellos comercios que decidan anunciarse tanto en el medio digital como en la edición impresa. En cuanto a los medios externos, será el responsable comercial quien se encargue de las estrategias del marketing.

#### **4.5.3. Fuentes de ingresos**

Cada una de las tres actividades empresariales a desarrollar incorpora una fuente de ingresos diferente. Para fijar los precios, se tendrán en cuenta los objetivos marcados a corto y largo plazo.

**Medio de comunicación digital *Històries d’Ací*:** tendrá como fuente de ingresos la publicidad. Si se cumple el objetivo a corto plazo de alcanzar los 500 lectores semanales, se calcula obtener 8€ diarios por cada *banner*, Educadictos.com. Por tanto, si cada día se incorporan 7 *banners*, se obtendrán 56€ diarios por publicidad, que se corresponde con un ingreso de **1.680€** (durante el primer año de funcionamiento). Si, a largo plazo, se cumple el objetivo de alcanzar las 8.000 visitas semanales, el precio diario de cada banner ascendería a 30€, que, por 7 *banners*, se obtendrán 210€ diarios por publicidad digital; **6.300€ mensuales**.

**Edición impresa *Històries d’Ací*:** Tendrá dos vías de ingresos: la venta de la revista y la publicidad que incorporará.

- Venta: Para fijar su precio se tienen en cuenta dos factores: Primero, el carácter semestral o trimestral de la revista, que conlleva un precio más alto. Segundo, que, como se especifica en el Apartado 4.4.3. Costes variables, el coste de la distribución (en kioscos y comercios) supondrá el 20% del precio de cada ejemplar vendido (Rubio, 2014). Si el precio de la revista es de **3'50€**, se obtendrá por cada ejemplar 2'8€. Si, a corto plazo, se logran vender 100 copias, se obtendrán 280€, a lo que hay que restar el precio de impresión (186€). El beneficio derivado de esta vía de ingresos se limita a **94€ semestrales**. Si, a largo plazo, se logran vender 500 ejemplares cada trimestre, se obtendrán 1.400€, que, restándole el coste de impresión (264'49€) supondrá un beneficio neto de **1.135'51€ trimestrales**. A pesar de un beneficio muy reducido derivado de la edición impresa durante el primer año, parece conveniente lanzarla como estrategia de marketing (ayudará a consolidar y dar a conocer tanto la revista como el medio digital).
- Publicidad: Tras conocer los precios establecidos por las distintas asociaciones culturales y juveniles de la primera localidad donde el medio operará (Puçol), como el Llibret de Festes que se comercializa cada año, se consideran adecuados los siguientes precios:
  - Tamaño pequeño (3'5 cm x 2'25 cm): 10€
  - Cuarto de página (7'5 cm x 10'5 cm): 15€
  - Media página (15 cm x 10'5 cm): 20€
  - Una página (15 cm x 21 cm): 50€
  - Contaportada (15 cm x 21 cm, exterior): 200€

Si se alcanza el objetivo a corto plazo de conseguir 20 patrocinadores, se incorporarían 10 anuncios de tamaño pequeño (100€), cuatro de cuarto de página (60€), tres de media página (60€), dos de una página (100€) y uno de contraportada (200€). En total, **520€ semestrales**. Si se alcanza el objetivo a largo plazo de conseguir 50 patrocinadores, se incorporarían 20 anuncios de tamaño pequeño (200€), 14 de cuarto de página (210€), 10 de media página

(200€), cinco de una página (250€) y uno de contraportada (200€). En total, **1.060€ trimestrales**.

**Servicio de agencia de comunicación:** Los ingresos serán la venta directa de piezas periodísticas a otros medios. Tras indagar acerca de los precios del mercado, se considera que se podría cobrar en función de la extensión de cada pieza periodística y de su exclusividad o no. Para las piezas más trabajadas (con una extensión mínima de 1.200 palabras y una o más fotografías) y de carácter exclusivo se fijará un precio de **90€** (precio igual o inferior al que asumen medios de comunicación como *El Economista* o *El Confidencial*, según Educadictos.com). Para piezas menos trabajadas, el precio se reducirá hasta los **50€** y, para aquellas que no sean exclusivas, **18€** cada pieza. Si se alcanza el objetivo a corto plazo de vender 10 ventas semanales de piezas periodísticas, calculando vender aproximadamente cinco piezas no exclusivas, tres menos trabajadas y dos más trabajadas, se obtendrían 420€ semanales: **1.680€ mensuales**. Si se alcanza el objetivo a largo plazo de vender un promedio de 30 piezas periodísticas semanalmente, calculando la venta de 18 no exclusivas, ocho menos trabajadas y cuatro más trabajadas, se obtendrían 1.084€ semanales; **4.336€ mensuales**.

Tabla 11: Ingresos a corto y largo plazo

Actividad	Fuente	Ingreso mensual (en euros)
<i>Històries d'Ací</i> (medio digital)	Publicidad	Primeros tres años: 1.680
		A partir del cuarto año: 6.300
<i>Històries d'Ací</i> (edición impresa)	Venta	Primeros tres años: 15'67
		A partir del cuarto año: 378'5
	Publicidad	Primeros tres años: 86'67
		A partir del cuarto año: 353'33
<b>Agencia</b>	Venta de contenidos	Primeros tres años: 1.680
		A partir del cuarto año: 4.336

Fuente: Elaboración propia

## 5. Plan económico y financiero

A pesar de no tener que hacer frente prácticamente a ningún coste inicial, como se explica en el Apartado 4.4.1, es importante que la promotora pueda contar con un colchón económico para poder funcionar durante los primeros meses, ante la falta de ingresos. Para ello, invertirá en la compañía una cantidad económica suficiente para hacer frente a los costes durante los tres primeros meses de funcionamiento, a lo que se sumará el dinero obtenido de otras fuentes de financiación que se detallan a continuación:

- Ahorros personales y ayudas familiares: **5.000€**.
- Los Business Angel se han destacado como partes interesadas importantes para empresas potenciales de alto crecimiento. La investigación empírica existente proporciona evidencia de que no solo contribuyen con dinero sino que también aportan valor agregado a las empresas en las que han invertido. (Politis, 2008). Tras un ejercicio de documentación, por las características de Silabia Comunicación se estima que se podría recibir una ayuda **5.000€**.
- El Ayuntamiento de Puçol ofrece las Ayudas al Empleo; subvenciones que se conceden a aquellas personas desempleadas que emprenden un negocio local. Las cantidades económicas de la ayuda dependen del carácter innovador del proyecto empresarial. Están graduadas en 3.000€ (negocio totalmente innovador), 2.000€, 1.500€ (por reabrir un bajo cerrado en el casco antiguo de la localidad) o 1.000€ (poco innovador pero segmento de mercado no saturado). En el caso de Silabia Comunicación quedaría descartada la ayuda de 1.500€ (a corto-medio plazo no se espera contar con un espacio físico de trabajo) y la de 1.000€ (los tasadores del proyecto coinciden que el mercado donde operar no está saturado). Por lo tanto, según los propios informadores del área del Ayuntamiento de Puçol que gestiona las ayudas económicas, cabría esperar una subvención de entre **2.000€ y 3.000€** (no se puede conocer con exactitud porque la resolución de la solicitud se amplía hasta tres o cuatro meses). Solo se contará con esta

ayuda durante el primer año de funcionamiento, pues es requisito que el negocio no exceda el ámbito geográfico de la localidad, cosa que, según las expectativas, ocurrirá durante el segundo año tras el nacimiento de la empresa.

- La Federación de Asociaciones de Jóvenes Emprendedores de Valencia (AJEV) ofrece “financiación exclusiva para los empresarios jóvenes valencianos”. Si el ritmo de crecimiento económico de Silabia Comunicación fuera demasiado lento como para hacer frente a los gastos durante el segundo y tercer año, se solicitaría uno de los distintos programas de financiación que este organismo ofrece; el Aval Emprendedor-Jove, pues se cumplen todos los requisitos para ello y se recibiría un préstamo de entre 12.000€ y 25.000€ con un tipo de interés mínimo del 2’5%. Sin embargo, al no requerir una gran inversión inicial y contar con las fuentes de financiación indicadas, no se cuenta con esta ayuda para evitar el coste del préstamo; se reserva ante la posibilidad de una necesidad de dinero en el futuro.
- Atendiendo a las características del público objetivo, no parece rentable crear una campaña de crowdfunding, pues no es una estrategia conocida por el público objetivo más importante de la empresa (las personas de edad media y avanzada de las pequeñas localidades donde se operará).

En total, capital inicial será de entre **12.000€ y 15.000€**, dependiendo de la ayuda recibida por el Ayuntamiento de Puçol.

Tabla 12: Fuentes de financiación

<b>Actividad</b>	<b>Cantidad (en euros)</b>
Ahorros personales y ayudas familiares	5.000
Business Angel	5.000
Ayudas al Empleo (Ayuntamiento de Puçol)	2.000-3.000
<b>TOTAL</b>	12.000-15.000

Fuente: Elaboración propia

## **6. Análisis DAFO**

El análisis DAFO fue desarrollado en Estados Unidos durante los años 70 del siglo pasado por el ingeniero químico Albert Humphrey. De acuerdo con Castro y Rufino (Castro-Abancéns; Rufino-Rus, 2014), este sistema resume los aspectos clave del entorno de una actividad empresarial, de sus recursos y de sus capacidades estratégicas de la organización. Permitirá conocer la situación real de Silabia Comunicación para poder realizar una estrategia empresarial desde su fundación. Este análisis consta de un diagnóstico externo, que atañe a las oportunidades y a las amenazas, y de uno interno: las fortalezas y las debilidades.

### **6.1. Debilidades**

Tras elaborar el proyecto empresarial es posible detectar ciertos puntos débiles que podrían limitar el desarrollo esperado de Silabia Comunicación. Se trata de unos elementos negativos que deben ser controlados y superados con el tiempo.

1. Poca experiencia laboral de la fundadora. La responsable ha realizado labores periodísticas en distintos medios de comunicación. Sin embargo, no ha estado sujeta a responsabilidades empresariales ni ha puesto a prueba sus dotes de liderazgo (habilidad necesaria tras la contratación de los empleados), por lo que la constitución y supervivencia de la empresa supondrá todo un reto para la responsable.
2. Falta de personal durante el primer año de funcionamiento. Esta situación, necesaria para garantizar la viabilidad económica de la empresa y su desarrollo inicial, supondrá una gran carga de trabajo para la promotora.

### **6.2. Amenazas**

En este punto se contemplan aquellas fuerzas provenientes del entorno de la empresa que pueden incrementar los riesgos e impedir el desarrollo o efectividad de una estrategia.

1. Escasa costumbre de lectura. Internet ha implantado una nueva forma de consumo de información basada en la velocidad y la superficialidad, comúnmente caracterizada como “deseo por el aquí y ahora”; un rasgo que ha afectado a la capacidad de concentración de los lectores a la hora de consumir piezas más extensas que requieren mayor atención. Silabia Comunicación contará con un propósito adicional a los que integra en su proyecto: fomentar la lectura profunda entre su target.
2. Cultura de la gratuidad. Esta amenaza atañe únicamente a la edición impresa. Será necesario convencer al público objetivo de que el valor añadido de la revista justifica su carácter de pago.
3. Saturación de contenidos en Internet que pueden suponer una “falsa competencia”. Aunque en el Apartado 4.3 se explica que el carácter innovador de la empresa garantiza un mercado teóricamente libre de competencia, es imprescindible transmitir al público las ventajas innovadoras de Silabia Comunicación para que comprenda que no puede encontrar contenidos periodísticos similares en otro lugar. De lo contrario, podría considerarlo un medio de comunicación común y continuar apostando únicamente por aquellos que ya consumía previamente. Por lo tanto, no se trata de que el público sustituya los medios de comunicación que consume habitualmente por *Històries d’Ací*, sino que perciba este último como un suplemento de lectura diferente y alejado de los contenidos meramente informativos que saturan Internet.
4. Brecha digital. Cierta segmento del público objetivo no podrá acceder sin ayuda al medio digital *Històries d’Ací*, ante la falta de recursos tecnológicos o de los conocimientos necesarios para ello. No obstante, la edición impresa está pensada especialmente para paliar este problema y tomar la brecha digital, en lugar de como amenaza, como oportunidad.

### **6.3. Fortalezas**

Se considera como fortalezas aquellas ventajas competitivas capaces de minimizar las debilidades y amenazas, así como potenciar las oportunidades que brinda el mercado.

1. Innovación. En un mercado de comunicación altamente saturado es imprescindible integrar aspectos innovadores que diferencien a la empresa de otras compañías que puedan suponer algún tipo de competencia. En el caso de Silabia Comunicación, la innovación es el elemento que le aleja de los medios de comunicación tradicionales y minimiza su competencia. Esto le consigue un tipo de periodismo inexistente en el área geográfica a tratar: trabajo de campo, enfoque humano y estilo literario.
2. Enfoque teórico y planificado de la gestión. A pesar de la escasa experiencia empresarial por parte de la promotora, que ya figura como debilidad en el Apartado 6.1, la reciente incorporación de la responsable en el mercado laboral también trae consigo aspectos positivos. Tras haber adquirido en el Grado en Periodismo ciertos conocimientos teóricos acerca del mundo empresarial y económico, podrá ponerlos en práctica garantizando un proyecto empresarial y planificación de estrategias adecuados, que minimicen los riesgos y potencien las oportunidades, a diferencia de aquellas compañías independientes del mundo académico que no cuentan con dichos conocimientos teóricos.
3. Tamaño. Una plantilla de trabajadores reducida y de crecimiento gradual facilitará la gestión administrativa de la empresa.

### **6.4. Oportunidades**

Una oportunidad es cualquier aspecto de la empresa que pueda suponer una ventaja competitiva en el mercado en el que opera. Tras realizar este proyecto empresarial, se han detectado las siguientes:

1. Hueco de mercado. Esta oportunidad está estrechamente relacionada con el carácter innovador de la empresa, presentado como fortaleza, ya que dicha característica es la que diferencia a Silabia Comunicación del resto de medios de comunicación, otorgándole la oportunidad de ocupar un hueco de mercado.
2. Saturación de los contenidos en Internet. Si bien este aspecto se incluye también como amenaza, por los riesgos que conlleva, también trae consigo una oportunidad a tener en cuenta. La saturación de medios de comunicación digitales se percibe por muchas personas como una oleada de contenidos informativos, superficiales y, en muchos casos, sensacionalistas, que tienen como objetivo alcanzar la mayor cantidad de clicks y visitas. Los titulares “gancho” y otros elementos de marketing son comunes en esta esfera mediática. Esta situación facilitará a Silabia Comunicación la tarea de diferenciarse.
3. Brecha digital. Tal y como se especifica en el Apartado 6.2, este aspecto se considera tanto amenaza como oportunidad, ya que se suplirá el vacío de las personas afectadas por la brecha digital mediante la revista impresa; una forma de garantizar el interés de la población mayor; un segmento de público objetivo imprescindible para Silabia Comunicación.

## 7. Bibliografía

Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia. (2018). Subvenciones y Financiación. Recuperado de <http://ajevalencia.org/subvenciones-y-financiacion/> [Consulta: 5 de marzo de 2018]

Alonso, C. (2007). El Cuento Semanal en la continuidad literaria y periodística de su tiempo. *Monteagudo*, 1 (12): 27-56.

B.O.E. (2007). Ley 6/2007, del 24 de octubre, de Reformas Urgentes de Trabajo Autónomo. BOE-A-2007-12207.

B.O.E. (2007). Ley 20/2007, del 11 de julio, del Estatuto de Trabajo Autónomo. BOE-A-2007-13409.

B.O.E. (2009). Real Decreto 197, del 23 de febrero, por el que se desarrolla el Estatuto del Trabajo Autónomo en materia de contrato del trabajador autónomo económicamente dependiente y su registro y se crea el Registro Estatal de asociaciones profesionales de trabajadores autónomos. BOE-A-2009-3673

B.O.E (2012). Ley 3/2012 sobre medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. BOE-A-2012-9110.

B.O.E. (2013). Ley 11/2013 sobre medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. BOE-A-2013-8187.

Cantavella-Blasco, J. (2002). *La novela sin ficción: cuando el periodismo y la narrativa se dan la mano*. Oviedo: Septem Ediciones.

Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El Profesional de la Información*, 19 (6): 598-601.

Castro-Abancéns, I., y Rufino-Rus, J.I. (2014). *Creación de empresas para emprendedores*. Madrid: Pirámide.

Centro de Información y Red de Creación de Empresas. (2018). Ventajas e inconvenientes. Recuperado de <https://bit.ly/2rRQ949> [Consulta: 3 de marzo de 2018]

Convenio Colectivo de trabajo del sector de Oficinas y Despachos de la provincia de Valencia (B.O.E. Valencia 15/03/2016). Recuperado de <https://bit.ly/2FYQHcA> [Consulta: 7 de marzo de 2018]

Davis, H. (2006). Search engine optimization. *O'Reilly Media, Inc.*

Díaz-Noci, J., y Ayerdi, K. M. (1998). Desarrollo del periodismo electrónico. *El Profesional de la Información, El: Information World en Español*, 7(12): 4-11.

Educadictos.com. Conversaciones sobre Educación y Tecnología. Tarifas Banners y Newsletters. Recuperado de <https://www.educadictos.com/tarifas-banners-y-newsletters/> [Consulta: 5 de marzo de 2018]

Ferrés-Prats, J. (2007). La competencia en comunicación audiovisual: dimensiones e indicadores. *Comunicar*, 15 (29): 86-89.

Gutiérrez-Palacio, J. (2009). *De Azorín a Umbral. Un siglo de periodismo literario español*. La Coruña: Netbiblo.

Hartsock, J. C. (2009). Note from the editor. *Literary Journalism Studies*, 1 (1): 5.

Hernández, L. G. (2013). Noticias en torno del Periodismo Literario. *Revista Mexicana de Comunicación*, 26 (136): 32-35.

Herrscher, R. (2012). *Periodismo narrativo: cómo contar la realidad con las armas de la literatura*. Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.

Infoautonomos. Tu Asesoría/Gestoría online. Recuperado de <https://infoautonomos.eleconomista.es/> [Consulta: 9 de marzo de 2018]

Kramer, M. (1995). Breakable rules for literary journalists. *Literary journalism: A new collection of the best American nonfiction*.

López-García, G., González-Esteban, J. L., Iglesias-García, M., Palau-Sampio, D., Doménech-Fabregat, H., y Baviera-Puig, T. (2010). Cibermedios y web 2.0. En López García, Guillermo (ed.) *El ecosistema comunicativo valenciano. Características y tendencias de la primera década del siglo XXI*. Valencia: Tirant lo Blanch. Disponible en <http://www.cibermediosvalencianos.es/cibermedioscv.pdf>

López-Hidalgo, A. (2017). *Periodismo narrativo en América Latina*. Quito: Ciespal, 1 (1): 102-110.

López-García, X., y Pereira-Fariñas, X. La prensa ante el reto online. Entre las limitaciones del modelo tradicional y las incógnitas de su estrategia digital. *Bustamante, E. et al. Alternativas en los medios de comunicación digitales*. Barcelona: Gedisa.

Martínez-Sanchis, F. (2010). *Periodisme contra les cordes. El valencià en els mitjans de comunicació*. Valencia: Denes.

Miguel-de-Bustos, J.C., y Casado-del-Río, M.Á. (2010). Sobre pago y gratuidad. Momentos de crisis en la industria periodística. *Telos. Cuadernos de comunicación e innovación*, (83): 31-42

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España. (2018). Portal PYME. Elección de la forma jurídica. Recuperado de <http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> [Consulta: 29 de abril de 2018]

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2017). Contrato indefinido para emprendedores. Agosto de 2017, de Gobierno de España. Recuperado de [https://www.sepe.es/contenidos/que\\_es\\_el\\_sepe/publicaciones/pdf/pdf\\_empleo/contrato\\_indef\\_emprendedores.pdf](https://www.sepe.es/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_empleo/contrato_indef_emprendedores.pdf) [Consulta: 29 de abril de 2018]

Moreno Espinosa, P. (2007). Opinión y géneros en el periodismo electrónico: redacción y escritura. *Ámbitos*, (16).

Petrick, J., Scherer, R., Brodzinski, J., Quinn, J. y Fall, A. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 13 (1): 21-26.

Politis, D. (2008). Business angels and value added: what do we know and where do we go?. *Venture capital*, 10(2): 127-147.

Raiola. Hosting Wordpress con discos SSD. Recuperado de <https://raiolanetworks.es/hosting-wordpress/>. [Consulta: 5 de marzo de 2018]

- Rodríguez-Martínez, R., Codina, Ll., y Pedraza-Jiménez, R. (2010). Cibermedios y web 2.0: modelo de análisis y resultados de aplicación. *El profesional de la información*, 19 (1): 35-44.
- Rubio-Álvarez, J. V. (2014). Perspectivas del negocio de la distribución para un futuro incierto en el sector de la prensa. *Bulería*, 1 (5): 15.
- Schlemenson, A. (1988). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Buenos Aires: Paidós.
- Sonnac, N. (2009). L'économie de la presse: vers un nouveau modèle d'affaires. *Les cahiers du journalisme*, 1 (20): 22-43.
- Villanueva, J., y Armelini, G. (2012). El poder del boca-oreja en el marketing mix. Los consumidores hablan de ti. *Revista de Negocios del IEMM*, 20.
- Yanes-Mesa, R. (2004): *Géneros periodísticos y géneros anexos: una propuesta metodológica para el estudio de los textos publicados en prensa*. Madrid: Fragua.
- Yudelson, J. (1999). Adapting McCarthy's four P's for the twenty-first century. *Journal of Marketing Education*, 21 (1), 60-67.
- Zilincan, J. (2015). Search engine optimization. *CBU International Conference Proceedings*, 3 (1).

## **Anexo I. Executive project**

### **1. Description of the project**

Silabia Comunicación is a business project developed on the occasion of the final dissertation of a journalism student. It is a local communication company specialized in literary journalism and it will be dedicated to develop and publish journalistic contents characterized by a narrative style and human-interest stories. That is to say, it will perform in-depth journalistic pieces about the stories and experiences of anonymous people. This will be done by combining the informative nature of journalism with an attractive writing style full of lexical literary richness. The geographical area covered will be the the Valencian comarca of Horta Nord.

#### **1.1. Activity**

The activity to be developed by the company is based on three clearly differentiated services: a cybermedia, a print magazine and a communication agency service. The first two will be shown to the public under the heading *Històries d'Ací*, since the journalistic content published will be regarding the comarca of Horta Nord, and they will have a version in Spanish and a version in Valencian. It is expected that, after the first year of operation, when the company has become established, the digital edition will maintain a weekly periodicity of publication. The printed version, in turn, will be published on a quarterly basis. When the journalist detect any content which can be interesting for people from other places beyond Horta Nord, even if it is starred by local people, it will be destined to sale to external media through the communication agency service.

### **2. Legal form**

Silabia Comunicación will be established under the “Individual Entrepreneur” legal form. That decision will reduce the difficulties and costs of the formation of the company and will cause the founder to assume all the rights and obligations arising from the business activity.

### **3. Human resources**

During the birth and first few months of activity, the company will be composed only by its promoter, Irene Mollá, recently graduated in journalism and used to perform journalism, social media manager and administration tasks on different public and private companies. In order to make the company grow, two employees are expected to be hired: an administrative responsible after the first year of operation and a sales manager during the following year. When the economic capacity allows it, the company will hire approximately four journalists, that will include new locations until the Horta Nord region gets completely covered. The contractual arrangement chosen is "Entrepreneur Assistance Contract", because it offers a big support to a company with a profile like the one proposed here.

### **4. Business plan**

#### **4.1. Product**

The content that Silabia Comunicació proposes differs radically from the rest of media of Horta Nord, fact that will turn it into a really competitive and interesting company for the public. Its main feature is the specializing in literary journalism; something that will move it away from the most immediate topicality. By this way, Silabia Comunicació will be able to delve into more human public interest areas.

*Històries d'Ací* digital newspaper will publish different journalistic genres in-depth pieces, especially, interviews, profiles, narrative reports and chronicles. All of them must respect the local character that defines the company and limit the overweight of data that hinder a proper literary text. To justify the nature of payment, the print magazine *Històries d'Ací* will offer a clearly added value to the public: as well as picking up and expanding the best pieces of the digital media, and including some exclusive, even it will strengthen the local character of the content. As for the pieces directed to the service agency, they will strengthen the informative aspect instead of the local-personal, to increase interest in areas outside the covered region.

## **4.2. Competition analysis**

The company intends to occupy a niche market in the comarca of Horta Nord, inasmuch as no media offers a journalistic product like the proposed in this geographical region. The journalism that takes place here is merely informative, and it is performed by generalist newspapers such as *El Periódico de Aquí*, *Hortanoticias* or the *Levante* newspaper, as well as the councils' press departments. Competition, therefore, is limited to the set of specialized media in literary journalism, because there are no spatial barriers in the digital sphere. Regardless, the company enjoys some differentiation with respect to these media, due to the local focus and interest in the anonymous people.

## **4.3. Costs**

According to the profile of the founder, it is intended to reduce the initial costs to zero to start the company. These fixed costs relate to contributions to social security (during the three first years, €50 per month and, starting from the fourth, €275'02 per month), administration advice (€25 per month during the first year), hosting and domain of the web (€11'01), SEO services (€599 per month during the first year and €730 per month from the second) and the wages of workers: €2.393'85 per month the second year, €2.643'85 per month the third, €5.325'13 the fourth and €8.321'56 per month from the fifth year. Variable costs will depend basically on the printing and distribution of the printed magazine.

## **4.4. Objectives**

The objectives that Silabia Comunicación seeks to achieve in the short term, that is to say, those which intends to meet during the first two years of operation, consist of reaching 500 weekly readers in the digital medium and 1,000 followers on social networks; get 20 local sponsors for the edition printed and interviews in public media to promote themselves; achieve an average of 10 weekly sales of journalistic pieces to othermedia. The long-term objectives are: celebrate contests of literary journalism with compensation to the winner; get 50 local sponsors for the print magazine, 8,000

readers for digital newspaper, 5,000 followers on social networks and 30 weekly sales of journalistic pieces to other media. A last very long-term objective is to consolidate Silabia Comunicaci3n as a reference example as means of local communication.

#### **4.5. Promotional marketing**

To achieve the objectives established, a set of planned activities will take place to minimize weaknesses and threats, and to enhance the strengths and opportunities for Silabia Comunicaci3n. Therefore all the elements that make up the company will follow the same line of communication, trying to convey the values of originality, proximity and literary quality. The company name, its logo and its website design will follow that line, and an absolute consistency between words and actions will be pursued. Social networks (*Facebook, Twitter and Instagram*) will be an essential tool to strengthen the image and corporate identity, daily publications, contests, hashtags and other mechanisms. Word-of-mouth will be an essential tool of marketing for the print edition.

#### **4.6. Sources of income**

The digital medium *Hist3ries d'Ac3* will use advertising as incoming source, which will suppose to the company about €1.680 per month during the first year of operation and €6.300 per month long-term. The print edition will be financed in two ways: at first, through the direct sale, at a price of €3'50 per copy, earning a net profit of €1.135 per quarter. Secondly, through the advertising of local sponsors, it will be possible to achieve €1.060 per quarterly. Communication agency service will be nourished through the sale of journalistic pieces on other media, which will suppose €1.680 monthly short-term and €4.336 monthly long term.

### **5. Economic and financial plan**

In order to have an economic cushion available from the start-up of the company and thus face the first months expenses, it will be gathered between €12.000 and

€15.000 (€5.000 of personal savings and family aids, €5.000 from Business Angel inversion and between €2.000 and €3.000 of the Puçol Council Employment Aids).

## **6. SWOT Analysis**

### **6.1. Strengths:**

- Innovation. This is the element that take Silabia Comunicación away from traditional media thanks to the differentiated product.
- Theoretical and planned approach to management derived from journalism degree theoretical knowledge.
- Size. A reduced staff of workers and a gradual growing will facilitate the start-up and administrative management.

### **6.2. Weaknesses:**

- Little work experience. The founder has not been subject to business responsibilities or put to the test her leadership skills.
- Lack of staff during the first year of operation. This will mean a huge workload for the promoter.

### **6.3. Opportunities:**

- Market hollow thanks to the differentiation of the contents.
- Saturation of content on the Internet. Even if this is also regarded as a threat, the low quality of content on the Internet will facilitate Silabia Comunicación to differentiate itself from competitors.
- Digital gap. The digital gap affecting senior citizens will be filled by means of the printed magazine.

#### **6.4. Threats:**

- Little habit of reading and "desire for the here and now" implemented by Internet. Silabia Comunicación must overcome this threat by encouraging deep reading among its target.
- Culture of gratuity. That threatens exclusively the printed edition.
- Saturation of Internet content that can mean a "fake competition". Although also specified as opportunity, this can result in the public considering Silabia Comunicación as a common medium before consuming the content.
- Digital gap. It will only affect the digital edition.

## **Anexo II. Reportajes**

# El calvario vestido de rutina

Tres vecinos de Puçol relatan el día a día castigado por el dolor crónico

Que los médicos se excedieran con la dosis de epidural fue el mejor regalo que pudieron hacerle. A sus 50 años, tras décadas de convivencia con una fibromialgia de grado máximo, el único instante que **Mari Carmen** recuerda sin dolor es el parto de su primera hija. Se sentía feliz. Fue una especie de odisea mística que la libró, durante 36 horas, del dolor que la acosa día y noche. Entre cortinas verdes y hombres de blanco, lanzaba frases sin sentido que expresaban un deseo: “De vez en cuando podrían darme un chute de estos”.



**Mari Carmen Gamis**

El dolor crónico resquebraja la vida de uno de cada seis españoles. Hace casi medio siglo que **Rosario** lo siente en sus propias carnes o, mejor dicho, en sus propios huesos. Esta septuagenaria de manos deformes y pasos arrítmicos vive atrapada en un cuerpo corroído por el desgaste. La artrosis, generalizada en toda su columna, estableció en otoño de 1983 un vínculo entre ella y su cama más fuerte que el diamante. Un mal movimiento para salir de su 127, aparcado junto a un fresno medio calvo, la postró cuatro meses en cama. Se acostó en otoño y se levantó la primavera siguiente.

Durante aquellos meses, Rosario perdió su independencia y su intimidad. Como su marido y sus hijos trabajaban, tuvo que contratar a una asistenta que le ayudara en todo. Incluso le bajaba las bragas para ir al baño. Situaron la televisión frente a su cama, pero sin mando a distancia solo podía verla cuando había alguien en casa. En esos meses leyó una veintena de novelas

históricas y románticas que le traían sus amigas. Cuando su situación económica empeoró, ya no podían permitirse una asistenta. Su hija, Sandy, que estudiaba y trabajaba, asumió la responsabilidad de atenderla y ocuparse de las tareas del hogar. Para ducharla extendía un plástico sobre el colchón y, a base de gel y esponja, frotaba hasta el último rincón de la piel de su madre. Los ojos llorosos de Rosario delatan un sentimiento de culpa hacia su hija, que sufrió los perjuicios del dolor crónico casi tanto como ella.

La encuesta Pain Proposal, elaborada por la Asociación Internacional del Estudio del Dolor (EFIC), demostró que el 47% de personas que sufre dolor crónico cree que sus familiares y médicos dudan de la veracidad de sus quejas.

...

**Mari Carmen siempre supo que tenía algo, aunque nadie le creía.**

Desde su primera menstruación y el cambio hormonal, con solo 12 años, le costaba hasta parpadear. Dolor, cansancio y pérdidas de memoria son los síntomas de la fibromialgia reconocidos por la comunidad científica. Quienes la sufren distinguen otros muchos, habitualmente, bajo la escéptica mirada del médico que atribuye todo a la exageración.

**«Mi madre me reprochaba: "¿Cómo puedes estar tan cansada si no haces nada?", recuerda Mari Carmen. La joven no tenía respuesta».**

La fibromialgia es una enfermedad neurológica a la que se suman muchos factores. Así, las hormonas de Mari Carmen campan a sus anchas, y el cortisol, controlador de la tensión muscular, se dispara provocando infinidad de contracturas, hernias y temblores. Desde hace algunos años se asocia, además, con el síndrome de fatiga crónica. "Mi madre me reprochaba: ¿cómo puedes estar tan cansada si no haces nada?", recuerda Mari Carmen. La joven no tenía respuesta. Los médicos aseguraban que todo estaba en su cabeza. Ella lloraba.

Cuando el doloroso síndrome del hombro congelado paralizó sin razón aparente su brazo izquierdo, el traumatólogo decidió dejarlo estar porque era diestra. El suplicio duró todo un año. Cuando el dolor se extendió al brazo derecho, tampoco le ofrecieron soluciones.

El sistema sanitario se excusa en la falta de un método de diagnóstico fiable para la fibromialgia, como ocurre con la artrosis, las cefaleas o la hernia discal que hace dos años truncó, en plena pista de atletismo, la prometedora carrera deportiva de **Juan**. Una mala caída tras saltar aquella valla blanca y negra que tantas veces había sobrevolado desencadenó una dolorosa lucha que aún no ha terminado.

Cuando su pie derecho tocó el suelo, un dolor paralizante trepó de forma ascendente hasta la columna de Juan. Apenas le quedaron fuerzas para dirigirse a los vestuarios, con la mano izquierda sobre su zona lumbar y sensación de desmayo. Dos horas después, mientras celebraba el cumpleaños de un amigo con toda su cuadrilla, no podía moverse de su silla. "Por favor, llevadme a casa", suplicaba, mientras se esfumaban sus ganas de fiesta. Aunque el calvario pareció terminar a las pocas semanas, meses después volvieron a su vida fuertes molestias lumbares, como un inquilino no deseado que llega sin avisar. Para los médicos, no tenía nada.

**Juan Cubas**



— Fue el entrenador quien me recomendaba pedir una resonancia. El médico de cabecera me exploró por encima y creyó que con una radiografía era suficiente. Me la hicieron y zanjaron el tema, porque no veían nada raro.

De tez pálida y cuerpo atlético, la rabia que Juan muestra al contar su historia contrasta con su enérgica sonrisa. El joven se decanta por unas rosquilletas integrales y agua mineral, a pesar del amplio abanico de tentadoras ofertas de bollería que el local presenta en su mostrador.

— ¿Cómo no se dieron cuenta de que tenías una hernia?

— La enfermera que me hizo la radiografía se equivocó. Me la hizo solo por un lado, cuando habían pedido tres. El médico, al verlo, se enfadó, pero no las volvió a pedir.

A sus 21 años, estudia un ciclo superior de educación física, entrena todo lo que el tiempo le permite e imparte clases de triatlón a un grupo de niños. La camarera del bar es madre de una de sus alumnas: “Mi hija te quiere saludar”. Él recibe con cariño el mimoso abrazo de la niña, de unos seis años de edad, que vuelve correteando con su madre y con una tímida sonrisa.

Juan se siente incomprendido por su entorno, como Mari Carmen o Rosario. Como el 62% de enfermos de dolor crónico en España, según la iniciativa Pain Proposal. La encuesta asocia la sensación de incompreensión con graves trastornos psicológicos como la ansiedad, la depresión o los trastornos del sueño, que afectan a la más de la mitad de estos pacientes.

Para Mari Carmen, las noches son muy largas. A pesar de vivir en una silenciosa urbanización, su hogar y su familia deben concienciarse cuando ella intenta descansar: persianas bajadas, puertas cerradas y televisión apagada. Hace años que duerme aislada; separada de su marido. Cada anocheecer es todo un reto para ella. Aun así, su rutina varía poco: cada vez que se acuesta, un fuerte dolor generalizado no tarda en aparecer. Cuando no puede más, se gira hacia un lado y, después, hacia el otro. Vuelta a empezar. Así pasa la noche, rodando cual croqueta rebozando en una sartén. El más mínimo ruido puede despertarla y arruinar un largo episodio de intentos por conciliar el sueño. De hecho, no recuerda una sola noche durmiendo “del tirón”. Por la mañana, la situación no mejora.

## **No recuerda una sola noche durmiendo "del tirón"**

Además de la frustración por no sentirse comprendidas, el dolor afecta al estado emocional de estas personas. Mari Carmen tiene ganas de llorar todo el día. Al dolor constante se suma la renuncia a actividades que antes la llenaban: “Quisiera hacer muchas cosas, pero todo lo que suponga un esfuerzo físico es imposible para mí”. Programadora informática de profesión, agradece poder realizar pequeñas tareas gracias a treinta años de lucha contra el dolor. Hoy es un día especial: esta noche, ella y su marido cenarán con dos amigos. Pero hacerlo exige reservar energías durante todo el día para poder aguantar en condiciones”, asegura.

El tiempo que tardaron en diagnosticar a Mari Carmen y a Juan fue decisivo en el desarrollo de su enfermedad. El periodo medio de diagnóstico del dolor crónico en España supera los seis meses y, de hecho, el 13% de los pacientes nunca encuentra la causa de su dolor. Esto deteriora su calidad de vida y puede acarrear daños físicos y psicológicos irreversibles. Rosario cree que estaría mejor de no ser por los años que tardaron en diagnosticarle. Durante los primeros enganchones, acudía a al ambulatorio, donde le pedían una cita con el traumatólogo. Cuando, tras meses de espera, llegaba el día de la visita, a veces la molestia se había esfumado y no podía explicar bien su problema. Entonces, no le tomaban en serio. A las pocas semanas, su doloroso inquilino llamaba a la puerta de nuevo, y la historia empezaba de nuevo. La pelea duró años; no recuerda cuántos.

---

Convivir con una hernia discal empleando remedios contra las contracturas fue, según Juan, una pesadilla que no desea a nadie. Para un triatleta de nivel nacional, un año esperando el diagnóstico adecuado supuso perder las aptitudes físicas que había cosechado durante toda su vida. El dolor de su columna hurgaba, mientras tanto, en el gran vacío que el deporte había dejado en él. Su entorno conoció a un Juan diferente y agrietado; rígido y apático. Uno que se apoyaba dos o tres veces en la pared del pasillo de su casa para poder recorrerlo sin que el dolor le venciera. Un Juan en el que, a la espera de un merecido diagnóstico, no quedaba rastro de la felicidad e hiperactividad que le caracterizaban. El pronóstico correcto llegó en plena época navideña, 14 meses después de sobrevolar



**Rosario, a la derecha, de excursión en Valencia con el Club de Historia Puçol**

---

aquella valla. Le obligaba a abandonar el ejercicio tal y como lo conocía: solo algunos estilos de natación muy suave estaban permitidos para un joven acostumbrado a compaginar entre tres y cuatro deportes. Y con ello, aparcó sus estudios, que requerían un intenso ejercicio físico.

La frustración y las ganas de llorar invadieron su pecho y su mundo, que se volvió pequeño, triste y doloroso. Juan encontró en sus padres algo de consuelo y esperanza. Gracias a este apoyo incondicional y, sobre todo, a un carácter tozudo propio de los grandes deportistas, se propuso ignorar el sistema sanitario que carecía de una solución satisfactoria. Optó por desafiar las decisiones médicas. Rosario, mientras tanto, sufre las garras del dolor. La última vez que salió a divertirse fue hace poco más de un mes. Fueron al teatro. El dolor invadía sus piernas, acentuándose en sus muslos. Se atrevió a ir porque tenía la entrada comprada y no quería dar plantón a su amiga Pilar, pero estaba a punto de llorar.

se decante por la automedicación, con los riesgos que conlleva.

“Como no sabían qué darme, experimentaban, y conmigo han experimentado lo que han querido y más, pero nada funcionaba”, protesta Mari Carmen. Recuerda con rabia cómo uno de los muchos traumatólogos a los que acudió cuando sufría el síndrome del hombro congelado estiró su brazo de forma impulsiva. El mareo y angustia por el dolor le duraron dos días. Esa misma noche, el médico le llamó para pedirle disculpas: “Imagínate si lo había hecho mal”, reprocha. Los efectos secundarios de los medicamentos que le recetaban le convertían en otra persona. Tras tomar un relajante muscular cayó por las escaleras de su casa. Incluso llegó a tener pensamientos suicidas mientras conducía. “Me choco y termino con esto”, llegó a pensar: “No era yo, por eso ya no los tomo”, recalca.

Tras decidir ignorar las soluciones que la medicina convencional le proponía, Mari Carmen se decantó por los remedios alternativos. Gracias a sus quiroprácticos, naturópatas, yoga y otros tipos de ejercicio físico suave, hoy presume de poder caminar. Incluso de vez en cuando se permite el capricho de viajar: su mayor afición. Hace un par de meses se hallabarecorriendo la Muralla China, algo impensable cuando obedecía las prescripciones médicas. La última respuesta que Rosario recibió de la unidad del dolor fue: “Esto irá a peor, no tiene solución”. Una drástica sentencia tras medio siglo de medicamentos que solo han dañado sus riñones.



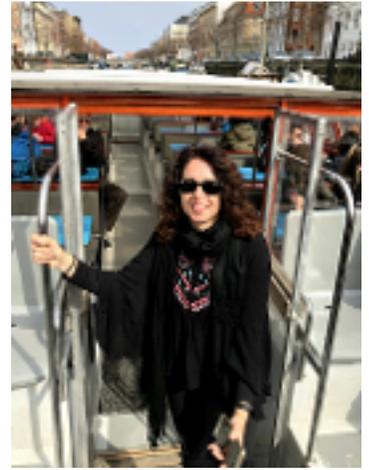
**Juan, a la izquierda, participando en la Gran Fons de Puçol**

No cabe en su memoria un instante de plena felicidad, como el que recuerda Mari Carmen con nostalgia, en el hospital, cuando su dolor se esfumó de forma efímera entre cortinas verdes y hombres de blanco.

Juan continuó practicando todos aquellos deportes prohibidos por su traumatólogo. Encontró, en uno de ellos, la alternativa definitiva que le ha devuelto la sonrisa. Conoció en defensa personal a un quiropráctico especializado en hernias discales que comenzó a tratarle en su clínica privada. Masajes, electrodos, acupuntura, hipopresivos y otros remedios dieron al joven luz verde para retomar las actividades que había apartado. Comenzó a nadar con mayor intensidad, salir en bicicleta, realizar sesiones de gimnasio y, lo más gratificante de todo: pudo finalizar sus estudios superiores. No hace mucho que Juan volvió a pisar la pista de atletismo donde empezó todo. Esta vez para saltar con éxito aquella valla blanca y negra que agrietó su vida.

# El calvario vestido de rutina

Que los médicos se excedieran con la dosis de epidural fue el mejor regalo que pudieron hacerle. A sus 50 años, tras décadas de convivencia con una fibromialgia de grado máximo, el único instante que Mari Carmen recuerda sin dolor es el parto de su primera hija. Se sentía feliz. Fue una especie de odisea mística que la libró, durante 36 horas, del dolor que la acosa día y noche. Entre cortinas verdes y hombres de blanco, lanzaba frases sin sentido que expresaban un deseo: “De vez en cuando podrían darme un chute de estos”.



**Mari Carmen**

El dolor crónico resquebraja la vida de uno de cada seis españoles. Hace casi medio siglo que Rosario lo siente en sus propias carnes o, mejor dicho, en sus propios huesos. Esta septuagenaria de manos deformes y pasos arrítmicos vive atrapada en un cuerpo corroído por el desgaste. La artrosis, generalizada en toda su columna, estableció en otoño de 1983 un vínculo entre ella y su cama más fuerte que el diamante. Un mal movimiento para salir de su 127, aparcado junto a un fresno medio calvo, la postró cuatro meses en cama. Se acostó en otoño y se levantó la primavera siguiente.

Durante aquellos meses, Rosario perdió su independencia y su intimidad. Como su marido y sus hijos trabajaban, tuvo que contratar a una asistenta que le ayudara en todo. Incluso le bajaba las bragas para ir al baño. Situaron la televisión frente a su cama, pero sin mando a distancia solo podía verla cuando había alguien en casa. En esos meses leyó una veintena de novelas históricas y románticas que le traían sus amigas. Cuando su situación económica empeoró, ya no podían permitirse una asistenta. Su hija, Sandy, que estudiaba y trabajaba, asumió la responsabilidad de atenderla y ocuparse de las tareas del hogar. Para ducharla extendía un plástico sobre el colchón y, a base de gel y esponja, frotaba hasta el último rincón de la piel de su madre. Los ojos llorosos de Rosario delatan un sentimiento de culpa hacia su hija, que sufrió los perjuicios del dolor crónico casi tanto como ella.

Al sufrimiento físico se suma el escepticismo de quienes ponen en duda las quejas de estos enfermos. La Asociación Internacional del Estudio del Dolor (EFIC), junto con la Federación Europea de Asociaciones Neurológicas (EFNA), elaboraron la encuesta Pain Proposal. Esta iniciativa demostró que el 47% de personas que sufre dolor crónico cree que sus familiares y médicos dudan de la veracidad de sus quejas. Mari Carmen siempre supo que tenía algo, aunque nadie la creía. Desde su primera menstruación y el cambio hormonal, con solo 12 años, le costaba hasta parpadear. Dolor, cansancio y pérdidas de memoria son los síntomas de la fibromialgia reconocidos por la comunidad científica. Quienes la sufren distinguen otros muchos, habitualmente, bajo la escéptica mirada del médico que atribuye todo a la exageración.

La fibromialgia es una enfermedad neurológica a la que se suman muchos factores. Las hormonas campan a sus anchas. Entre ellas, el cortisol, controlador de la tensión muscular, se dispara provocando infinidad de contracturas, hernias y temblores. El umbral del dolor de los pacientes se rebaja hasta el suelo, provocando que les molesten hasta la punta de las pestañas. Desde hace algunos años se asocia, además, con el síndrome de fatiga crónica. “Mi madre me reprochaba: ¿cómo puedes estar tan cansada si no haces nada?”, recuerda Mari Carmen. La joven no tenía respuesta. Los médicos aseguraban que todo estaba en su cabeza. Ella lloraba. Cuando el doloroso síndrome del hombro congelado paralizó sin razón aparente su brazo izquierdo, el traumatólogo decidió dejarlo estar porque era diestra. El suplicio duró todo un año. Cuando el dolor se extendió al brazo derecho, tampoco le ofrecieron soluciones.

El sistema sanitario se excusa en la falta de un método de diagnóstico fiable para la fibromialgia, como ocurre con la artrosis, las cefaleas o la hernia discal que hace dos años truncó, en plena pista de atletismo, la prometedor carrera deportiva de Juan. Una mala caída tras saltar aquella valla blanca y negra que tantas veces había sobrevolado desencadenó una dolorosa lucha que aún no ha terminado.

Cuando su pie derecho tocó el suelo, un dolor paralizante trepó de forma ascendente hasta la columna de Juan. Apenas le quedaron fuerzas para dirigirse a los vestuarios, con la mano izquierda sobre su zona lumbar y sensación de desmayo. Dos horas después, mientras celebraba el cumpleaños de un amigo con toda su cuadrilla, no podía moverse de su silla. “Por favor, llevadme a casa”, suplicaba, mientras se esfumaban sus ganas de fiesta. Aunque el calvario pareció terminar a las pocas semanas, meses después volvieron a su vida fuertes molestias lumbares, como un inquilino no deseado que llega sin avisar. Para los médicos, no tenía nada.

- Fue el entrenador quien me recomendaba pedir una resonancia. El médico de cabecera me exploró por encima y creyó que con una radiografía era suficiente. Me la hicieron y zanjaron el tema, porque no veían nada raro.

De tez pálida y cuerpo atlético, la rabia que Juan muestra al contar su historia contrasta con su enérgica sonrisa. El joven se decanta por unas rosquilletas integrales y agua mineral, a pesar del amplio abanico de tentadoras ofertas de bollería que el local presenta en su mostrador.

- ¿Cómo no se dieron cuenta de que tenías una hernia?
- La enfermera que me hizo la radiografía se equivocó. Me la hizo solo por un lado, cuando habían pedido tres. El médico, al verlo, se enfadó, pero no las volvió a pedir.

A sus 21 años, estudia un ciclo superior de educación física, entrena todo lo que el tiempo le permite e imparte clases de triatlón a un grupo de niños. La camarera del bar es madre de una de sus alumnas: “Mi hija te quiere saludar”. Él recibe con cariño el mimoso abrazo de la niña, de unos seis años de edad, que vuelve correteando con su madre y con una tímida sonrisa.

Juan se siente incomprendido por su entorno, como Mari Carmen o Rosario. Como el 62% de enfermos de dolor crónico en España, según la iniciativa Pain Proposal. La encuesta asocia la sensación de incompreensión con graves trastornos psicológicos como la ansiedad, la depresión o los trastornos del sueño, que afectan a la más de la mitad de estos pacientes.

Para Mari Carmen, las noches son muy largas. A pesar de vivir en una silenciosa urbanización, su hogar y su familia deben concienciarse cuando ella intenta descansar: persianas bajadas, puertas cerradas y televisión apagada. Hace años que duerme aislada; separada de su marido. Cada anocheecer es todo un reto para ella. Aun así, su rutina varía poco: cada vez que se acuesta, un fuerte dolor generalizado no tarda en aparecer. Cuando no puede más, se gira hacia un lado y, después, hacia el otro. Vuelta a empezar. Así pasa la noche, rodando cual croqueta rebozando en una sartén. El más mínimo ruido puede despertarla y arruinar un largo episodio de intentos por conciliar el sueño. De hecho, no recuerda una sola noche durmiendo “del tirón”. Por la mañana, la situación no mejora.

Además de la frustración por no sentirse comprendidas, el dolor afecta al estado emocional de estas personas. Mari Carmen tiene ganas de llorar todo el día. Al dolor constante se suma la renuncia a actividades que antes la llenaban: “Quisiera hacer muchas cosas, pero todo lo que suponga un esfuerzo físico es imposible para mí”. Programadora informática de profesión, agradece poder realizar pequeñas tareas gracias a treinta años de lucha contra el dolor. Hoy es un día especial: esta noche, ella y su marido cenarán con dos amigos. Pero hacerlo exige reservar energías durante todo el día para poder aguantar en condiciones”, asegura.

El dolor crónico puede tener un efecto devastador en todos los aspectos de la vida del paciente. Julia Vidal es psicóloga sanitaria y se refiere a él como “el gran desconocido”. Los hospitales están obligados a integrar una unidad de dolor crónico con psicólogos especialistas, pero la realidad no es siempre así. Además del escepticismo médico y sus dificultades por dar con un remedio satisfactorio, no hay una conexión entre las áreas que permita combinar el aspecto físico y el emocional durante el tratamiento del paciente.

**Rosario reconoce que, si le recomendaran un tratamiento psicológico como atenuante del dolor, no dudaría en probarlo, pero no cree que “solo hablando” puedan conseguir curarla.**

**A la derecha, Rosario**



Los pocos enfermos que llegaban a la consulta de Julia Vidal, en el Hospital 12 de Octubre de Madrid, lo hacían enfadados, sin comprender por qué les remitían allí. No porque se les había explicado lo importante que es seguir un tratamiento psicológico. La atención psicológica otorgaba en la mayoría de los casos beneficios inesperados. Comprendían, entonces, la importancia de las técnicas psicoeducativas para sobrellevar mejor la

enfermedad.

Vidal, también profesora en la Universidad Complutense de Madrid, destaca la frustración de no encontrar la causa de las molestias. Las vidas de los enfermos pueden cambiar hasta donde alcance la imaginación. Hay quien se convierte en un vegetal incapaz de levantarse de la cama durante meses o incluso años. Abandonar su trabajo, sus aficiones, aislarse socialmente... El carácter puede transformarse hasta parecer un individuo distinto, deprimido. Con frecuencia, preso de pensamientos suicidas.

Julia Vidal ha tratado infinidad de casos con la ayuda de su experiencia profesional, pero también como víctima de este mal implacable. Fuertes problemas de espalda condicionaban su vida, pero nunca hasta el extremo de desarrollar una depresión. Asegura que un correcto manejo de las emociones es crucial para sobrellevarlo. Sin embargo, los familiares, que deberían proporcionar el mayor apoyo, no creen a la persona porque el médico asegura que no tiene nada del otro mundo. El sentimiento de soledad ennegrece sus esperanzas de mejorar.

El 13% de los pacientes nunca encuentra la causa de su dolor, y el periodo medio de diagnóstico del dolor crónico en España supera los seis meses. Esto deteriora la calidad de vida del enfermo y le puede acarrear daños físicos y psicológicos irreversibles, según la encuesta Pain Proposal. Rosario cree que estaría mejor de no ser por los años que tardaron en diagnosticarle. Durante los primeros enganchones, acudía a al ambulatorio, donde le pedían una cita con el traumatólogo. Cuando, tras meses de espera, llegaba el día de la visita, a veces la molestia se había esfumado y no podía explicar bien su problema. Entonces, no le tomaban en serio. A las pocas semanas, su doloroso inquilino llamaba a la puerta de nuevo, y la historia empezaba de nuevo. La pelea duró años; no recuerda cuántos.

Convivir con una hernia discal empleando remedios contra las contracturas fue, según Juan, una pesadilla que no desea a nadie. Para un triatleta de nivel nacional, un año esperando el diagnóstico adecuado supuso perder las aptitudes físicas que había cosechado durante toda su vida. El dolor de su columna hurgaba, mientras tanto, en el gran vacío que el deporte había dejado en él. Su entorno conoció a un Juan diferente y agrietado; rígido y apático. Uno que se apoyaba dos o tres veces en la pared del pasillo de su casa para poder recorrerlo sin que el dolor le venciera. Un Juan en el que, a la espera de un merecido diagnóstico, no quedaba rastro de la felicidad e hiperactividad que le caracterizaban. El pronóstico correcto llegó en plena época navideña, 14 meses después de sobrevolar aquella valla. Le obligaba a abandonar el ejercicio tal y como lo conocía: solo algunos estilos de natación muy suave estaban permitidos para un joven acostumbrado a compaginar entre tres y cuatro deportes. Y con ello, aparcar sus estudios, que requerían un intenso ejercicio físico.

La frustración y las ganas de llorar invadieron su pecho y su mundo, que se volvió pequeño, triste y doloroso. Juan encontró en sus padres algo de consuelo y esperanza. Gracias a este apoyo incondicional y, sobre todo, a un carácter tozudo propio de los



**Juan**

grandes deportistas, se propuso ignorar el sistema sanitario que carecía de una solución satisfactoria. Optó por desafiar las decisiones médicas. Rosario, mientras tanto, sufre las garras del dolor. La última vez que salió a divertirse fue hace poco más de un mes. Fueron al teatro. El dolor invadía sus piernas, acentuándose en sus muslos. Se atrevió a ir porque tenía la entrada comprada y no quería dar plantón a su amiga Pilar, pero estaba a punto de llorar.

El dolor crónico cuesta más de 16.000 millones de euros al año en España, según Pain Proposal. La encuesta demuestra que, de no ser por la ineficacia del sistema sanitario en el diagnóstico y tratamiento de los pacientes, los costes directos serían mucho menores. Los indirectos también disminuirían, pues habría menos bajas laborales y pérdidas de productividad.

Mari Carmen describe el proceso de diagnóstico como la agotante aventura de escalar una montaña. El problema es que, tras alcanzar la cumbre, a un tercio de los enfermos les espera otra: recibir el tratamiento adecuado. Los resultados de Pain Proposal señalan que la falta de directrices o guías de actuación clínica sobre el tratamiento del dolor crónico provoca que el 29% de enfermos se decante por la automedicación, con los riesgos que conlleva.

“Como no sabían qué darme, experimentaban, y conmigo han experimentado lo que han querido y más, pero nada funcionaba”, protesta Mari Carmen. Recuerda con rabia cómo uno de los muchos traumatólogos a los que acudió cuando sufría el síndrome del hombro congelado estiró su brazo de forma impulsiva. El mareo y angustia por el dolor le duraron dos días. Esa misma noche, el médico le llamó para pedirle disculpas: “Imagínate si lo había hecho mal”, reprocha. Los efectos secundarios de los medicamentos que le recetaban le convertían en otra persona. Tras tomar un relajante muscular cayó por las escaleras de su casa. Incluso llegó a tener pensamientos suicidas mientras conducía. “Me choco y termino con esto”, llegó a pensar: “No era yo, por eso ya no los tomo”, recalca.

Tras decidir ignorar las soluciones que la medicina convencional le proponía, Mari Carmen se decantó por los remedios alternativos. Gracias a sus quiroprácticos, naturópatas, yoga y otros tipos de ejercicio físico suave, hoy presume de poder caminar. Incluso de vez en cuando se permite el capricho de viajar: su mayor afición. Hace un par de meses se encontraba recorriendo la Muralla China, algo impensable cuando obedecía las prescripciones médicas.

Conoció en defensa personal a un quiropráctico especializado en hernias discales que comenzó a tratarle en su clínica privada. Masajes, electrodos, acupuntura, hipopresivos y otros remedios dieron al joven luz verde para retomar las actividades que había apartado. Comenzó a nadar con mayor intensidad, salir en bicicleta, realizar sesiones de gimnasio y, lo más gratificante de todo: pudo finalizar sus estudios superiores. No hace mucho que Juan volvió a pisar la pista de atletismo donde empezó todo. Esta vez para saltar con éxito aquella valla blanca y negra que agrietó su vida.

La última respuesta que Rosario recibió de la unidad del dolor fue: “Esto irá a peor, no tiene solución”. Una drástica sentencia tras medio siglo de medicamentos que solo han dañado sus riñones. No cabe en su memoria un instante de plena felicidad, como el que recuerda Mari Carmen con nostalgia, en el hospital, cuando su dolor se esfumó de forma efímera entre cortinas verdes y hombres de blanco. Juan continuó practicando todos aquellos deportes prohibidos por su traumatólogo. Encontró, en uno de ellos, la alternativa definitiva que le ha devuelto la sonrisa.

# Salvaje trotamundos de cristal

Retrato de abril: Marisol Cabrera

#VeínsdePuçol

La calle María Amigó de Puçol proporciona a Marisol todo lo que necesita para vivir: una farmacia, una panadería, un supermercado... Antiguos locales inherentes al casco antiguo brindan puntualmente algo de dinamismo a un barrio tan tranquilo, como el Mercado Municipal o la Papelería Amparo. La anciana, de piel arrugada y sonrisa perfecta, se relaciona con vecinos y familiares sin problema alguno, aunque su característico acento de ningún sitio delata un pasado "trotamundos". **Esta es su historia.**

**El llanto de un bebé recién nacido se mezclaba con el ruido distorsionado de una radio clandestina el 29 de junio de 1940. Un grupo de hombres atendía al transcurso de la guerra, desafiando a la censura franquista, mientras la esposa de uno de ellos yacía con su segundo retoño en la habitación colindante. Se encontraban en lo que por aquel entonces y hasta los siguientes ocho años sería su hogar, en un barrio humilde de Las Palmas de Gran Canaria.**

77 años después, la anciana que un día fue aquel bebé cojea hasta la mesa de su salón, oscuro pero acogedor, con pasos torpes y gemidos de dolor. De cabello corto y alboro-

tado, Marisol parece una versión contemporánea y femenina de aquel sabio Don Quijote, amante de las letras y enloquecido por la infinidad de historias que le mantienen en vela cada noche.

Sobre su mesita auxiliar se ubica una enorme caja de plástico repleta de medicinas. En el librero de la pared del fondo, ante su gran Enciclopedia Salvat, un pequeño marco plateado alberga en blanco y negro la esencia de aquella niñita cubierta por una manta de oro: cientos de tirabuzones que le rasuraron cuando tenía dos años. Entonces

rapaban a algunas chicas para conseguir un cabello fuerte y oscuro. Se embarcó camino a Buenos Aires en 1948 en busca de suerte con sus padres y su hermano.



Marisol, Venezuela, 1960

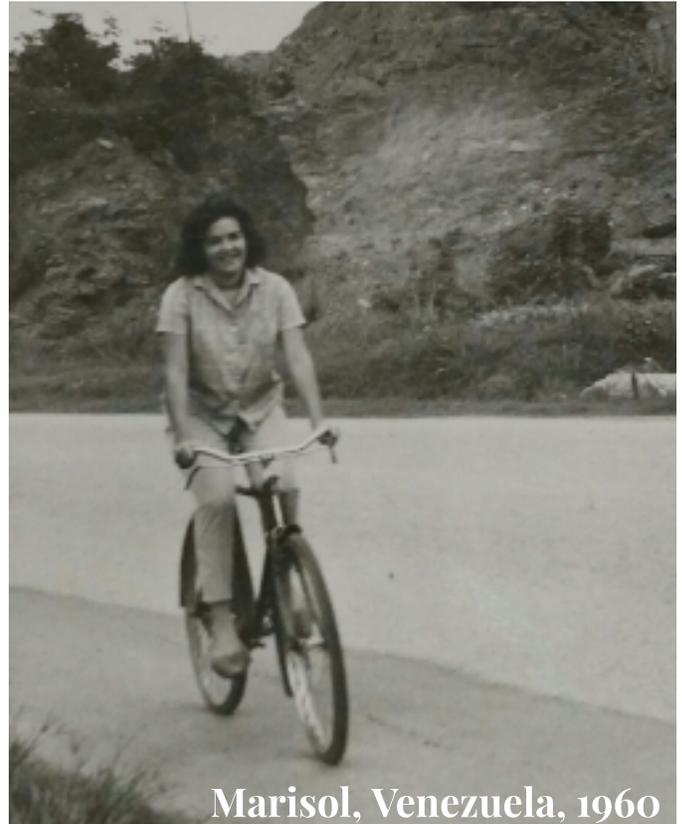
Hiroshima llegó más tarde. Así llamó su madre a la perrita que tenían, porque la adoptaron el día que cayó la primera bomba atómica en Japón. En la Escuela 65 hizo Primaria, Segundo Grado y una amiga con la que hoy se comunica torpe pero eficazmente a través de Facebook. Allí estudió dibujo, botánica y la doctrina ideológica del peronismo. Aprendió a amar la historia y la geografía gracias a un excelente profesor; pasión que hoy se manifiesta entre los miles

de libros que pueblan las estanterías de su hogar. Más tarde se mudaron a Venezuela,

donde trabajó como recepcionista en una agencia de seguros que quería contratar a una chica atractiva. En su juventud debió serlo: cuenta con nostalgia cómo un día, mientras caminaba por una calle estrecha de la parte vieja de Caracas, un conductor que avanzaba lentamente junto a ella le silbaba y piropeaba. Reconoce que, por aquel entonces, a las mujeres les gustaba; si salía a la calle y no recibía algún halago educado, se ponía de mal humor. Lo gracioso fue cómo el hombre, distraído, chocó contra el coche de delante. Mientras lo recuerda, resurge en ella un feroz espíritu joven con forma de carcajada.

Eso sí: Marisol fue siempre fiel al amor de su vida, que hoy ocupa el sillón del fondo y cuya ruidosa respiración se entromete en nuestra conversación. Fue un flechazo el 20 de noviembre del 60. Siete meses después estaban casados. Es curioso cómo, frunciendo el ceño, recuerda cada fecha, pero no dónde ha dejado sus gafas, que reposan sobre su cabeza.

"Aunque me veas así ahora, hasta 2010 jugaba a baloncesto con los "viejos" y ganaba siempre porque era veloz y me tenían miedo. Decían que era una bestia. Eso cambió en el último año, cuando yo tenía 70. Ya no daba miedo, más bien lástima".



Marisol, Venezuela, 1960

Todavía sus ojos, castaños, vivos e ilusos, revelan el espíritu de la mujer vivaracha que fue, atrapado en un cuerpo castigado por el dolor de la vejez. Una tranquila y feliz vida adulta ha compensado el dinamismo de su niñez y adolescencia. Hoy reside en Puçol, localidad natal de su compañero de vida y donde su instinto goloso le evade de las órdenes del médico. Lo reafirma una bandeja de cristal con dulces sobre la mesa, de la cual ha cogido ya tres trocitos de Toblerone con sus manos, deformes por la artrosis.

# Salvaje trotamundos de cristal

El llanto de un bebé recién nacido se mezclaba con el ruido distorsionado de una radio clandestina el 29 de junio de 1940. Un grupo de hombres atendía al transcurso de la guerra, desafiando a la censura franquista, mientras la esposa de uno de ellos yacía con su segundo retoño en la habitación colindante. Se encontraban en lo que por aquel entonces y hasta los siguientes ocho años sería su hogar, en un barrio humilde de Las Palmas de Gran Canaria.

77 años después la que un día fue aquel bebé cojea hasta la mesa de su salón, oscuro pero acogedor, con pasos torpes y gemidos de dolor. Con cabello corto y alborotado, la pequeña Marisol parece una versión contemporánea y femenina de aquel sabio Don Quijote, amante de las letras y enloquecido por la infinidad de historias que le mantienen en vela cada noche.

Sobre su mesita auxiliar se ubica una enorme caja de plástico repleta de medicinas. En el librero de la pared del fondo, ante su gran Enciclopedia Salvat, un pequeño marco plateado alberga en blanco y negro la esencia de aquella niñita cubierta por una manta de oro: cientos de tirabuzones que le rasuraron cuando tenía dos años. Entonces rapaban a algunas chicas para conseguir un cabello fuerte y más oscuro. A día de hoy todavía acude semanalmente a la peluquería buscando aquella esencia dorada que perdió entre llantos y toallas usadas.

Se embarcó camino a Buenos Aires en 1948 en busca de suerte con sus padres y su hermano. Hiroshima llegó más tarde. Así llamó su madre a la perrita que tenían, porque la adoptaron el día de la bomba atómica. En la Escuela 65 hizo Primaria, Segundo Grado y una amiga con la que hoy se comunica torpe pero eficazmente a través de Facebook. Allí estudió dibujo, botánica y la doctrina ideológica del peronismo, bajo el pseudónimo de "Ciudadanía". Aprendió a amar la historia y la geografía gracias a un excelente profesor; pasión que hoy se manifiesta entre los miles de libros que pueblan las estanterías de su hogar.

Más tarde se mudaron a Venezuela, donde trabajó como recepcionista en una agencia de seguros que quería contratar a una chica atractiva. En su juventud debió serlo: cuenta con nostalgia cómo un día, mientras caminaba por una calle estrecha de la parte vieja de Caracas, un conductor que avanzaba lentamente junto a ella le silbaba y piropeaba. Reconoce que, por aquel entonces, a las mujeres les gustaba; si salía a la calle y no recibía algún halago educado, se ponía de mal humor. Lo gracioso fue cómo el hombre, distraído, chocó contra el coche de delante. Mientras lo recuerda, resurge en ella un feroz espíritu



**Marisol, Venezuela, 1960**

joven con forma de carcajada. Eso sí: Marisol fue siempre fiel al amor de su vida, que hoy ocupa el sillón del fondo y cuya ruidosa respiración se entromete en nuestra conversación. Fue un flechazo el 20 de noviembre del 60. Siete meses después estaban casados.

Es curioso cómo, frunciendo el ceño, recuerda cada fecha, pero no dónde ha dejado sus gafas, que reposan sobre su cabeza.

Una tranquila y feliz vida adulta ha compensado el dinamismo de su niñez y adolescencia. Hoy reside en Puçol, localidad natal de su compañero de vida y donde su instinto goloso le evade de las órdenes del médico. Lo reafirma una bandeja de cristal con dulces sobre la mesa, de la cual ha cogido ya tres trocitos de Toblerone con sus manos, deformes por la artrosis.

- Aunque me veas así ahora, hasta 2010 jugaba a baloncesto con los "viejos" y ganaba siempre porque era veloz y me tenían miedo. Decían que era una bestia. Eso cambió en el último año, cuando yo tenía 70. Ya no daba miedo, más bien lástima.

Su característico acento de ningún sitio delata el pasado trotamundos de la pequeña anciana, de piel arrugada y sonrisa perfecta. Todavía sus ojos, castaños, vivos e ilusos, revelan el espíritu de mujer vivaracha que fue, atrapado en un cuerpo castigado por el dolor de la vejez.