

# Libro Blanco de los Quioscos de Prensa en Madrid

*Resumen ejecutivo*

Enero de 2007



# Índice

<b>INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL LIBRO</b> .....	<b>7</b>
<b>LOS QUIOSCOS DE PRENSA EN MADRID: UNA DESCRIPCIÓN DEL COLECTIVO</b> .....	<b>9</b>
Número y distribución de los quioscos de prensa en Madrid .....	9
Características socioeconómicas de los quioscos de prensa .....	11
El asociacionismo de los quioscos de prensa: la AVPPM .....	13
<b>LA GESTIÓN DEL QUIOSCO DE PRENSA EN MADRID</b> .....	<b>15</b>
Introducción .....	15
El Inicio de la Actividad .....	15
<i>La solicitud de la licencia</i> .....	15
La Actividad Diaria del Quiosco de Prensa .....	17
<i>La recepción de mercancías</i> .....	18
<i>El orden del quiosco</i> .....	19
<i>La venta y la gestión de clientes</i> .....	21
<i>La devolución de género</i> .....	22
La Gestión Financiera del Quiosco de Prensa .....	23
Las Obligaciones Fiscales del Vendedor de Prensa Profesional en Vía Pública .....	23
<i>El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas</i> .....	23
<i>El Impuesto sobre el Valor Añadido en el Negocio de la Venta de Prensa y Revistas</i> ....	24
<i>Obligaciones del Quiosquero con la Seguridad Social</i> .....	25
<i>Afiliación: Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)</i> .....	25
<i>Cotización y recaudación en el RETA</i> .....	25
Herramientas Informáticas: La Mejor Ayuda para la Gestión de un Quiosco de Prensa y Revistas .....	26
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE QUIOSCO DE PRENSA EN MADRID</b> .....	<b>27</b>
Oportunidades y Amenazas del Sector de la Venta de Prensa: Las Fuerzas Competitivas .....	27
<i>Intensidad de la competencia actual</i> .....	27
<i>Competencia Potencial</i> .....	28
<i>Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos</i> .....	30
<i>Poder Negociador de los Proveedores</i> .....	31
<i>Poder Negociador de los Clientes</i> .....	33
Análisis Interno .....	34
<i>Principales Fortalezas de los Quioscos de Prensa de Madrid</i> .....	34
<i>Principales Debilidades de los Quioscos de Prensa de Madrid</i> .....	35
Conclusiones .....	36
<b>PERSPECTIVAS DE FUTURO DEL SECTOR: ACTUACIONES ESTRATÉGICAS</b> .....	<b>37</b>
Principales propuestas estratégicas .....	37
Modernización de los quioscos de prensa en Madrid .....	38
Ampliación de las líneas de negocio actuales .....	39
Búsqueda de la unidad de acción .....	41



## ■ Introducción y objetivos del libro

Los quioscos de distribución de prensa y revistas llevan formando parte del paisaje urbano madrileño más de un siglo. Su papel dentro de nuestra sociedad a menudo excede los límites de la actividad comercial que realizan, constituyéndose en un punto de referencia para los barrios en los que se integran.

En los últimos años, el colectivo de vendedores de prensa y revistas en vía pública ha asistido a transformaciones importantes del entorno en el que desarrollan su actividad. Estos cambios han supuesto algunas modificaciones en la gestión de sus negocios, para las que en muchas ocasiones no estaban preparados. Además, distintos fenómenos vinculados con el mundo editorial han supuesto un reto para la supervivencia de algunas de estas empresas, afectando negativamente a la rentabilidad que obtienen.

El Área de Economía y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid, consciente de la importancia que este colectivo tiene para la ciudad, ha querido profundizar en el conocimiento de los retos a los que estos profesionales se enfrentan día a día, con el objetivo de buscar algunas soluciones que les ayuden a afrontar el futuro en las mejores condiciones posibles. De este modo, la Agencia de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Madrid, Madrid Emprende, encargó a un grupo de profesio-

res de la Universidad Rey Juan Carlos la realización del Libro Blanco del Quiosco de Prensa en Madrid con un doble objetivo. En primer lugar, la realización de una recopilación de los aspectos más importantes de la gestión de un quiosco de prensa y revistas, con el fin de facilitar a los nuevos vendedores algunas pautas básicas de funcionamiento para suavizar su entrada al negocio. En

este sentido, tanto los nuevos vendedores como los veteranos en el sector, a menudo se enfrentan a problemas para los que no disponen de formación o, sencillamente, llevan a cabo las distintas tareas que implica el negocio de la manera en la que aprendieron, sin cuestionarse la bondad de sus

métodos. De este modo, esta parte del

documento pretende arrojar algo de luz sobre los principales procesos operativos que deben completarse para desarrollar de forma eficiente la actividad de distribución de prensa y revistas en vía pública.

En segundo lugar, el otro gran objetivo de este documento es la realización de un estudio de cuál es la situación de este sector y de la distribución de prensa y revistas en el municipio de Madrid, contando con la visión de los distintos agentes que participan en él, de una u otra manera. A partir de las conclusiones obtenidas en esa fotografía tanto del



colectivo (con sus fortalezas y debilidades) como del entorno en el que desarrolla su actividad (con las oportunidades y las amenazas que plantea), se tratarán de esbozar algunas líneas de actuación cuyo fin último es fomentar la mejora de las condiciones en las que estos negocios se encuentran.

Partiendo de estos objetivos, a lo largo de los últimos meses, se han desarrollado distintas acciones encaminadas a la recogida de información, consultando a expertos implicados directamente en la materia y recabando la opinión de los propios implicados, los quiosqueros, con el objetivo de delimitar la naturaleza y magnitud de los problemas y retos a los que el sector se está viendo sometido en la actualidad y los que se aproximan para un futuro más o menos inmediato. Para ello hemos contado con la inestimable colaboración de la Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid. También hemos incorporado la visión de las Administraciones Públicas sobre el papel y las perspectivas de futuro de estos profesionales, en particular, a través de las opiniones de distintos miembros de las instituciones madrileñas. Finalmente, también hemos recogido las opiniones de los dos principales agentes que forman la cadena de valor del que podríamos denominar sector de la información escrita: editores y distribuidores.

Para la recogida de la información se han realizado cerca de veinte entrevistas personales con personas pertenecientes a los distintos colectivos y dos grupos de enfoque con quiosqueros, así como una búsqueda exhaustiva de información secundaria relacionada con el sector de la venta de prensa y revistas.

A partir de estas opiniones y de la consulta a las mencionadas fuentes de información secundaria, se ha elaborado el Libro Blanco sobre el Quiosco de Prensa en Madrid, el cual se divide en cuatro bloques fundamentales, además de una breve introducción. En la primera parte, trata de describirse a grandes rasgos el colectivo en torno al cual

gira este documento: los vendedores profesionales de prensa en vía pública que ejercen su actividad en el municipio de Madrid. En él se resumen algunos datos que pretenden dar una medida de la importancia de este grupo de empresarios dentro del tejido socio-económico de nuestra ciudad.

El segundo bloque trata de dar respuesta al primero de los objetivos que se han marcado para el documento: la elaboración de algunas pautas básicas de gestión encaminadas a facilitar la gestión de estos negocios. La vocación de este apartado huye de complejidades innecesarias, tratando de exponer de forma concisa los principales procesos a los que estos vendedores se enfrentan a lo largo de su vida laboral, desde el inicio de la actividad, pasando por la gestión operativa del día a día y terminando con algunos aspectos básicos referidos a las obligaciones legales y fiscales que deben atender como empresarios.

La tercera parte y como paso previo, incluye un diagnóstico de la situación del colectivo, delimitando, como se adelantaba, sus fortalezas y debilidades, con las cuales tendrá que enfrentarse a un entorno que se presenta con oportunidades y amenazas que deberán ser aprovechadas y minimizadas, respectivamente, en la medida de lo posible. Se trata así de establecer la base sobre la cual proponer líneas de actuación orientadas a mejorar las condiciones de estos negocios, desarrolladas en el último apartado del documento.

En el último bloque se trata, por tanto, de delimitar algunas soluciones que sitúen al colectivo de vendedores de prensa en vía pública en la ciudad de Madrid en disposición de mejorar, no sólo desde el punto de vista de rentabilidad de sus negocios, sino también desde un plano social y cultural, dentro del cual los quiosqueros pueden jugar un papel protagonista, formando parte del proyecto común que el Ayuntamiento de Madrid trata de impulsar para nuestra Ciudad.

## ■ Los quioscos de prensa en Madrid: una descripción del colectivo

La descripción de la realidad de un sector es siempre un punto de partida para su análisis económico y estratégico. De esta forma, es necesario saber cuántos quioscos de prensa existen en Madrid, su tipología, sus características y su distribución en nuestra ciudad para poder diagnosticar adecuadamente sus problemas y fortalezas, así como los potenciales impactos del entorno sobre este sector.

De igual modo, parece difícil llegar a conclusiones estratégicas claras sin acercarse previamente a la realidad de la gestión de las empresas que componen la industria. Así, esta introducción será complementada por el posterior estudio de la gestión de los quioscos de prensa que contribuirá también a encaminarnos a la detección de algunos de los principales problemas que debe afrontar el colectivo para caminar hacia un futuro con adecuadas cotas de rentabilidad y satisfacción.

### Número y distribución de los quioscos de prensa en Madrid

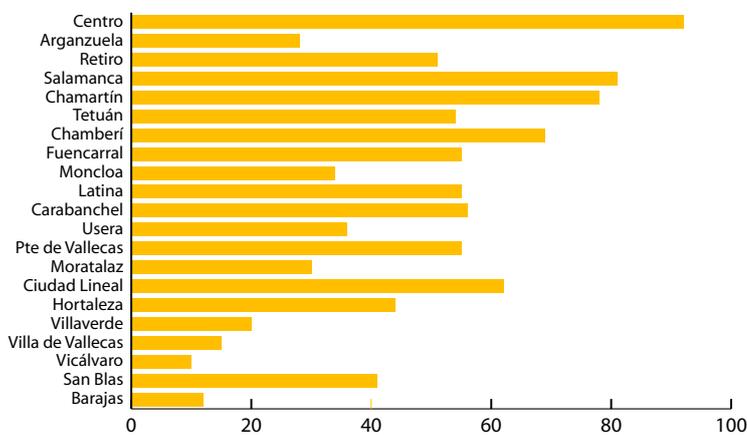
La normativa vigente relativa a la situación de los quioscos de prensa en Madrid está recogida en la Ordenanza Municipal Reguladora de la Venta y Distribución en la Vía Pública de Periódicos, Revistas y Publicaciones. Algunas de las principales características de esta regulación, en lo que se refiere a la distribución de estos negocios, son las siguientes:

- Establece una “limitación de la competencia relativa” entre quioscos, mediante la determinación de distancias mínimas en distintas zonas.
  - La zona 1, la más céntrica, para la que se fija una distancia mínima entre quioscos de prensa de 250 metros.
  - La zona 2, un segundo anillo concéntrico, para la que se determina un mínimo de 300 metros entre los situados.
  - La zona 3, que abarca el resto de vías públicas del municipio de Madrid, en la que tiene que haber un mínimo de 350 metros entre dos quioscos.
- Realiza una descentralización de las decisiones en este terreno, confiriendo a las Juntas Municipales de cada distrito la autoridad para decidir el número y localización de los quioscos.

Esta regulación diferenciada trata de responder a las distintas realidades demográficas y económicas de los distritos madrileños. De este modo, los distritos más céntricos, con un teórico mayor tránsito diario de personas, autorizan la situación de un mayor número de quioscos, que pueden beneficiarse de esta gran afluencia. Por otra parte, los quioscos más alejados del centro deben responder a las necesidades de barrios residenciales, con un menor número teórico de viandantes, aunque no necesariamente de residentes.

Como resultado de esta ordenación, existen algunas características que describen con gran fidelidad la situación de los quioscos de prensa en Madrid

- A finales de 2005, existían en nuestra ciudad 978 quioscos de prensa instalados. 904 de ellos ejercían de hecho la actividad y otros 74 estaban cerrados. Esta segunda situación puede deberse a factores transitorios (pendientes de iniciar la actividad) o al cierre del negocio. Podemos considerar que este porcentaje es relativamente elevado.
- En consonancia con la normativa de distancias establecida, los distritos que están comprendidos en su mayor parte por la zona 1, en concreto los de Centro, Salamanca, Chamartín y Chamberí, son los que aglutinan a un mayor número de situados. En el otro extremo, podemos encontrar a Vicalvaro, Barajas, Villa de Vallecas y Villaverde, con un muy reducido número de situados



**Figura 1. Número de quioscos de prensa por distritos**

Fuente: Ayuntamiento de Madrid (2006)

- Los distritos con mayor número de quioscos situados son algunos de los más densamente poblados de Madrid, en comparación con otros más periféricos. También son zonas con densos tejidos empresariales, como indica el mapa. Finalmente, la renta disponible de sus habitantes es también algo superior a la media del municipio.

- Siguiendo la misma lógica, los distritos con menos situados son algunos de los que tienen menor densidad de población (con la excepción del extenso distrito de Fuencarral-El Pardo, debido a las zonas verdes), un tejido empresarial menos denso y menores niveles de renta disponible.
- Podemos encontrar en el centro de Madrid algunos de los situados más antiguos. Por el contrario, en los barrios periféricos se ubican algunos de los quioscos de más reciente instalación.
- Si consideramos clientes potenciales de un quiosco a las personas que residen o trabajan en un determinado distrito, los distritos más céntricos tienen un menor número de clientes potenciales por situado, ya que tienen un mayor número de situados. Las zonas con menos quioscos tienen una mayor clientela potencial.
- Pese a la baja clientela estable de los quioscos céntricos, o precisamente por ello, la clientela ocasional debe considerarse esencial para su negocio: personas que acuden a sedes de grandes empresas o instituciones, a espectáculos, a zonas comerciales ampliamente conocidas, turistas... La amplitud de la oferta y la respuesta ágil podrían ser variables esenciales en estas zonas.
- Los quioscos de la periferia, salvo en ocasiones específicas (cercanía a hospitales, estaciones...), dependerán fundamentalmente de sus clientes estables, los que residen o trabajan cerca del situado. Algunas variables esenciales, en este caso, podrían ser la capacidad para comprender y satisfacer las necesidades de un público concreto y su capacidad de integración en la zona.
- Los residentes en los distritos más céntricos de Madrid tienen un promedio de edad más elevado frente a los barrios periféricos. De

este forma, paradójicamente, los quioscos de los barrios, los que más dependen de su clientela habitual, deben trabajar con un público objetivo de menor edad que, como veremos, es menos lector de los medios de prensa escritos, lo que puede ser fuente de importantes dificultades.

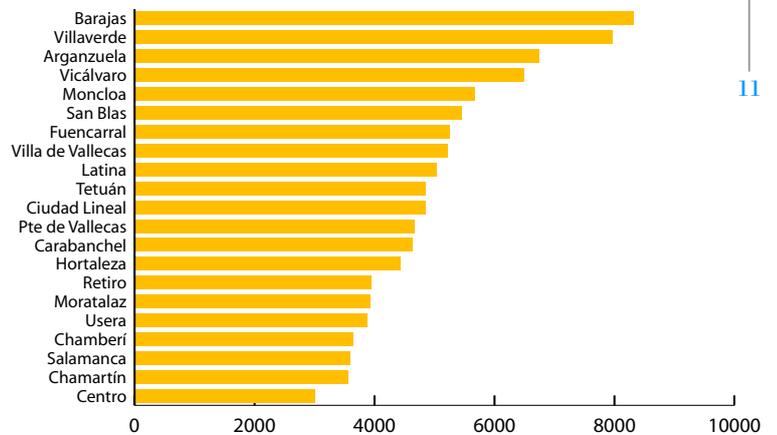
- En relación con la superficie media, los quioscos más grandes se encuentran en algunos distritos periféricos, como Villaverde, Usera y Barajas, en los que además hay un escaso número de situados. De forma aparentemente paradójica, las zonas con un menor tamaño medio son Vicálvaro y Villa de Vallecas, con similares características en estos aspectos.

– La presencia de un número reducido de situados en zonas densamente pobladas, como son Usera y Villaverde, pueden explicar parte de esta diferencia, ya que el reducido número de situados de estas zonas deben atender las demandas de un gran cantidad de ciudadanos. Aunque tiende a compensarse, la densidad de población de Vicálvaro y Villa de Vallecas es sensiblemente menor.

– Los quioscos del centro de Madrid tienden a tener una superficie media relativamente reducida, debido a las necesidades de circulación de algunas de las vías públicas en las que se localizan. De hecho, podemos encontrar en el centro alguno de los quioscos más pequeños de Madrid.

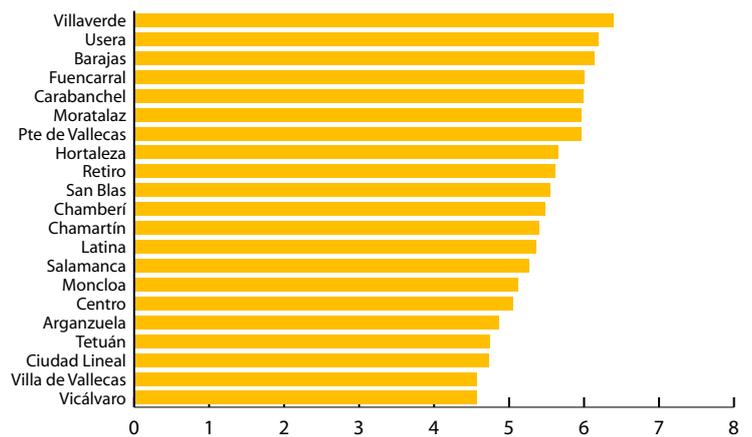
### Características socioeconómicas de los quioscos de prensa

El Plan Estratégico de la Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid, elaborado a finales de 2005, contiene posiblemente la fuente de datos más importante que nos puede ayudar a completar la caracterización de los quioscos de prensa en nuestra ciudad. Combinando la informa-



Fuente: Elaboración propia a partir del Ayuntamiento de Madrid (2006) e INE (2001).

**Figura 2.** Número de clientes potenciales por quiosco en cada distrito



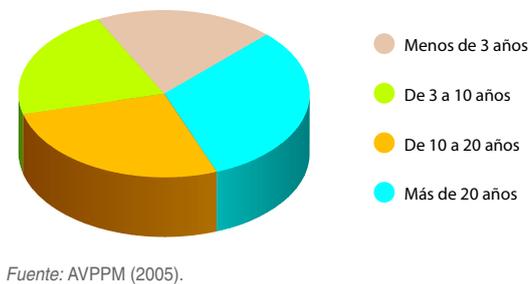
Fuente: Ayuntamiento de Madrid (2006).

**Figura 3.** Superficie media de los quioscos por distritos

ción de este documento con otras fuentes de información sobre la realidad madrileña, podemos avanzar en la caracterización de los quioscos de Madrid:

- Casi una tercera parte de los quioscos de prensa de nuestra ciudad (31,8%) tienen más de 20 años de antigüedad, mientras que un 26,9% tienen entre 10 y 20 años. De este modo, podemos afirmar que el parque existente en Madrid no es excesivamente moderno en su conjunto.

**Figura 4. Antigüedad de los quioscos de prensa en Madrid**

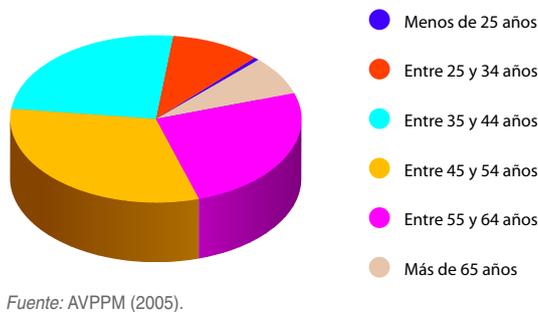


- La modernidad de los muebles tiene una importante externalidad: la imagen que la sociedad tiene del colectivo puede verse lastrada por el impacto visual de los muebles más desactualizados.
- Sólo un 39% de los propietarios de muebles que tienen más de 10 años se muestran dispuestos a renovarlos próximamente.
- Aunque hay una cierta variedad de tipos de quioscos, que tratan de adaptarse a las necesidades

sidades de espacio, existen muy pocos fabricantes. Sólo tres de ellos son los proveedores de la práctica totalidad de los muebles de Madrid.

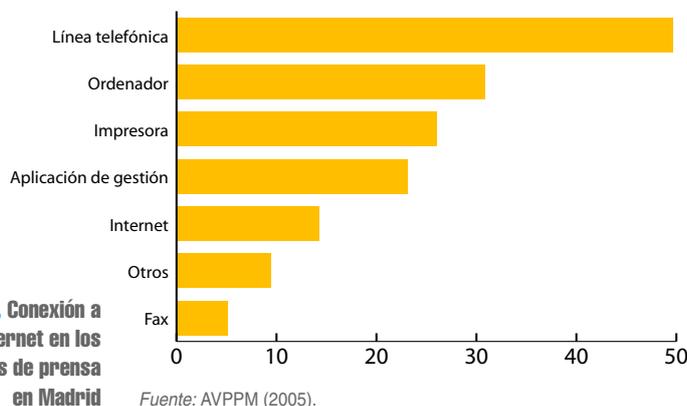
- Diferentes aspectos de la normativa, como la valoración de la experiencia previa o la exigencia de necesidad económica, hacen que sea muy infrecuente el acceso a la profesión con menos de 30 años.
- Casi un tercio de los quiosqueros de nuestra ciudad (31,6%) tienen entre 45 y 54 años. Además, otro 25,3% se sitúan entre los 55 y los 64 años, e incluso un 7,6% se encuentran por encima de los 65 años.
- Por el contrario, poco más de la tercera parte (36,1%) de los quiosqueros tienen menos de 45 años. De este modo, la edad media de los vendedores es muy elevada, con las dificultades que esto puede suponer para la asimilación de nuevas facilidades tecnológicas.

**Figura 5. Edad de los quiosqueros de Madrid**



- Debido a las limitaciones de espacio, existe un rango muy limitado de facilidades tecnológicas disponibles para los quioscos de prensa madrileños. No obstante, algunas de ellas pueden ser una gran ayuda para la gestión.
- Sólo un 30,9% de los quioscos disponen de un ordenador, y únicamente el 23,1% utilizan aplicaciones informáticas para facilitar la gestión del negocio. Otras herramientas tecnológicas que tampoco alcanzan gran difusión son las impresoras (26%) o el fax (5,1%).

**Figura 6. Conexión a Internet en los quioscos de prensa en Madrid**



- La disponibilidad de conexión a Internet es relativamente reducida: la penetración de la red de redes entre los quioscos de Madrid es apenas del 14,3%, en la mayor parte de los casos mediante una conexión ADSL.
- Existe una percepción generalizada entre los vendedores madrileños de una caída en los

ingresos en los últimos años. El 61,4% de los quioscos de prensa han experimentado una disminución de sus ventas, frente a un 19,7% que han constatado un aumento de éstas.

- La realidad de los quioscos de prensa nos muestran un negocio duro, en el que hay que invertir una gran cantidad de horas de trabajo para poder obtener niveles de rentabilidad razonables, y muy rara vez elevados.

### El asociacionismo de los quioscos de prensa: la AVPPM

La normativa regula que un quiosco de prensa debe ser atendido por su titular y, si así se desea, un colaborador. De este modo en muchos casos los quioscos funcionan de alguna forma como negocios familiares, en los que varios miembros de la familia ayudan en su gestión. Poco más de una tercera parte de los quioscos de prensa (36,1%) tienen algún colaborador.

De este modo, los quioscos son microempresas, que en la mayor parte de los casos no tienen empleados contratados. Sin embargo, como señalaremos, en su trabajo diario se relacionan con organizaciones pertenecientes a sectores altamente concentrados: los principales editores y distribuidores aglutinan gran parte de las actividades de sus industrias.

Las negociaciones con este tipo de agentes pueden ser excesivamente dificultosas para un pequeño empresario, que supone un porcentaje muy reducido de su negocio total, aunque no para un conjunto de quioscos que representen un porcentaje elevado del colectivo, que constituye, como se señalará, el principal canal en la venta de revistas y periódicos en Madrid actualmente.

Asimismo, la interlocución con las administraciones para poder aportar la experiencia a la hora de regular determinados aspectos del sector no pue-

de realizarse fácilmente de forma individual, dado que esto privaría de representatividad a los negociadores (sólo hablarían por ellos mismos), y se generarían problemas mayores de los que resuelven. Es necesario buscar una unidad que permita expresar de manera conjunta las inquietudes y necesidades del conjunto de quioscos de nuestra ciudad.

La Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid (AVPPM) es la institución de referencia para los quiosqueros que ejercen su actividad en el municipio de Madrid. Durante cerca los últimos treinta años, la asociación ha defendido los



intereses de una buena parte de los profesionales de este sector, representado en la actualidad a cerca del 80% de los quiosqueros de nuestra ciudad. Sin ánimo de exhaustividad, podemos poner de manifiesto algunas de las líneas de trabajo de la AVPPM:

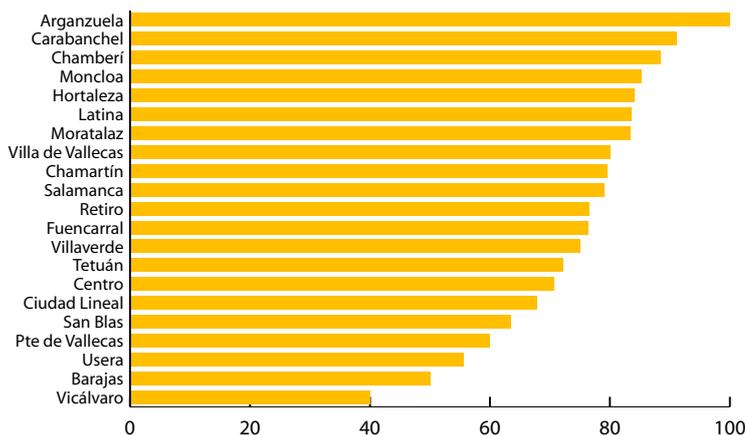
- Trabajo en la defensa de los intereses del colectivo al que representa. Hitos tales como la inclusión de su actividad en la marco de la Seguridad Social constituyen una muestra de los progresos que esta institución ha conseguido.

- Contribución al desarrollo de algunos negocios en los quioscos madrileños, asociados o no, ayudándoles a través de la gestión centralizada de algunos de sus productos, como el metrobús o el bonotet. Podríamos decir que algunos de los negocios actuales serían difícilmente factibles si no se llevasen a cabo a través de la AVPPM.
- Participación en las negociaciones con los proveedores. Este aspecto no se limita a los editores y distribuidores, que proporcionan los productos imprescindibles para el desarrollo de la actividad, sino a los propios fabricantes de los muebles o,

en general, los agentes que guardan relación con el sector.

- Contribución a la modernización tecnológica del colectivo, mediante el diseño y difusión de aplicaciones específicas de gestión para los quioscos de prensa. Asimismo, la AVPPM ha puesto en marcha actividades de formación para contribuir a la mejora de la gestión en los quioscos madrileños.

**Figura 7. Porcentaje de quioscos asociados a la AVPPM por distritos**



Fuente: Elaboración propia a partir del Ayuntamiento de Madrid (2006) y AVPPM (2005).

Actualmente, la pertenencia a la AVPPM es muy mayoritaria entre los quioscos de nuestra ciudad. Más de las tres cuartas partes (76,69%) de los situados existentes en 2005 estaban asociados. Los índices más elevados en este sentido pertenecen a algunos de los distritos más tradicionales de nuestra ciudad, como Arganzuela (en el que se ronda el 100%), Carabanchel o Chamberí. Las cuotas de asociacionismo son curiosamente reducidas en las zonas con un menor número de quioscos, como Vicálvaro o Barajas.

En los últimos años, cabe destacar la integración de la AVPPM en la Confederación Empresarial de Madrid, CEIM. Esta es una muestra más de una actitud que los representantes de esta institución han puesto de manifiesto en las reuniones que se han mantenido para la realización del Libro Blanco del Quiosco de Prensa en Madrid: los quiosqueros se sienten empresarios, son empresarios.

# ■ La Gestión del Quiosco de Prensa en Madrid

## Introducción

La Gestión del Quiosco de Prensa ha experimentado un incremento de su complejidad en los últimos años. Este hecho encuentra su explicación en el exponencial incremento del número de productos editoriales que se venden en los situados y en la progresiva sofisticación de la presentación de estos productos (promociones, cartonaje, etc.). Aunque estos factores han contribuido, según la opinión de buena parte de los expertos en el sector, a la mejora de las cifras de negocio de los vendedores de prensa y revistas, lleva aparejada la evidente complicación a la que nos referíamos.

Los quiosqueros, tanto aquellos que llevan realizando directa o indirectamente la tarea, como los que se han incorporado o van a hacerlo en los próximos años, se encuentran con un problema básico a la hora de desarrollar su actividad: no existe ningún punto de referencia que les ayude a identificar las tareas concretas que deben desarrollarse y cuál es la forma correcta de llevarlas a cabo. Aunque esta dificultad es más crítica para los nuevos vendedores, también existen profesionales que por desconocimiento o costumbre realizan las actividades de una forma menos eficiente de la deseable.

Con el objetivo de arrojar algo de luz sobre esta cuestión, el Libro Blanco del Quiosco de Prensa en Madrid contiene un resumen de los procesos básicos para la gestión de estos negocios, detallando de forma concreta desde los pasos necesarios para realizar una solicitud de licencia hasta la descrip-

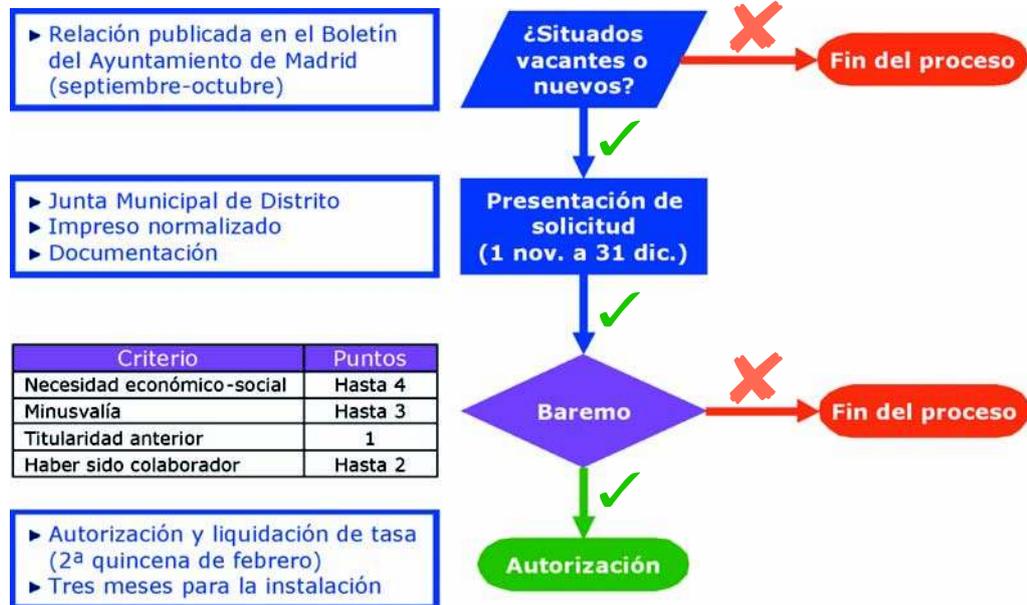
ción de las tareas diarias que deben completarse, sin olvidar una referencia básica a las obligaciones fiscales y con la seguridad social de estos empresarios.

## El Inicio de la Actividad

La apertura de un Quiosco de Prensa en Madrid implica la realización de una serie de trámites. Hemos de tener en cuenta que el uso de la vía pública para el desarrollo de un negocio conlleva la petición al órgano responsable de la gestión de esos espacios de una autorización. Sin embargo, este trámite que es un añadido por las circunstancias excepcionales de la actividad a la que nos estamos refiriendo, no implica la renuncia a otras cuestiones que deben ser resueltas por cualquier empresario y que para los vendedores de prensa y revistas en vía pública también serán imprescindibles. De esta forma, este apartado estará dividido en tres puntos fundamentales: los trámites de solicitud de la licencia, las obligaciones legales a atender y los preparativos para la apertura del situado.

### ***La solicitud de la licencia***

El primer paso es conseguir la autorización para la venta de prensa y revistas en vía pública y, por tanto, para la apertura de un situado. Centrándonos en la situación actual del municipio de Madrid, el proceso de solicitud de licencia puede resumirse en el siguiente esquema:



Una vez conseguida la licencia llega el momento de los preparativos para echar a andar el negocio. Estos pasos previos son, fundamentalmente, tres (además de las cuestiones legales, fiscales y de relación con la seguridad social):

- La adquisición y ubicación del mueble.
  - En la actualidad, la mayor parte de los muebles que se instalan en el municipio de Madrid los proporciona la empresa KPM (Kioscos Para Madrid), aunque existen otras compañías.
  - El Quiosco debe adaptarse a la normativa vigente, debiendo estar homologado por el Ayuntamiento de Madrid.
  - Según la ubicación, debe ajustarse a las normas que se detallan en el gráfico.
- La contratación de los suministros.
  - Los servicios con los que puede contar un Quiosco son la luz y el acceso telefónico.
  - En ambos casos, las acometidas deberán ser subterráneas, para lo que se solicitará en el

Ayuntamiento el correspondiente permiso de obra.

- Los gastos de instalación son por cuenta del empresario.
- El establecimiento de las relaciones con los proveedores de productos.
  - Los proveedores fundamentales de productos son las empresas distribuidoras de prensa y revistas. Las principales operadoras en Madrid son:
    - Comercial Atheneum, S.A.
    - Comercial de Prensa Siglo XXI
    - Distrinews, S.L.
    - Distribución de Prensa por Rutas, S.A.
    - Gestión de Logística S.A. (GELESA)
    - Inter Press Service, S.A.
    - Italice
    - Logintegral 2000 S.A.U.
    - Sociedad General Española de Librerías, SGEL
  - Cada una de ellas tiene condiciones particulares expresadas en contratos estándar a los que los nuevos vendedores tienen que someterse.

– Adicionalmente, la AVPPM presta a sus asociados servicios como proveedor de algunos productos: títulos de transporte y tarjetas telefónicas. De esta forma, los vendedores que deseen vender estos productos en sus situados pueden ponerse en contacto con la institución.

También es interesante para los nuevos empresarios que van a ejercer esta actividad en el municipio de Madrid conocer la Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid, por otras cuestiones. Esta institución puede proporcionar asistencia y asesoramiento en algunas cuestiones fundamentales para los nuevos quiosqueros y, por tanto, puede ser un punto de referencia para encontrar soluciones a los problemas que puedan surgir en estos primeros pasos.

### La Actividad Diaria del Quiosco de Prensa

Una vez instalado el mueble y abastecido de productos, la gestión diaria de un Quiosco de Prensa es relativamente simple. Su mayor dificultad deriva

del escaso espacio con el que los empresarios cuentan para exponer y almacenar un creciente número de productos.

En la actualidad, el negocio de los quioscos de distribución de prensa y revistas de Madrid, teniendo en cuenta la normativa, queda constreñido, fundamentalmente, a la venta minorista de publicaciones periódicas: prensa, revistas, colecciones... títulos de transporte o aparcamiento, tarjetas de teléfono y aquellos otros de este mismo orden que pudiera autorizar el Ayuntamiento. Partiendo de esta premisa, los quiosqueros realizan una división de estas mercancías, a efectos operativos, en tres líneas fundamentales: por un lado la prensa diaria, por otro lado, el resto de productos editoriales, entre los cuales, por su volumen de venta y su continuidad a lo largo del tiempo, destacan las revistas y, finalmente, todos aquellos productos que no entran dentro de las otras categorías. Esta división es lógica teniendo en cuenta las diferencias de estos productos en cuanto a la frecuencia de recepción y venta de la mercancía, el margen de ventas que tienen estos productos, tiempos de devolución, etcétera.



Esta primera aproximación deja claro que los procesos que se realizan en un quiosco de prensa y revistas son básicamente, aquellos relacionados con la venta. Esto nos sitúa ante un negocio aparentemente sencillo en el que, como veremos, pueden destacarse **tres procesos operativos** principales: la recepción de mercancías, la gestión de ventas y la devolución de mercancías. A la descripción de estos procesos dedicaremos las siguientes páginas.

### ***La recepción de mercancías***

El primer proceso que diariamente tiene que llevar a cabo el quiosquero es la recepción de mercancías. En las primeras horas del día, las distribuidoras lle-

van a cabo el envío de los productos editoriales a los distintos puntos de venta minoristas, dentro de los cuales figuran los quioscos. La recepción de los productos puede realizarse de forma personal o a través de un mueble en el que el repartidor puede descargar la mercancía.

Junto con la prensa y las revistas, los envíos llevan aparejados albaranes en los que figuran los distintos detalles de la entrega. Estos albaranes constituyen un documento de trabajo fundamental ya que, en la actualidad, es la vía que los distribuidores utilizan para comunicarse con los quiosqueros. Así, la primera tarea implica el denominado "punteo" de estos documentos: la comprobación de que la mercancía que ha llegado está en buen estado y se corresponde con la que figura en el albarán. El proceso es similar tanto para la prensa como para las revistas, si bien la periodicidad es distinta: la prensa tiene entrega diaria mientras que, en el caso de las revistas, la frecuencia de llegada depende del tipo de revista. De hecho, dado que las distribuidoras son en la mayor parte de los casos comunes a ambos tipos de productos, en los albaranes es habitual que se mezclen.

La tarea puede realizarse de dos formas fundamentales, en función de si se cuenta con una herramienta informática o no: en el primero de los casos, existen aplicaciones adaptadas que facilitan de forma importante la comprobación de los documentos, agrupando las publicaciones en función de la distribuidora y permitiendo completar de forma automática la realización de reclamaciones, en caso de que sean necesarias. La otra modalidad, más tradicional y dificultosa, es la manual, realizando el conteo y apunte, normalmente sobre el propio albarán.

El resultado de la comprobación puede tener dos sentidos: coincidencia y correcto estado del producto o no coincidencia y/o deterioro de la mercancía. En el primero de los casos, el quiosquero podrá dedicarse a la siguiente tarea: colocación y limpieza del quiosco. En el segundo caso, deberá



realizar la reclamación pertinente, con el objetivo de que se subsane la diferencia.

Esta reclamación tiene un formato más o menos definido en el que debe comunicarse al distribuidor cuál ha sido el tipo de problema registrado (falta, sobra, discrepancia, defectuoso), la cantidad a la que se refiera el problema y los costes que implica la reclamación, con el objetivo de conseguir que, o bien no se lleve a cabo el cargo, o bien se consiga el abono correspondiente en caso de que la factura ya se haya satisfecho.

Las formas de comunicarle a la distribuidora la **reclamación** son:

- Correo electrónico, directamente a la distribuidora.
- Teléfono.
- Albarán a través del repartidor.

La culminación de este proceso sería la colocación de la exposición, con la sustitución de los productos a retirar que serán objeto de la preparación de las devoluciones, otra de las tareas fundamentales del Quiosquero.

### *El orden del quiosco*

Una tarea fundamental para el quiosquero es la gestión del espacio de trabajo, teniendo en cuenta una doble vertiente: por un lado, las dificultades de almacenamiento con las que va a encontrarse, dado el limitado espacio que implica el trabajo en un mueble cuyas dimensiones no pueden exceder, en ningún caso, los ocho metros cuadrados (de forma general, los seis metros cuadrados) y, por otro, la escasa dimensión la que cuenta para la exposición de un creciente número de productos que, además, cada día resultan más voluminosos.

La variabilidad tanto de los tipos de mueble como de la demanda propia de cada quiosco impide determinar un criterio general para desarrollar las tareas de almacenamiento y exposición. Sin embar-

go, sí es posible reflexionar sobre algunas cuestiones generales que es importante tener en cuenta a la hora de acometer estas actividades.

Respecto al almacenamiento, debe tratarse de:

- Minimizar esfuerzos en la colocación de publicaciones. Si bien las distancias son irrelevantes, dadas las reducidas dimensiones del mueble, el acceso a las estanterías no es igual de cómodo en todos los casos. Por tanto, es conveniente realizar una reflexión profunda respecto a qué productos deben tener un lugar preferente y cuáles no.
- Aplicar un esquema lógico que permita localizar con precisión y rapidez los productos. Muchos clientes, según la experiencia de los propios quiosqueros, demandan celeridad en la transacción. La concurrencia de un número importante de clientes en determinados momentos del día junto con un orden descuidado puede hacer imposible cubrir esa pretensión y, finalmente, derivar en la pérdida de clientela, aspecto negativo para cualquier negocio.
- Control de inventario. Es importante que la disposición permita observar de forma sencilla y ágil



qué artículos pueden estar cercanos a su agotamiento. Evitar las denominadas *roturas de stock* es, sin duda, una tarea fundamental: un cliente que no encuentra lo que desea en nuestro negocio puede decidir buscar el artículo en la competencia y, lo que es una venta de menos, puede llegar a convertirse en un cliente perdido. De este modo, cuando el vendedor detecta problemas en el inventario de alguno de sus productos puede realizar un pedido de **reposición** con el fin de



que el distribuidor correspondiente pueda servirle la publicación (normalmente, en la siguiente entrega).

- Gestión de productos desfasados. Aunque las devoluciones de muchos de los artículos pueden realizarse en breve espacio de tiempo, lo normal es que los números atrasados de ciertas publicaciones permanezcan un tiempo en el mueble hasta completar el proceso. Es importante ser conscientes del género del cuál se dispone, dónde está localizado y evitar la mezcla con números actualizados dado que las consecuencias pueden ser negativas, tanto si es causa de un descuido en la devolución como si implica la venta de un producto no deseado al cliente.

En relación con la exposición:

- Elegir un criterio claro de colocación de las publicaciones. El objetivo es facilitar al cliente la búsqueda del producto que desea y fomentar la compra impulsiva. La adquisición, sobre todo de revistas, responde a un interés por un tema en particular (corazón, automóviles, informática, negocios...). La exposición de la gama de productos que se ajustan a un tópico concreto de forma conjunta puede despertar el interés de forma puntual del cliente por algún producto adicional.
- Evitar cambios continuos en la exposición. Una de las cuestiones que caracterizan al comprador de prensa y revistas, según los informes consultados, es la fidelidad al punto de venta. Cambios en la colocación de los productos implican cierta desorientación y molestias que, si bien puntualmente pueden tener un efecto positivo (mostrar al cliente otros productos en el proceso de localización del artículo buscado), también pueden provocar el efecto contrario, sobre todo en momentos en los que el vendedor no pueda facilitar una ayuda inmediata ante la concurrencia excesiva de clientes.
- Fomentar la venta cruzada. Nadie mejor que el vendedor conoce a su clientela. Sin embargo, estos conocimientos no siempre son aprovechados en la disposición en la exposición de gamas de productos relacionadas por el criterio más relevante en cualquier negocio: las preferencias de los consumidores. Una reflexión en este sentido puede incrementar el volumen de productos adquiridos por los clientes, uno de los objetivos básicos a los que debe aspirar cualquier vendedor.
- Priorización en la exposición. Es evidente que, aunque el espacio de exposición es reducido, no todos las partes del “escaparate” son igualmente accesibles. Las zonas más cercanas al espacio en el que se encuentra ubicado el vendedor y la parte media del lineal son, sin duda, los puestos de preferencia, mientras que las zonas más

bajas y alejadas tienen menor probabilidad de ser vistas por el cliente. Partiendo de estas consideraciones, el quiosquero debe decidir, cuidadosamente, cómo disponer los artículos, de forma que pueda optimizar sus ventas.

Más allá del criterio de colocación de los distintos productos, un aspecto básico debe ser la actualización de la exposición. Como se ha comentado, la tarea de recepción debe ir aparejada con la tarea de retirada de los ejemplares antiguos de la exposición y la reposición de género.

### **La venta y la gestión de clientes**

La tarea principal de un quiosquero es vender. No se trata exclusivamente de despachar el producto que el cliente solicita sino que también debe hacer, en muchos casos, una labor de asesoría, buscar la venta cruzada, sugerir nuevas publicaciones que pueden resultar de interés... Una de las ventajas principales del quiosco de prensa es la cercanía con la clientela. Como hemos comentado en este documento, los quioscos de prensa hacen barrio. Su éxito en la distribución de este tipo de productos se basa, entre otros factores, en el trato personal y esta es, sin duda, una de las principales fortalezas del negocio.

Respecto a la gestión de la venta, una parte fundamental es la gestión de reservas y de pedidos. Las reservas son realizadas respecto a uno o varios productos con el fin de realizar la adquisición constante de los mismos. Son típicas las reservas de prensa diaria para empresas o instituciones, de colecciones o revistas para clientes habituales, etcétera. Los pedidos, por el contrario, son operaciones de carácter esporádico: suelen responder a la adquisición concreta y puntual de un producto, en muchas ocasiones, atrasado o que incluye alguna promoción que es de interés para el cliente. Veamos con un poco más de detenimiento cada una de estas operaciones.

Las **reservas** implican la realización de un proceso de separado de los ejemplares en cuanto se realiza el punteo, esto es, en el momento de llegada de los ejemplares. Son productos que están vendidos antes de comenzar la jornada y es básico, para el buen funcionamiento de la gestión de clientes, tener en cuenta estas reservas.

Muchas veces, las reservas implican el reparto del género. Lógicamente, esta tarea sólo es posible, si se desea mantener el quiosco abierto, si se cuenta con un colaborador que, o bien cubra el quiosco mientras se realiza el reparto, o bien haga las labores de repartidor.

Una cuestión fundamental en las reservas es el cobro. Las opciones son diversas y suelen depender del propio quiosquero y del cliente del que se trate. Cuando la relación es estable, lo más habitual es servir el producto por anticipado y realizar la facturación con una periodicidad previamente acordada. Lógicamente, esta forma de actuar requiere un control absoluto de los productos entregados de forma efectiva y de las liquidaciones efectuadas. Otras opciones van desde la petición del pago por adelantado (menos habitual) a la liquidación diaria de los productos servidos.

Los **pedidos**, como comentábamos, tienen un carácter más esporádico, lo cual no resta importancia a su gestión. Por su propia naturaleza, suelen realizarse por clientes habituales del situado y, por tanto, deben ser gestionados con sumo cuidado: su buen fin implicará la satisfacción por parte del cliente mientras que su olvido o la falta de atención puede llevar a la pérdida de futuras ventas.

Respecto al pago, nuevamente, nos encontramos ante una situación con muy diversas posibilidades. Desde la exigencia del pago por adelantado (menos habitual) a la ausencia de cualquier adelanto, pasando por la petición de una señal con el fin de asegurar el interés del peticionario. La elección de uno u otro sistema, como en tantas otras ocasiones, dependerá de la confianza respecto al cliente.

Finalmente, otra tarea fundamental que debe tenerse en cuenta en la tarea de ventas es la gestión de género. Como se comentó al analizar el almacenamiento, en la medida de lo posible, el vendedor debe procurar que no haya roturas de stock, esto es, evitar que un cliente no pueda adquirir el producto que desea en el establecimiento. Para ello, además de los pedidos habituales, los quiosqueros pueden llevar a cabo lo que se denominan pedidos de **reposición**, esto es, ante el posible agotamiento de un determinado producto, el vendedor puede solicitar a la distribuidora nuevas unidades. Lo normal es que, si la distribuidora tiene reparto diario, atienda su petición en menos de veinticuatro horas, lo que da un margen de actuación considerable.



### **La devolución de género**

Es evidente que, de forma habitual, una parte de las mercancías que el distribuidor proporciona al quiosquero no son vendidas. Esta situación conduce a que, transcurrido el periodo de venta del producto (un día, una semana, una quincena, un mes...) y ante la llegada del nuevo número, el vendedor debe proceder, como comentábamos, a la sustitución de esos ejemplares y a la devolución de la mercancía atrasada. Esta devolución implica, lógicamente, el abono en factura de las unidades no vendidas, siempre y cuando se realice el plazo.

La devolución debe ir acompañada de una nota que especifique qué se está devolviendo y debe empaquetarse correctamente. Al igual que en el caso de la recepción, la devolución se realiza a la distribuidora encargada del producto, entregando al repartidor la mercancía embalada.

Un aspecto fundamental en esta tarea es la gestión de tiempos, para tratar de evitar lo que en el sector suele llamarse "fuera de plazo". Los productos tienen un periodo máximo de devolución a partir del cual se considera que la venta se ha realizado en firme, de tal forma que la distribuidora no está obligada a aceptar la mercancía y, por tanto, perdiendo el quiosquero el derecho a devolución. Los contratos de distribución establecen los plazos de devolución que son propios de cada distribuidora. La atención a estos plazos será vital para evitar pérdidas innecesarias.

Respecto al empaquetado y gestión de las devoluciones, existen diversas formas de operar. Algunos quiosqueros confiesan preferir llevar a cabo las devoluciones de forma casi inmediata, al efecto de evitar, precisamente, los perniciosos efectos de la expiración del plazo. Sin embargo, otros vendedores prefieren, sobretodo con algunas publicaciones (ejemplares de fin de semana de la prensa diaria, primeros números de algunas colecciones, ejemplares unidos a alguna promoción de especial interés), agotar ese plazo lo más posible con el fin de

realizar ventas adicionales que, de otra forma, podrían perderse o implicarían realizar pedidos especiales a la distribuidora, con la consecuente tarea de gestión.

### **La Gestión Financiera del Quiosco de Prensa**

Los quioscos de prensa y revistas operan en un mercado oligopolístico, esto es, un sector cuyos proveedores son un grupo reducido y con un poder de mercado muy elevado. Esto hace que, en general, las condiciones de funcionamiento de la relación sean impuestas por los distribuidores, teniendo los vendedores de prensa que plegarse a las exigencias de los contratos generales propuestos por los proveedores.

En la actualidad, estos contratos implican, entre otras cuestiones, la domiciliación de los pagos de los productos que se sirven. De esta forma, la gestión financiera se ciñe a cotejar que los cargos y abonos (en caso de reclamaciones y devoluciones) se realicen de forma correcta, teniendo en cuenta los movimientos bancarios.

No obstante, muchos quiosqueros mantienen sistemas de pago que son anteriores a este sistema y que implican el uso de cheques. Según su propia opinión, este sistema tiene una ventaja fundamental y es que existe el acuerdo entre distribuidores y vendedores de que cuando una reclamación excede más del diez por ciento del pedido, los quiosqueros tienen derecho a retener el pago. Lógicamente, si la domiciliación de los pagos en el banco está realizada, este procedimiento de retención es prácticamente inviable.

En cualquiera de los casos y en cuanto a que este manual de gestión se dirige, principalmente, a las personas que desean integrarse en este negocio, parece evidente que la evolución se encamina a que todos los pagos se realicen mediante estas transferencias y que, por tanto, la labor del quiosquero sea más la de controlar las anotaciones que la de rellenar cheques.

No obstante, una de las tareas fundamentales del negocio, como en cualquier otro comercio, debe ser el control exhaustivo de la caja. En este sentido, el quiosquero debe procurar tener presente qué ha vendido a lo largo de la jornada y, por tanto, cuáles han sido las entradas de caja que ha tenido a lo largo del día, con el fin de comprobar que, efectivamente, no existen descuadres en su tesorería.

### **Las Obligaciones Fiscales del Vendedor de Prensa Profesional en Vía Pública**

En general, dadas las limitaciones legales a la actividad de venta de prensa y revistas en quioscos situados en la vía pública que la propia Ordenanza Municipal establece respecto a que sólo pueden licenciarse para esta actividad personas físicas y al hecho de que, en su mayor parte, estos quioscos no realizan facturaciones superiores a 450.000 euros, y que el número de empleados en el quiosco en muy rara ocasión supera los dos, este tipo de actividad tributa en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas siguiendo el régimen de Estimación Objetiva, conocido comúnmente como estimación por módulos. De forma más concreta, este tipo de actividades están incluidas en el grupo o epígrafe del Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) 659.4 "Comercio al por menor de libros, periódicos, artículos de papelería y escritorio, y artículos de dibujo y bellas artes". De hecho, aunque las personas físicas están exentas automáticamente de este impuesto (IAE), sí tienen la obligación de darse de alta en él. Este procedimiento se realiza en la Administración de Hacienda correspondiente o de forma telemática.

### ***El Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas***

Partiendo de estas consideraciones sobre el Impuesto de Actividades Económicas y, asumiendo que estamos en el caso más general, esto es, un vendedor de prensa en vía pública sujeto al Régimen de

Estimación Objetiva. Este método para la determinación del rendimiento neto de las actividades económicas distintas de las agrícolas, ganaderas y forestales, presenta como principal característica la de prescindir de los flujos reales de ingresos y gastos producidos en el desarrollo de la actividad. En su lugar, se aplican determinados indicadores objetivos que representan las características económicas estructurales básicas de cada sector de actividad económica (signos, índices o módulos), que son aprobados previamente mediante Orden del Ministro de Economía Hacienda. El esquema para determinar los rendimientos netos se contempla en la tabla.

**El Impuesto sobre el Valor Añadido en el Negocio de la Venta de Prensa y Revistas**

Dentro de las obligaciones tributarias del quiosquero, se dedica este apartado a la exposición del “Régimen Especial Recargo de Equivalencia” del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) que se aplica obligatoriamente a estos trabajadores.

En este régimen, los proveedores repercuten al comerciante en la factura, el IVA correspondiente más el recargo de equivalencia, por separado y a los siguientes tipos:

- Artículos al tipo general del 16%: recargo del 4%.
- Artículos al tipo general del 7%: recargo del 1%.
- Artículos al tipo general del 4%: recargo del 0,5%.
- Tabaco: recargo al 1,75%.

El comerciante no está obligado a efectuar ingreso alguno por la venta de prensa, revistas y tabaco, que funcionan bajo el mencionado régimen de recargo de equivalencia. No obstante, algunos de los ingresos de los quioscos, como los procedentes de publicidad, distribución de títulos de transporte, tarjetas de telefonía o, en general, otros productos, no están dentro de esta modalidad tributaria y, por tanto, deberán presentarse liquidaciones por este impuesto.

No existe obligación de expedir factura ni documento sustitutivo por las ventas realizadas, excepto en algunos casos, entre los que es especialmente relevante en el negocio que nos ocupa el hecho de que el destinatario sea un empresario o profesional o un particular que exija factura para ejercer un derecho de naturaleza tributaria o sea la Administración Pública o una persona jurídica que no actúe como empresario o profesional.

No existe obligación de llevar libros por este impuesto, salvo que se realicen actividades en otros

<b>1ª FASE</b>	UNIDADES DE MÓDULO EMPLEADAS, UTILIZADAS O INSTALADAS (X) RENDIMIENTO ANUAL POR UNIDAD ANTES DE AMORTIZACIÓN (=) <b>RENDIMIENTO NETO PREVIO</b>
<b>2ª FASE</b>	MINORACIONES: (-) INCENTIVOS AL EMPLEO (-) INCENTIVOS A LA INVERSIÓN (=) <b>RENDIMIENTO NETO MINORADO</b>
<b>3ª FASE</b>	(X) ÍNDICES CORRECTORES (=) <b>RENDIMIENTO NETO DE MÓDULOS</b>
<b>4ª FASE</b>	(-) GASTOS EXTRAORDINARIOS POR CIRCUNSTANCIAS EXCEPCIONALES (+) OTRAS PERCEPCIONES EMPRESARIALES (=) <b>RENDIMIENTO NETO DE LA ACTIVIDAD</b>
<b>5ª FASE</b>	(-) REDUCCIÓN POR IRREGULARIDAD (*): 40 POR 100 (=) <b>RENDIMIENTO NETO REDUCIDO DE LA ACTIVIDAD</b>

regímenes distintos al recargo de equivalencia en cuyo caso, además del deber de cumplir respecto de ellas las obligaciones formales que en su caso están establecidas, deberá llevarse un libro registro de facturas recibidas donde serán anotadas con la debida separación de las relativas a adquisiciones correspondientes a actividades en recargo.

No hay que presentar declaraciones del IVA por las actividades sometidas a recargo de equivalencia.

### **Obligaciones del Quiosquero con la Seguridad Social**

Conforme a las estadísticas que se han manejado para la realización del Libro Blanco, la inmensa mayoría de los vendedores de prensa y revistas en vía pública tienen la condición de **trabajador por cuenta propia o autónomo**. Dadas las restricciones legales inherentes a esta actividad, éste parece el régimen más adecuado para la prestación de la misma. Por ello, se considera necesario dedicar hacer una breve referencia a los elementos básicos de la relación de este colectivo de trabajadores con la Seguridad Social.

### **Afiliación: Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA)**

A los efectos del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (en adelante, RETA), se entiende como trabajador por cuenta propia o autónomo, “aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de empresa individual o familiar”. Se presume, salvo prueba en contrario, que en el interesado concurre la condición de trabajador por cuenta propia o autónomo si el mismo ostenta la titularidad de un establecimiento abierto al público como propietario, arrendatario, usufructuario u otro concepto análogo.

Quedan incluidos en este régimen, entre otros, los mayores de 18 años, que, de forma habitual, personal y directa, realizan una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción a contrato de trabajo y el cónyuge y familiares hasta el segundo grado inclusive por consanguinidad, afinidad y adopción que colaboren con el trabajador autónomo de forma personal, habitual y directa y no tengan la condición de asalariados.

Partiendo de estas observaciones, parece claro que con las limitaciones legales a las que hacíamos referencia, los vendedores profesionales de prensa y revistas en vía pública que ejercen su actividad en el municipio de Madrid estarán sometidos a este régimen.

### **Cotización y recaudación en el RETA**

El quiosquero, como trabajador autónomo, está obligado a cotizar desde el primer día del mes en que inicia su actividad. Esta obligación subsiste mientras el trabajador desarrolla su actividad, incluso durante las situaciones de Incapacidad Temporal, Riesgo durante el embarazo y Maternidad. La obligación termina el último día del mes en que el trabajador finaliza su actividad por cuenta propia, siempre y cuando comunique su baja dentro de plazo. En caso contrario, sigue obligado a cotizar hasta el último día del mes de comunicación de la baja, salvo que se justifique el cese en la actividad. Es importante, por tanto, que el quiosquero no olvide comunicar a la Tesorería General de la Seguridad Social su cese en la actividad, dentro de los 6 días naturales siguientes a dicho cese.

Las cantidades a ingresar por el quiosquero a la Seguridad Social, llamadas **cuotas**, se calculan aplicando el tipo a la **base de cotización**. Cada año, antes del 1 de octubre, el quiosquero podrá elegir su base de cotización para el año siguiente. El trabajador autónomo es el responsable del **ingreso de sus cuotas**. Dicho ingreso debe realizarse

dentro del mismo mes al que cada cuota corresponde, en las Oficinas Recaudadoras (cualquier Entidad Financiera autorizada), presentando el Boletín de Cotización que se le remita, lo que no obsta para que el trabajador autónomo deba cumplir con su obligación de cotizar dentro del plazo reglamentario, estando a su disposición boletines de cotización en las Direcciones Provinciales y Administraciones de la Tesorería General de la Seguridad Social. El pago de las cuotas también puede domiciliarse en una Entidad Financiera, en cuyo caso, si no se pagara, se considera que ha habido presentación de los documentos de cotización en plazo.

El incumplimiento de las obligaciones anteriores puede dar lugar a recargos e intereses de demora.

### **Herramientas Informáticas: La Mejor Ayuda para la Gestión de un Quiosco de Prensa y Revistas**

Aunque una gran cantidad de los vendedores de prensa y revistas siguen desarrollando estos procesos básicos a los que nos hemos referido en páginas precedentes de forma tradicional, recurrir a la ayuda que pueda proporcionar una herramienta informática es, sin duda, un acierto. De hecho, el incremento del número de productos que se distribuyen a través de los quioscos hacen cada día más recomendable estas aplicaciones.

¿En qué puede ayudar un ordenador personal y un software especializado a la labor de un quiosquero? Sin duda, todos los procesos operativos y la gestión financiera del quiosco implica el manejo de información y, por tanto, estas herramientas pueden ser útiles.

Veamos algunos ejemplos. Cuando nos referimos a la tarea de recepción de mercancías y el proceso de “punteo” ya realizamos algún comentario sobre

las ventajas de contar con una aplicación. Normalmente, estas herramientas permiten agrupar por distribuidor los productos que se reciben para poder realizar el control y emitir las hojas de reclamación, cuando corresponda. Estas herramientas también son útiles para llevar un control de existencias y poder realizar los pedidos de reposición, cuando es necesario. Los procesos de devolución son otro claro ejemplo de la enorme utilidad que pueden tener, indicando productos no devueltos cuya fecha de cumplimiento está cercana a expirar, controlar los abonos pendientes de realizar por las distribuidoras, etcétera. La gestión financiera de estas empresas tampoco escapa a estas aplicaciones, simplificando en gran medida el control de pagos y cobros.

No obstante, aunque las capacidades actuales de estas aplicaciones son muy interesantes para la simplificación y la fiabilidad de algunas de las tareas que deben ser realizadas, el potencial de estas herramientas es aún mayor. De hecho, estas aplicaciones tienen como próximo objetivo la comunicación con distribuidoras, un aspecto que será crucial para la optimización de inventarios y la simplificación de buena parte de los procesos operativos.

De entre las aplicaciones informáticas que actualmente se comercializan, hemos de destacar el QRed. Esta aplicación, avalada por la Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid, ha sido diseñada expresamente para cumplir con estas demandas. Su diseño ha sido supervisado por profesionales que tienen muchos años de experiencia en la actividad de la venta de prensa y revistas y se ajusta perfectamente a las exigencias del negocio. Además, esta aplicación mantiene un carácter dinámico, actualizándose e incorporando nuevas funciones, tratando de evolucionar hacia las funciones de comunicación comentadas.

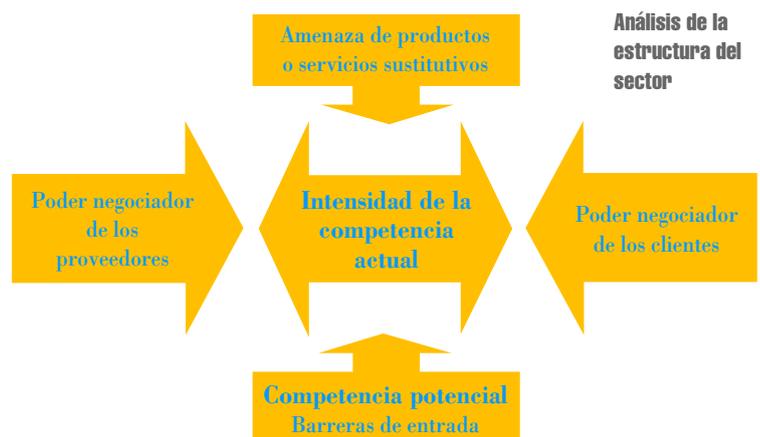
## ■ Diagnóstico de la Situación de Quiosco de Prensa en Madrid

Para identificar las posibles vías de actuación para el colectivo de vendedores profesionales de prensa y revistas en vía pública en Madrid, es preciso comenzar realizando un análisis estratégico de los principales factores, internos y externos, que inciden en el desarrollo de esta actividad en nuestra Ciudad. Con este objetivo, se han utilizado herramientas ampliamente difundidas en el ámbito empresarial. El resultado final nos muestra las principales amenazas y oportunidades que brinda el entorno, así como los puntos fuertes y débiles de este conjunto de empresarios.

### Oportunidades y Amenazas del Sector de la Venta de Prensa: Las Fuerzas Competitivas

La Ordenanza Municipal Reguladora de la Venta y Distribución en la Vía Pública de Periódicos, Revistas y Publicaciones, de 13 de enero de 2006 determina que “será objeto de venta en estos puestos la prensa y publicaciones periódicas, sea cual fuere su naturaleza o especialidad, así como aquellos artículos que los complementen. Asimismo, podrán ser objeto de venta, como servicio al ciudadano, títulos de transporte o aparcamiento, tarjetas de teléfono y aquellos otros de este mismo orden que pudiera autorizar el Ayuntamiento” (artículo 22 de la citada Ordenanza). Como puede apreciarse, esto delimita con precisión cuál es el negocio en el que se desenvuelve la actividad principal de los Quioscos de prensa de Madrid, aunque existe una puerta hacia la ampliación de la gama de productos y servicios.

Teniendo en cuenta cuál es el sector a analizar, se ha utilizado el conocido modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas que determinan el atractivo de una industria. Siguiendo este esquema, describiremos a continuación los principales factores.



Fuente: Porter (1982).

#### **Intensidad de la competencia actual**

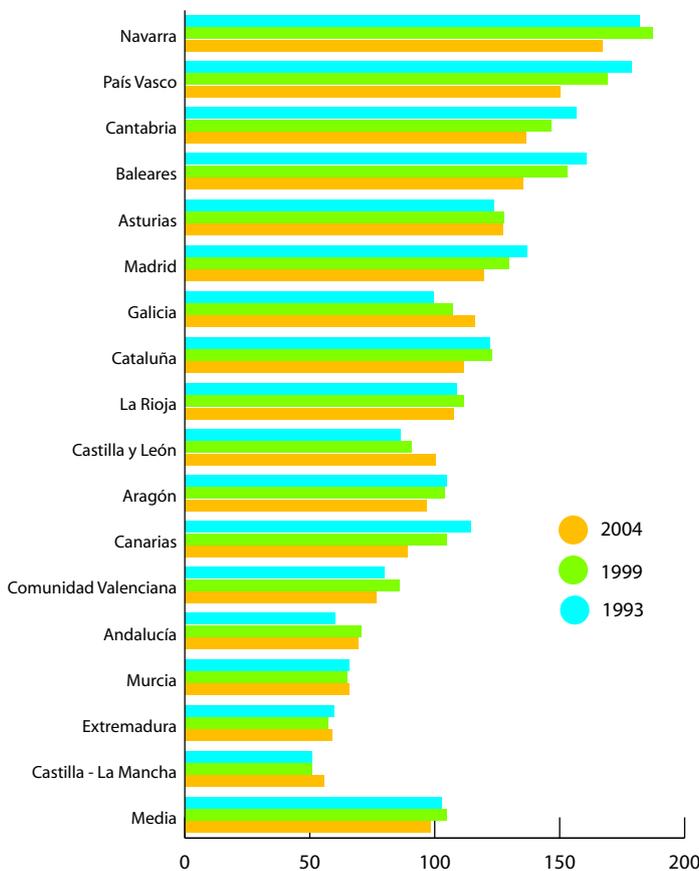
- En la distribución minorista de prensa y revistas compiten un número elevado de empresas con diversos perfiles.
  - Los Quioscos, caracterizados por ser microempresas, que aglutinan la mayor parte de las ventas de prensa y revistas.
  - Establecimientos de conveniencia (dentro de los cuáles se incluyen las tiendas de las gasolineras), de tamaño mediano y con una gama

de productos relativamente corta aunque a gran distancia de los Quioscos.

- Grandes superficies y algunos supermercados, con un tamaño sensiblemente superior al resto de grupos, que han incluido estos productos en su lineal con el objetivo de completar su oferta.
- Librerías, papelerías y otras tiendas especializadas en el ámbito de la cultura, dentro de las cuales encontramos una gran heterogeneidad. A pesar de esta diversidad, prácticamente toda la oferta de productos de estos establecimientos guarda una estrecha relación con el sector editorial, entendido en un sentido amplio.
- Otros negocios, en general, pequeñas tiendas de barrio que incluyen una reducida gama de publicaciones.

- La difusión de prensa y revistas en España tiende a estancarse e incluso a decrecer en los últimos años. Esta tendencia se muestra con más fuerza en los países de la Unión Europea, y supone una grave amenaza para todas las industrias cuyo principal negocio gire en torno a estos artículos: editores, distribuidores y vendedores.
- Esta tendencia se confirma en la Comunidad de Madrid, en la que la difusión respecto al resto de autonomías españolas es mayor pero en la que el descenso en los últimos diez años ha sido más drástico.
- El problema del bajo ritmo de crecimiento de la demanda (incluso negativo) será tanto más severo cuanto más dependan las empresas de estos productos en concreto. En este sentido, de todos los puntos de venta, los Quioscos son los que tienen una posición más complicada.
- Además, España es uno de los países en los que se dedica menos tiempo a la lectura como actividad de ocio, en comparación con otros estados de la Unión Europea. Este hecho, si bien refleja una realidad preocupante también manifiesta una oportunidad de mejora.
- Respecto a las preferencias de los españoles para invertir su tiempo libre, la lectura se sitúa en un lugar intermedio, por detrás de actividades como ver la televisión o las relaciones sociales. Incluso se prefiere el descanso a la lectura. Esta tendencia se agudiza entre los más jóvenes, lo cual es una clara amenaza para el futuro de la venta de prensa y, en general, de productos editoriales.

**Figura 8. Difusión de la prensa por Comunidades Autónomas**

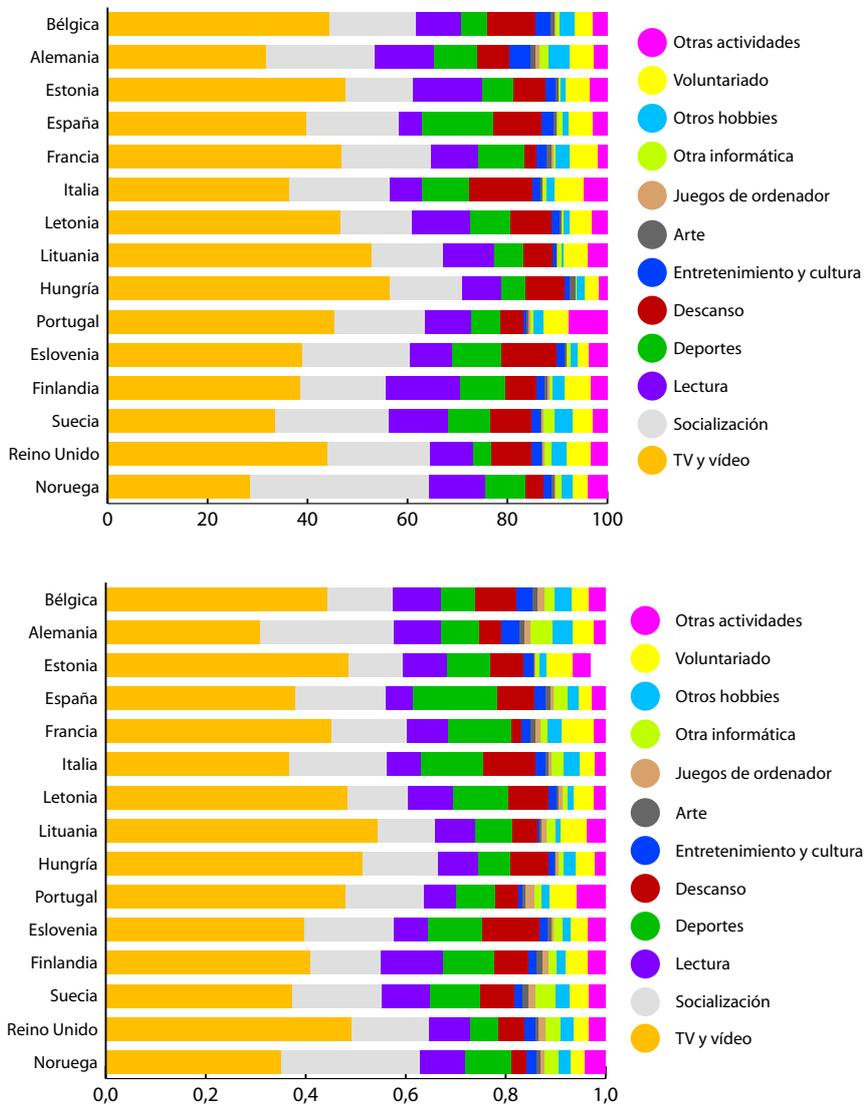


Fuente: Fundación Telefónica (2006).

**Competencia Potencial**

- No existen barreras de entrada para la venta de prensa y revistas en cualquier establecimiento comercial de Madrid. Sin embargo, sí existe una regulación de la obtención de licencias para la

Figura 9. Preferencias en las actividades de tiempo libre



Fuente: Eurostat (2006).

- venta de estos productos en la vía pública: los Quioscos son adjudicados por las distintas Juntas Municipales.
- Por lo que se refiere a los Quioscos, hay dos principales fuentes de coste a las que se ha apuntado en el análisis de la gestión de estos negocios: la adquisición e instalación del mueble y el establecimiento inicial de relaciones con los proveedores (fianzas y aprovisionamiento de género).
- La fidelización del cliente es el único argumento al que los vendedores de prensa pueden recurrir para mantener su estatus en el mercado ante la entrada de nuevos competidores. Esto se debe, fundamentalmente, a:
  - El producto es indiferenciado.
  - El consumo de la mayor parte de los productos no se dilata en el tiempo.

- La comodidad de compra es un argumento básico a la hora de elegir el punto de venta.

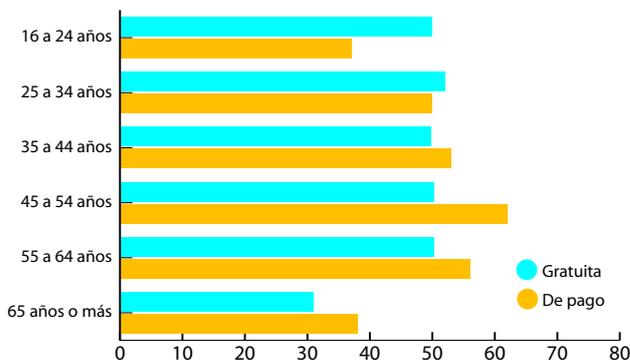
**Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos**

- La prensa gratuita ha contribuido a reducir las ventas de periódicos entre un determinado tipo de público urbano, especialmente usuarios de medios de transporte públicos (metro, cercanías...).
- Algunas de los factores amenazantes de la prensa gratuita hacia los diarios tradicionales son:
  - El alcance masivo a través de un número reducido de puntos de distribución (nudos de comunicación, principales vías, etc.).
  - Contenidos básicos homogéneos.
  - Gratuidad para el usuario.
  - Su modelo de negocio, basado exclusivamente en los ingresos por publicidad, requiere muy amplias tiradas.
- Algunos de los puntos fuertes de los diarios tradicionales frente a la prensa gratuita son:
  - Mayor contenido de opinión.

- Temática más amplia.
- Mayor profundidad de tratamiento de la información.
- Posibilidad de promociones.
- Cobertura del total de la población objetivo.

- El fenómeno Internet ha ido ganando adeptos entre los españoles en los últimos años. Ocho millones de habitantes en nuestro país acceden diariamente a los contenidos de la red de redes. El índice de utilización en la Comunidad de Madrid es aún mayor que en el resto de España.
- Uno de los productos más exitosos en Internet son, precisamente, las ediciones digitales de la prensa diaria. Prueba de ello es que los sitios web de los principales diarios españoles se sitúan en puestos preferentes en la clasificación de las páginas más visitadas. El estudio de la ANDP y UDNE sobre hábitos de compra de las publicaciones periódicas señala que un 34% de la población lee actualmente el periódico por Internet, frente a un 8,5% que lee revistas a través de este mismo canal. En el área metropolitana de Madrid, estas cifras crecen hasta el 38,0%, en el caso de los periódicos, y un 9,5% para las revistas. Hasta un 40,5% de los encuestados lee publicaciones de uno u otro tipo en Internet con frecuencia. Lógicamente, esto implica la existencia de un producto sustitutivo que supone una clara amenaza para los vendedores de prensa.

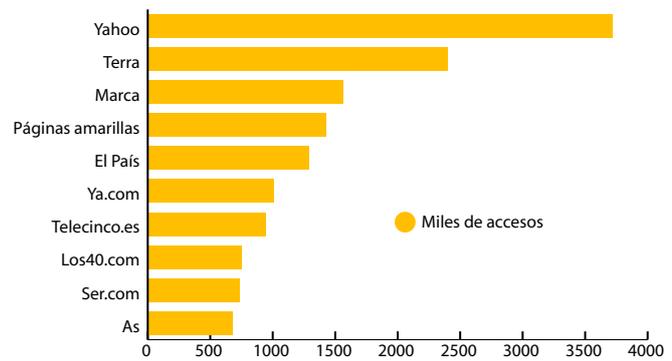
**Figura 10. Edades de los lectores de prensa gratuita y tradicional**



Fuente: Fundación Telefónica (2006).

- Además, Internet proporciona otros servicios de información que se constituyen como sustitutos de la prensa en distintas facetas.
- Algunos de los puntos fuertes de Internet frente a las publicaciones tradicionales son:
  - Ubicuidad de acceso.
  - Actualización de los contenidos.

- Rapidez de acceso a contenidos específicos.
- Gratuidad de una buena parte de los contenidos.
- Los principales inconvenientes de la prensa en Internet frente a los diarios convencionales son:
  - Necesidad de contar con la infraestructura tecnológica adecuada.
  - Incomodidad de lectura frente al papel.
  - Salto tecnológico para una buena parte de la población.
  - Limitación de algunos contenidos.
- Internet muestra una doble cara hacia los vendedores profesionales de prensa. Por un lado, el negativo, supone una evidente amenaza para algunos de los productos tradicionales y, por tanto, puede reducir la rentabilidad del negocio. Sin embargo, por el lado positivo, puede suponer la creación de nuevos negocios basados en el uso de estas tecnologías (comercio electrónico, servicios adicionales de información, distribución de productos basados en la información...).
- Existen otras alternativas de acceso a información que pueden suponer amenazas más o menos importantes para la venta de periódicos y revistas. Entre estos podemos citar los siguientes:
  - Televisión, especialmente amenazadora en lo referido a los contenidos informativos y de corazón. No obstante, hay quien considera que ha contribuido a potenciar determinadas publicaciones y que constituye más que un producto competidor, un complemento.
  - Radio, cuyo papel en el ámbito de los contenidos informativos es protagonista, con grandes nive-



Fuente: AUI (2006), tomada de EGM (2006).

**Figura 11.** Páginas web más visitadas en España

les de audiencia en las primeras horas de la mañana. Nuevamente, para muchos este medio es complementario de la prensa.

- Los servicios de *clipping* o resúmenes de prensa. Especialmente relevante en segmentos de profesionales y directivos, ya que supone una selección especializada de información. Nuevamente, la profundización en las informaciones seleccionadas suele realizarse a través de la prensa tradicional.

### **Poder Negociador de los Proveedores**

El sistema de valor de un determinado producto incluye las diversas actividades que añaden valor a este producto hasta alcanzar al cliente final. El sistema de valor de la prensa como producto podría partir del origen de las noticias, la verdadera materia prima de los periódicos y revistas. Estas noticias son difundidas a través de las agencias a los editores, que se encargan de diseñar el contenido de los diarios. Posteriormente, una empresa dedicada a las artes gráficas imprime estos contenidos en papel prensa. Las empresas distribuidoras se encargan de hacer llegar los periódicos a los puntos de venta a través de los repartidores o "rutereros". Finalmente, los vendedores ponen los periódicos en manos de los clientes finales, los lectores.

### El sistema de valor de la prensa diaria



Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere a las relaciones con sus proveedores, son cruciales para el potencial de generación de valor de los vendedores de prensa. Si bien el contacto directo se produce con las empresas distribuidoras, también hay algunos aspectos relacionados con los editores que debemos analizar detenidamente, porque contribuyen a delimitar el modelo de negocio de los vendedores de prensa.

Las relaciones con los **editores**:

- Dos son los aspectos más importantes de la relación de los editores con los vendedores de prensa.
  - Son los responsables de generar el producto final. Un periódico atractivo, que se ajuste a los gustos de los potenciales lectores, se venderá sin problemas, con lo que los ingresos tanto del editor como del resto de integrantes del canal tenderán a crecer.

– Los editores negocian con los vendedores de prensa el margen que les corresponde.

- Los editores tienen un gran poder negociador frente a los vendedores de prensa, tanto a la hora de determinar los contenidos de los productos (promociones) como los márgenes. Este poder negociador se asienta en diversos aspectos:

– El grado de concentración del sector editorial de prensa y revistas es muy elevado en comparación con la fragmentación de las ventas finales, a la que ya hemos hecho alusión.

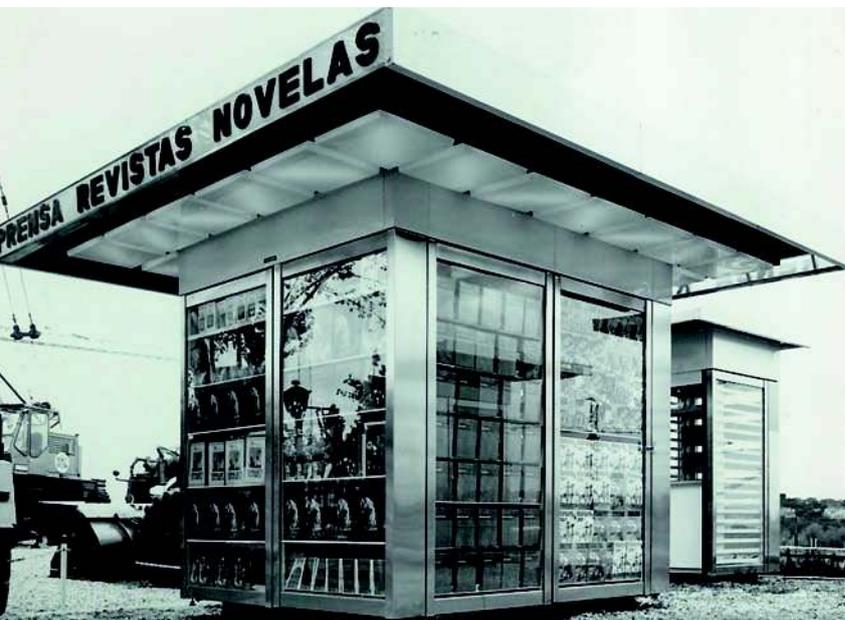
– Los ingresos de las editoriales no sólo dependen de las ventas sino que también proceden, casi al cincuenta por ciento, de la publicidad. Aunque la relación entre ambos factores es evidente (a más venta mayor margen en la publicidad), los editores pueden seguir estrategias que primen la distribución aunque no finalice en venta. Incluso, se han seguido estrategias de precio bajo para aumentar las ventas y por tanto los ingresos por publicidad.

– La práctica totalidad de los ingresos de los vendedores en Quioscos depende de los productos suministrados por los editores, habiendo únicamente otros ingresos procedentes de productos “atípicos” que podemos considerar marginales (metrobus, bonotet, tabaco,...).

– Existe un alto grado de fidelidad hacia las publicaciones, de tal forma que los clientes prefieren cambiar de punto de venta a cambiar de producto.

– Los editores disponen de un medio de integración vertical aguas abajo mediante el cual llegan a ocupar la práctica totalidad del sistema de valor: las suscripciones.

– Los vendedores disponen de un ámbito muy reducido de medidas de presión ante los edito-



res, con los que están obligados a mantener una relación diaria. Los periódicos de un día no sirven para otro, por lo que no es posible acumular productos para tratar de ejecutar medidas de presión.

Los **distribuidores** se encargan de hacer llegar a los puntos de venta las publicaciones de los editores. Algunas de las claves de esta relación son:

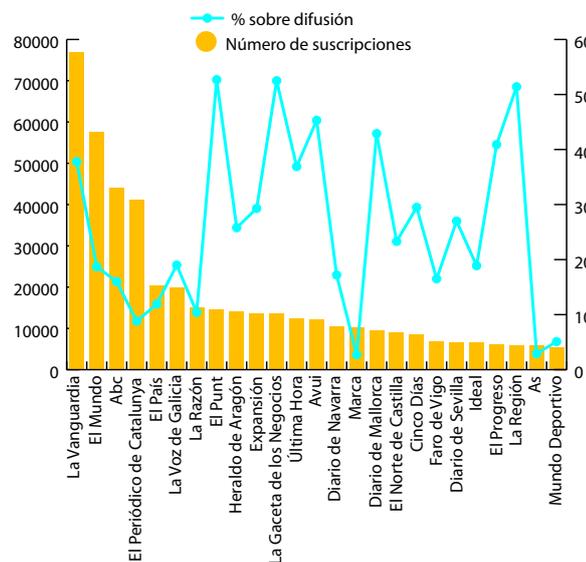
Reducido número de distribuidores que aglutinan la mayor parte de las publicaciones editoriales que se venden en los puestos de prensa y revistas. Por ejemplo, la distribución de revistas se encuentra prácticamente en manos de tres empresas.

Cada publicación tiene un único distribuidor, monopolio relativo que otorga una posición de dominancia de partida en su relación con los vendedores.

Nuevamente la mayor parte de los productos vendidos en los Quioscos de prensa son obtenidos a través de estos agentes, lo que genera una relación de dependencia y, por tanto un bajo poder negociador para los vendedores, considerados de forma individual.

Los distribuidores han llevado a cabo estrategias de integración vertical. Aunque en este momento no suponen una grave amenaza, la extensión de este comportamiento puede llegar a serlo, dado que algunos de estos negocios se han situado en puntos estratégicos de venta (aeropuertos, centros comerciales, red de metro...)

Como conclusión, podemos decir que los grupos editores y las distribuidoras tienen un poder de negociación muy alto respecto a los vendedores, a los que van a poder fijar las condiciones de actuación en la mayor parte de los casos. Sólo una conjunción clara de los intereses de los vendedores, a través de estrategias de cooperación, puede permitirles incrementar su poder de negociación, aumentando el nivel de concentración del sector frente a un pequeño grupo de editores.

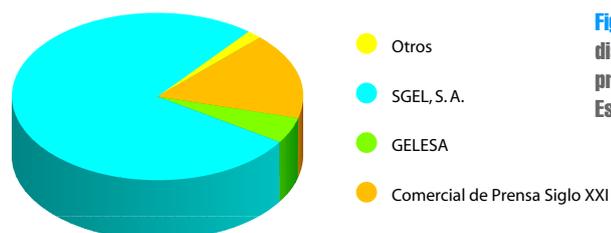


Fuente: Fundación Telefónica (2006).

Figura 12. Principales grupos editoriales españoles

### Poder Negociador de los Clientes

- No hay factores económicos que otorguen a los quiosqueros un poder negociador frente a los clientes, si bien, la relación a la inversa tampoco es habitual. Sólo clientes con mayor volumen de compra pueden negociar condiciones especiales o pueden recurrir a la amenaza de la suscripción, con lo que ello implica.
- Existen algunos argumentos que favorecen la fidelidad del cliente y que son especialmente valorados en el colectivo de quiosqueros: el trato cercano, la especialización en productos de prensa (con un mayor conocimiento de éstos), la cercanía geográfica y la integración en la vida de los barrios madrileños, convirtiéndose en verdaderos puntos de referencia.



Fuente: Fundación Telefónica (2006).

Figura 13. Principales distribuidoras de prensa y revistas en España

- Todos estos argumentos no implican una relación de poder pero sí señalan el camino para el establecimiento de relaciones duraderas en el tiempo.

### Análisis Interno

Con el análisis de las cinco fuerzas realizado en las páginas precedentes, hemos alcanzado una visión sobre las amenazas y oportunidades que el entorno presenta para los quiosqueros. No obstante, es necesario completarla con las fortalezas y debilidades de este colectivo que son los puntos de referencia de los que tendrán que partir para afrontar con la mayor solvencia los retos del futuro.

Para delimitar estos puntos positivos y negativos nos apoyaremos en las opiniones vertidas por los principales agentes que intervienen en el sector: los propios vendedores, los editores, los distribuidores y las Administraciones Públicas.

### Principales Fortalezas de los Quioscos de Prensa de Madrid

- Actualmente, el número de Quioscos de prensa situados en la ciudad de Madrid está situado en torno a los mil. Este número pone de manifiesto una de las primeras ventajas de los Quioscos de prensa (en su conjunto) sobre otros tipos de negocio: la disponibilidad de una red de distribu-

ción con un potencial muy importante, superada sólo por los cajeros automáticos y establecimientos bancarios, con sus respectivas limitaciones de productos y horarios.

- La gran capilaridad de los Quioscos de prensa es muy valorada por parte de todos los agentes. Los editores pueden aprovechar este aspecto para lograr una mejor difusión de sus productos. No obstante, esta capilaridad podría ser susceptible de otros aprovechamientos, lo que constituye una de las grandes oportunidades para los Quioscos de prensa.

- La especialización en la venta de prensa, si bien limita las oportunidades de negocio de los Quioscos, les proporciona una ventaja en la venta de este tipo de productos. De este modo, los quiosqueros prestan una atención a la venta de prensa mucho mayor que otros puntos de venta más o menos focalizados en cuanto a su gama de productos. De hecho, algunos agentes defienden el crecimiento de estos Quioscos de prensa hacia nuevos negocios, aunque siempre sin perder su identidad original: vendedores de prensa y revistas en vía pública.

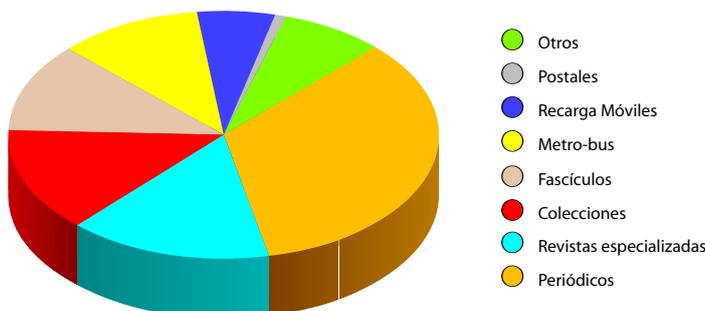
- Casi todos los agentes económicos relacionados con el sector han puesto de relieve la importancia que tiene para los Quioscos de prensa estar situados en la vía pública.

– Esta ubicación hace que sean establecimientos comerciales muy populares en casi todos los barrios.

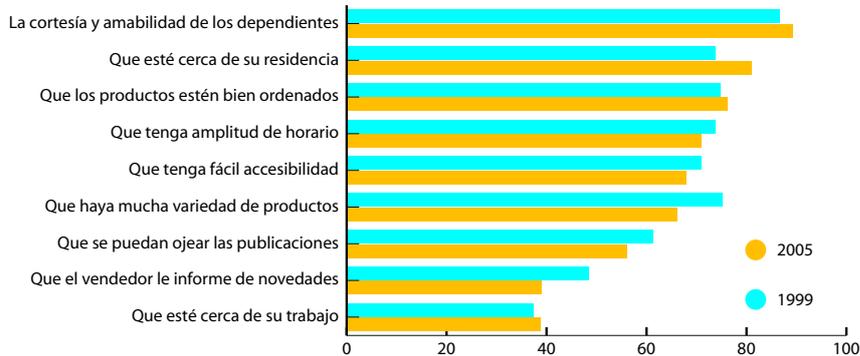
– Este vínculo con los habitantes de cada barrio da a los quiosqueros una ventaja adicional, la de conocer sus opiniones y gustos mejor que otros agentes.

– Su localización en el centro de la ciudad es óptima para prestar servicios públicos, especialmente destinados a la promoción cultural y turística.

Figura 14. Volumen de ventas medio por conceptos en los quioscos madrileños



Fuente: AVPPM (2005).



**Figura 15.**  
Principales distribuidoras de prensa y revistas en España

Fuente: UDNE y ANDP (2005).

- Tienen a su favor ser un colectivo que despierta simpatías en los ciudadanos de Madrid, producto de su cercanía y su trato cotidiano.
- Dado que derivan de una licencia municipal y a pesar de la necesidad de invertir en un mueble, sus gastos de establecimiento y de mantenimiento son menores que los de otros negocios.

### **Principales Debilidades de los Quioscos de Prensa de Madrid**

- El reducido espacio de que disponen los vendedores de prensa siguiendo la normativa vigente, destinada a regular el uso de la vía pública, de forma que el quiosco no se convierta en un obstáculo. Ante este problema, los Quioscos de prensa están obligados a extremar la eficiencia en la utilización del espacio de que disponen.
- La escasa imagen de modernidad de algunos de ellos daña notablemente a la de todo el colectivo, creando opiniones generales negativas. En este sentido, acciones encaminadas a la actualización de la red pueden tener un impacto global altamente positivo, ampliando sus posibilidades de negocio y servicio público.
- El envejecimiento generalizado de los profesionales y las dificultades para el cambio generacional conllevan varias limitaciones:

- Problemas para el uso de herramientas informáticas y de comunicaciones, tanto en la gestión del propio quiosco como aquellas destinadas a la oferta de nuevos productos y servicios.
- Carencias formativas.
- Desmotivación en el puesto de trabajo.
- Aunque de menos importancia que las ventajas, algunos inconvenientes de la situación en la vía pública son:
  - Mayor propensión a sufrir algunos actos vandálicos.
  - La impaciencia de algunos compradores.
  - Las incomodidades de trabajar a la intemperie.



- La falta de una visión conjunta ampliamente extendida de algunos aspectos esenciales para el negocio.
  - Limitación para el acceso a algunas oportunidades de negocio que no pueden llevarse si no se alcanza un número suficiente de quioscos que deseen abordarlas.
  - Algunos aspectos se traduce en dificultades para la negociación con otros agentes.

La cooperación de estos vendedores a través de la principal asociación madrileña en este ámbito (la

Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid) es el punto de partida necesario para solucionar las debilidades derivadas de la falta de tamaño y la desunión del colectivo.

### Conclusiones

A la vista de los argumentos presentados tanto del análisis del entorno como de las opiniones de los diversos agentes, hemos alcanzado una relación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades relevantes para los Quioscos de Prensa en Madrid. Dicha relación queda resumida en el siguiente cuadro.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la gama de productos y servicios</li> <li>• Prestación de servicios públicos</li> <li>• Interés por la promoción cultural</li> <li>• Aprovechamiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Gestión del negocio</li> <li>– Nuevos productos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo (incluso negativo) ritmo de crecimiento de la demanda</li> <li>• Puntos de venta paralelos</li> <li>• Prensa gratuita</li> <li>• Cambios en los hábitos sociales</li> <li>• Posibilidad de integración vertical de editores y distribuidores</li> <li>• Presión de editores en márgenes</li> <li>• Limitación de la gama de productos derivada de la normativa</li> </ul>
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capilaridad y tamaño de la red de Quioscos</li> <li>• Especialización en la venta de productos editoriales</li> <li>• Situación en la vía pública</li> <li>• Preferencia mayoritaria por parte de los compradores de prensa y revistas</li> <li>• Menores gastos de establecimiento y mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de modernización</li> <li>• Carencias formativas</li> <li>• Insuficiente informatización</li> <li>• Escasa unidad de acción</li> <li>• Espacio limitado</li> <li>• Envejecimiento generalizado de los profesionales</li> </ul>

## ■ Perspectivas de futuro del sector: actuaciones estratégicas

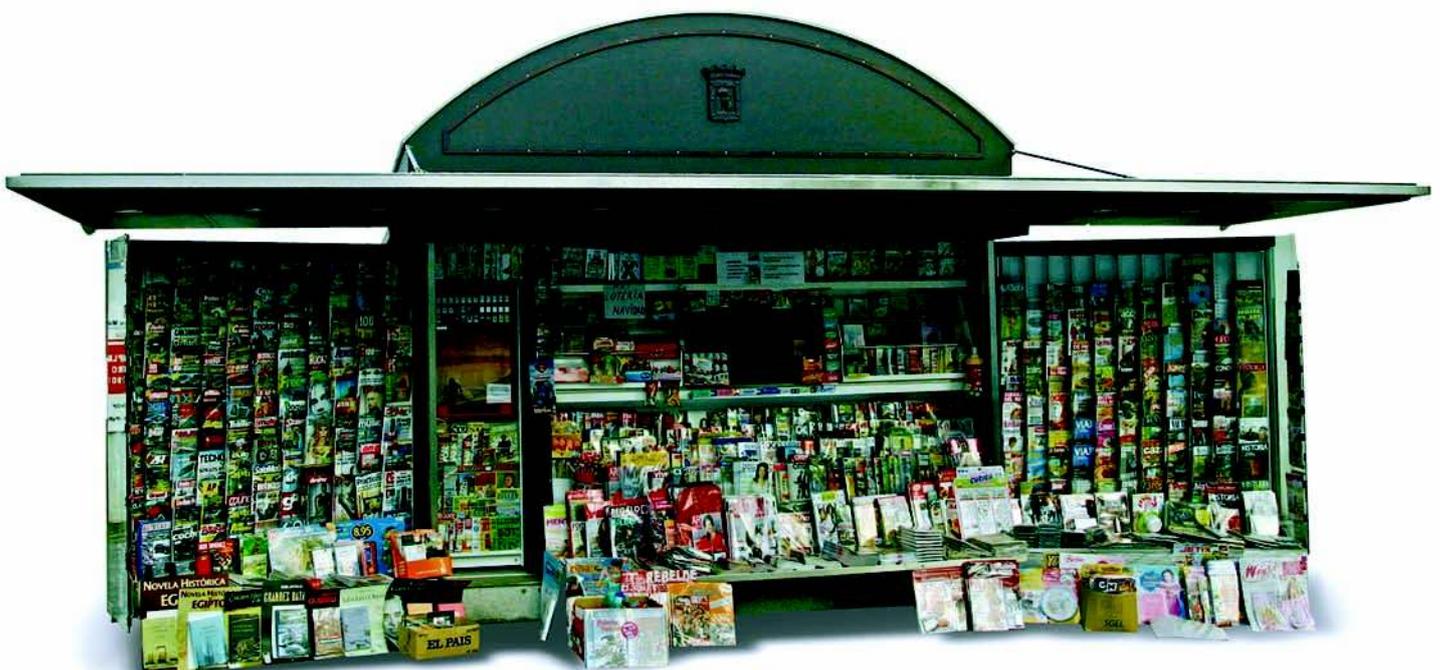
El diagnóstico de las amenazas y oportunidades existentes para el sector, así como las fortalezas y debilidades de los quioscos de prensa ha mostrado algunos de los problemas que los quioscos tienen para afrontar su situación actual y el futuro inmediato, así como algunas de las posibilidades que presentan estos negocios para la obtención de rentabilidad.

Partiendo de este análisis, y apoyándonos en el conjunto de técnicas de opinión utilizado a lo largo de los capítulos de este Libro Blanco, realizaremos unas breves reflexiones sobre el futuro inmediato del sector, así como las líneas de actuación estratégica que se proponen para poder afrontarlo con las mayores garantías de éxito.

### Principales propuestas estratégicas

La visión del negocio de la venta de prensa en el futuro presenta diversas luces y sombras, desde el punto de vista de los diferentes agentes involucrados en el negocio. Son mayoría los que apuntan hacia una cierta crisis en el sector, que se está dejando sentir especialmente en los dos últimos años.

Los vendedores no son especialmente optimistas si permanece estrictamente el modelo de negocio actual. Algunos de los detonantes de esta posible crisis son las realidades que ya se han comentado como amenazas para el sector: prensa gratuita,



Internet, cambio de hábitos... La visión de otros agentes, fundamentalmente los editores y distribuidores, no es tampoco especialmente halagüeña respecto a los quioscos, en un panorama que es también crítico para su propio negocio.

De hecho, todos los actores relacionados con el sector, tanto las empresas como las administraciones, apuestan por un cambio en la visión del negocio, con una mirada hacia el futuro. En este sentido, se han planteado una serie de propuestas que deben contribuir a la evolución hacia un quiosco más rentable, sostenible y moderno, sin perder algunos de los elementos que le han convertido en uno de los negocios más apreciados por los madrileños.

Agruparemos las propuestas en tres líneas estratégicas esenciales, para concluir con un resumen de las potenciales ventajas de cada una de las actuaciones propuestas. No obstante, es preciso señalar la existencia de importantes impactos cruzados entre estas medidas: la implantación de unas potencia los beneficios derivados de otras.

### **Modernización de los quioscos de prensa en Madrid**

Una característica transversal a todo el análisis realizado previamente muestra cómo el cambio ha sido una constante en todo lo relacionado con el sector. Se han modificado los productos, han nacido nuevos competidores, han variado los estilos de vida de los clientes... Frente a esta realidad cambiante, algunos quioscos mantienen una forma tradicional de hacer los negocios: anotaciones manuales, muebles obsoletos, limitación en sus posibilidades. Si bien podemos decir que los quioscos con un gran grado de desajuste son muy minoritarios, lo cierto es que la imagen que proyectan perjudica a todo el colectivo, facilitando algunas visiones tóxicas a la sociedad.

En este sentido, existen diversos campos de actuación:

- Informatización de los quioscos de prensa de Madrid. La implantación masiva de facilidades informáticas y de comunicaciones en los quioscos tendría varios efectos positivos, especialmente un gran potencial de mejoras en la gestión y la apertura de nuevos negocios. En este sentido, se plantean las siguientes actuaciones:
  - Trabajar junto a las administraciones públicas en el aprovechamiento de las posibilidades informáticas que brinda la actual normativa, utilizando a los quioscos para difundir la informatización de las PYMES.
  - Trasladar a los vendedores que integran el colectivo las amplias potencialidades de las herramientas telemáticas, a través de las medidas de comunicación y de formación más adecuadas a los diferentes casos.
- Formación de los vendedores en los aspectos más relevantes relacionados con su trabajo. Uno de los obstáculos existentes a este respecto son las propias condiciones de trabajo de los vendedores. En este sentido, se proponen las siguientes acciones:
  - Promover acciones formativas específicas, adaptadas a las necesidades unidas a la gestión y adaptadas a las disponibilidades de horarios del colectivo. Podría llegar a proponerse la creación de un “aula del vendedor”.
  - Facilitar la participación de los vendedores en programas formativos de carácter más general, no destinados específicamente a ellos, a través de metodologías flexibles de enseñanza (formación on-line, a distancia, concentrada...)
- La modernización de la gestión. La informatización y la formación, de las que hemos hablado con anterioridad, pueden ser las palancas funda-

mentales de este cambio. En esta línea, se proponen dos actuaciones:

- Desarrollar y difundir aplicaciones informáticas específicas para la gestión del quiosco de prensa, como las que ya han sido elaboradas por la AVPPM.
- Profundizar en algunas de las cuestiones relevantes del negocio, como la disposición de los productos en el mueble, a través de estudios específicos.
- Modernización del parque de quioscos de prensa, que contribuya a mejorar la imagen que éstos tienen entre los ciudadanos, las potencialidades de los quioscos y la propia estética de la ciudad. En este sentido, se pueden proponer dos actuaciones:
  - Trabajar en planes específicos que faciliten la sustitución de los muebles, especialmente de los más antiguos.
  - Seguir colaborando con los fabricantes de quioscos de prensa para que adapten sus modelos a las necesidades de los vendedores profesionales en Madrid.

### Ampliación de las líneas de negocio actuales

La mayor parte de los agentes que han participado en la elaboración de este Libro Blanco han puesto de manifiesto su impresión de desaprovechamiento de las potencialidades de los quioscos de prensa en Madrid. Si bien existen algunas debilidades que pueden dificultar de algún modo el desarrollo de nuevos negocios (muy especialmente, la disponibilidad de espacio), algunos de los puntos fuertes de estos negocios permiten un aprovechamiento mayor. No obstante, algunas de las actuaciones planteadas requerirían una adecuación de la normativa municipal.

Los principales campos de trabajo son:

- Distribución de productos de base tecnológica. Las tecnologías de la información y comunicaciones son una herramienta capacitadora que, más allá de la mejora de la gestión, puede facilitar a los quioscos de prensa la venta de una serie de productos. Las posibles líneas de actuación son las siguientes:
  - Proveer a los clientes de servicios de un punto de acceso a Internet. Las posibilidades de este punto de acceso van desde la libre navegación por parte de los usuarios a la oferta de información por parte de las administraciones públicas.
  - Crear nuevos productos en relación con los actuales proveedores. Un quiosco altamente informatizado puede recoger información esencial para algunos de los productos de los editores: anuncios por palabras, respuestas, etc.
  - Crear una plataforma de distribución, apoyándose en la amplia red de quioscos existente y los accesos a Internet. No obstante, esta posibilidad plantea diversos riesgos que deben ser evaluados.
- Venta de productos y servicios susceptibles de ser comercializados en un quiosco: el quiosco es un punto de venta muy cercano a sus clientes, los cuales asiduamente demandan productos de necesidad inmediata o de compra por impulso que el sentido empresarial y los estudios de demanda muestran como fundamentales para el desarrollo del negocio y la venta cruzada.
- Distribución de productos culturales. El quiosco es el principal canal de distribución de algunos productos vinculados con la cultura en la actualidad, como son algunas de las publicaciones. En este sentido, se podría tratar de abanderar la promoción

y difusión de productos culturales aprovechando la gran capilaridad de la red, lo que contribuiría a la imagen de modernidad de los quioscos de prensa. Algunas posibles actuaciones son:

- Facilitar la venta de productos culturales, especialmente de entradas para espectáculos, de creciente popularidad entre los madrileños y nuestros visitantes.
- Ampliar y completar la oferta de productos editoriales que pueden ser distribuidos a través de los quioscos de prensa.



- Colaborar con las administraciones públicas en la promoción de la cultura entre los madrileños, tomado parte o promoviendo diferentes iniciativas.
- Prestación de servicios públicos. Si bien algunos de los productos que actualmente distribuyen los quioscos pertenecen a esta categoría (metro-bús, bonotet), los quioscos de prensa podrían ser un excelente canal para contribuir con las administraciones públicas en la prestación de diversos servicios. Junto a los servicios de promoción cultural, de los que ya se ha hablado, se proponen las siguientes medidas:

- Prestar servicios de información y promoción turística. La ubicación de los quioscos de prensa les otorgan un gran potencial para la distribución de guías, folletos, mapas e incluso el préstamo de audioguías o dispositivos portátiles que faciliten la visita turística a Madrid.
- Ampliar y tratar de completar, de acuerdo con las administraciones públicas, la gama de títulos de transporte que pueden ser distribuidos con los quioscos de prensa.
- Prestar o colaborar en otros servicios de información al ciudadano: distribución de folletos informativos, abonos para actividades...

### Búsqueda de la unidad de acción

Como ya hemos visto, algunas de las principales debilidades de los quioscos de prensa derivan de que, considerados individualmente, son empresas de pequeño tamaño, que representan una parte poco importante del negocio. Adicionalmente, algunas de sus principales fortalezas derivan de su consideración colectiva. De este modo, una tercera línea de actuación se centra en la búsqueda de la unidad de acción.

Existen diversas formas para lograr dicha unidad, en las que no cabe entrar en este documento. Sin embargo, sí apuntaremos hacia algunas de las actuaciones que se pueden apoyar en la existencia de criterios comunes entre los quiosqueros:

- Mejora de las condiciones en el desarrollo de los negocios tradicionales, no sólo a través del aumento del poder de negociación, sino debido a la garantía que podría suponer la pertenencia a un colectivo amplio.
- Posibilidad de participación en la regulación de su actividad. Si bien sería imposible atender a las demandas individuales de una multitud de pequeños empresarios, las administraciones

públicas siempre necesitan conocer las opiniones mayoritarias de todos los integrantes de un colectivo, en este caso, los quiosqueros. A modo de ejemplo, sería adecuada la creación de un comité consultivo integrado por el Ayuntamiento y las asociaciones más representativas, que valore la viabilidad de los nuevos situados con carácter previo a su salida a concurso.

- Acceso a la prestación de nuevos servicios. Algunos negocios sólo son posibles si la red de quioscos dispuestos a participar en ellos es lo bastante amplia. En este sentido, el aprovechamiento de algunas de las oportunidades de negocio a las que hemos hecho referencia deben partir del logro de una masa crítica de vendedores que deseen asumirlos.



## ■ Equipo Investigador

- Dr. D. FRANCISCO JOSÉ BLANCO JIMÉNEZ, Profesor del Departamento de Economía Aplicada I y Vicerrector de Información y Comunicación de la Universidad Rey Juan Carlos.
- Dr. D. ANTONIO MONTERO NAVARRO, Profesor del Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización) de la Universidad Rey Juan Carlos.
- Dr. D. JUAN JOSÉ NÁJERA SÁNCHEZ, Profesor del Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización) de la Universidad Rey Juan Carlos.
- D. ALBERTO ROMERO ANIA, Becario de Formación Docente del Departamento de Economía Aplicada I de la Universidad Rey Juan Carlos.
- D. ENRIQUE FERNÁNDEZ MARQUÉS, Presidente de la Asociación de los Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid AVPPM
- D. ANTONIO SALMERÓN, Consultor de Negocios y Tecnología. ASOLVER
- D. IÑAKI ORTEGA CACHÓN, Gerente de la Agencia de Desarrollo Económico “Madrid Emprende”, Área de Economía y Participación Ciudadana, Ayuntamiento de Madrid.
- Dña. SONIA PÉREZ PRIMO, Agente de Empleo y Desarrollo Local. Agencia de Desarrollo Económico “Madrid Emprende”, Ayuntamiento de Madrid.
- Dña. M<sup>a</sup> CARMEN MARTÍNEZ DE JESÚS, Agente de Empleo y Desarrollo Local. Agencia de Desarrollo Económico “ Madrid Emprende”, Ayuntamiento de Madrid”.



## ■ Instituciones y Empresas Colaboradoras

- Área de Economía y Participación Ciudadana del Ayuntamiento de Madrid.
- Agencia de Desarrollo Económico del Ayuntamiento de Madrid, “Madrid Emprende”.
- Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid.
- Universidad Rey Juan Carlos.
- Dirección General de Coordinación Territorial del Ayuntamiento de Madrid.
- Dirección General de Vías Públicas y Equipamientos Urbanos del Ayuntamiento de Madrid.
- Dirección General de Innovación y Tecnologías del Ayuntamiento de Madrid.
- Patronato de Turismo de Madrid.
- Consorcio Regional de Transportes de Madrid.
- Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE).
- Recoletos Grupo de Comunicación.
- Sociedad General Española de Librería (SGEL).
- Unidad Editorial, S.A.
- Grupo Hachette Filipacchi.
- Comercial de Prensa Siglo XXI.
- Gestión de Logística Editorial (GELESA).
- Kioscos Para Madrid (KPM).



## ■ Algunas fuentes de información de interés

- Asociación de Editores de Diarios Españoles (2006): Libro Blanco de la Prensa Diaria 2006.
- Asociación de Vendedores Profesionales de Prensa de Madrid (2005): Plan Estratégico de Cooperación de Quioscos de Prensa (<http://www.avppm.es>).
- Fundación Telefónica (2006): Tendencias'06 Medios de Comunicación. Disponible en el sitio web de la Fundación (<http://www.fundaciontelefonica.es>).
- Resúmenes del Estudio General de Medios. Varias fechas.
- Sitio web de la Asociación de Usuarios de Internet (<http://www.aui.es>).
- Sitio web de la Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (<http://www.aimc.es>).
- Sitio web del Instituto Nacional de Estadística (<http://www.ine.es>).
- Sitio web Información y Control de Publicaciones OJD (<http://www.ojd.es>).
- Sociedad General Española de Librería (2004): Estudio de la Distribución de Prensa en España.
- Unión de Distribuidores Nacionales de Ediciones y Asociación Nacional de Distribuidores de Publicaciones (2006): II Estudio de Hábitos de Compra de Publicaciones Periódicas 2005. Disponible en el sitio web de la Federación de Asociaciones Nacionales de Distribuidores de Ediciones (<http://www.fande.es>).
- Agencia de Desarrollo de Económico "Madrid Emprende" (<http://www.esmadrid.com/madridemprende>).

