

UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS



TRABAJO FIN DE GRADO

El rol de la planificación del marketing y de la imagen corporativa en la consecución de los objetivos. Estudio del caso de la empresa Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A.

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
CURSO 2021-2022. CONVOCATORIA DE JUNIO

Trabajo Fin de Grado presentado por María de los Ángeles Gracia Álvarez, siendo la tutora del mismo la Profesora Titular de Universidad Isabel María Rosa Díaz, procedente del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla.

Tutora:
Dña.

Alumna:
Dña.

Sevilla, 18 de Junio de 2021

Resumen ejecutivo

Este estudio se centra en demostrar la importancia de la planificación del marketing y de la imagen corporativa para la consecución de los objetivos que busca una empresa. En concreto, analizaremos el caso de la empresa Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A., comercialmente conocida como Coprotaxi, S.C.A., y qué debe modificar de su plan de marketing para poder conseguir sus objetivos propuestos.

Este problema surge a partir de los datos que publicó la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) del incremento de la cuota de mercado en España en el 2019 de plataformas de coches con conductor como Cabify (40-50%) y Uber (30-40%) frente a la disminución de la cuota del taxi. Es necesario que la empresa cambie sus estrategias de marketing para poder aumentar dicha cuota y conseguir sus objetivos financieros.

Para ello es esencial que se mantenga en contacto con los usuarios a través de la página web, la aplicación móvil, las redes sociales, el correo electrónico y los teléfonos de contacto. De esta forma solucionará sus dudas y podrá atraerlos y fidelizarlos a la marca. A su vez, se utilizarán diferentes estrategias de comunicación como son la marca, la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, las redes sociales, la promoción de ventas y descuentos y el marketing directo.

Para dichas inversiones la empresa obtendrá recursos de los ingresos de los socios, colaboradores y accionistas de la cooperativa, y, a través de la publicidad de terceros en su web y en su aplicación móvil.

De esta forma, se facilita el acceso para que el cliente pueda llegar al producto o servicio que la empresa proporciona y así mejorar su posicionamiento de mercado e incrementar la atracción de los clientes y su fidelización a la marca.

En este trabajo se recorren las 5 Fases del Plan de Marketing, que demostrarán la importancia del mismo y a través del cual la dirección marcará unos objetivos, que irá comparando y modificando según los resultados que se vayan obteniendo.

Índice de contenidos

1. Introducción	4
2. Objetivos y Metodología del estudio	7
3. Situación actual de la empresa	11
3.1. Análisis DAFO	13
3.2. Análisis CAME	16
4. Estudio de mercado	18
4.1. Descripción y segmentación del mercado	18
4.2. Futuro del mercado	21
4.3. Análisis de la competencia.....	24
5. Estudio del marketing-mix	26
5.1. Producto o servicio	26
5.2. Precio	28
5.3. Promoción	33
5.4. Canales de distribución (Placement).....	37
6. Definición de objetivos	38
6.1. Desarrollo de los objetivos	38
6.2. Definición de las estrategias de marketing	39
7. Planificación y organización del Plan de Marketing.....	43
7.1. Plan de acción	43
7.2. Resultados del Plan de Marketing	44
8. Conclusiones y propuestas de mejora.....	46
9. Bibliografía.....	47

Índice de figuras

Figura 1. Fases del Plan de Marketing.....	9
Figura 2. Primera Fase del Plan de Marketing.....	11
Figura 3. Segunda Fase del Plan de Marketing.....	18
Figura 4. PIB de cada sector en el 2018 según los componentes.....	19
Figura 5. Medidas adoptadas por la Junta de Andalucía a partir del 29/10/2020 para prevenir el COVID-19.	22
Figura 6. Calendario de descanso del servicio del taxi en noviembre de 2020.....	23
Figura 7. Tercera Fase del Plan de Marketing.	26
Figura 8. Servicios que ofrece Coprotaxi.	27
Figura 9. Certificado de compensaciones de emisiones.....	28
Figura 10. Tarifas de la Junta de Andalucía para los servicios de transporte interurbanos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.	29
Figura 11. Ejemplo de tarifas de salida en una oferta económica de una Mutua Colaboradora con la Seguridad Social.	31
Figura 12. Ejemplo de solicitud de un servicio en la App Uber.....	32
Figura 13. Publicidad de la empresa Uber.	34
Figura 14. Publicidad de la empresa Mytaxi.	34
Figura 15. Marca y logotipo de Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. en uno de sus vehículos.....	35
Figura 16. Cuarta Fase del Plan de Marketing.....	38
Figura 17. Web de la empresa Coprotaxi.....	40
Figura 18. Quinta Fase del Plan de Marketing.....	43

Índice de tablas

Tabla 1. Estrategias de marketing de Coprotaxi.....	41
Tabla 2. Presupuesto del Plan de Marketing.	42
Tabla 3. Proyectos y plan de acciones a seguir por Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A..	44
Tabla 4. ROI.....	45

1. Introducción

Este trabajo pretende demostrar la importancia de la planificación del marketing en las empresas para la consecución de sus objetivos. Dicha importancia radica principalmente en que ayuda y da soporte a la dirección de las empresas para tomar decisiones, para determinar errores y poder controlarlos y corregirlos. Las estrategias de marketing proporcionan un marco para que la actividad organizacional pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mejor sensibilidad (Jaramillo et al., 2018).

La planificación del marketing es una base fundamental para pronosticar alguna situación adversa y también para implementar planes de acción en un horizonte temporal para lograr unos objetivos. "El plan de marketing compone la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas de marketing que ha adoptado «en el presente», en relación a lo que hará en los siguientes tres años para conseguir ser una empresa competitiva." (Herrera, 2019).

El sector de actividad de la empresa que vamos a estudiar es el del servicio de transporte. La empresa que trataremos es Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A., comercialmente conocida como Coprotaxi, S.C.A.

Dicha empresa proporciona servicios de transporte de taxi al público en general y a pacientes que deben ser trasladados a Hospitales, centros de Salud y Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional. La empresa no utiliza las redes sociales ni las aplicaciones móviles como medios de comunicación y comercialización con sus clientes. Mientras, la página web tampoco la llega a rentabilizar y no se llegan a ver los resultados de su utilización en los ingresos por ventas.

"Las competencias digitales son un recurso intangible esencial en cualquier empresa que quiera sobrevivir en las actuales circunstancias. El ahorro en costes y la eficiencia en la gestión están íntimamente vinculados con el uso de la tecnología. Y, precisamente por ello, es un valor exigible en todo su personal, en mayor o menor intensidad. Quien no disponga de un nivel medio de competencias digitales corre un riesgo cierto de quedar aislado del mercado de trabajo en un mundo cada vez más tecnológico y cambiante." (Iniesta-Alemán et al., 2020)

Siendo un gremio que ha ido evolucionando junto con el crecimiento urbano de las ciudades, tienen la obligación y necesidad de adaptarse y de ser flexibles y ágiles dada la alta competencia y los continuos cambios en su entorno (Modelo EFQM de Excelencia, 2013). Por tanto, en dicho sector la planificación del marketing es vital dadas las nuevas formas de prestar los servicios a través de aplicaciones y de webs.

Estos tipos de estrategias de marketing fueron proyectados por la competencia que irrumpió en el gremio del taxi hace una década.

Para que la empresa pueda adaptarse a dichos cambios necesita una buena planificación de marketing por lo que a través de este estudio se analizará la situación actual de la empresa, el segmento del mercado donde opera y el servicio en cuestión, se definirán las estrategias a seguir y el plan de acción a llevar a cabo para conseguir los objetivos propuestos.

La empresa Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. actualmente se basa en las siguientes estrategias:

- Diversidad y calidad de vehículos: La empresa tiene taxis de alta gama, vehículos homologados adaptados, tipo monovolumen, de alta tecnología y de gran capacidad, en el que se pueden configurar el número de asientos y tener un maletero más amplio. A su vez, es una empresa comprometida con el medio ambiente, y trata de reducir el impacto medioambiental de sus vehículos utilizando vehículos híbridos y eléctricos.

- Precios competitivos: La estrategia de precios que sigue la empresa y la imagen que trata de transmitir con ella es optar por el modelo de precios que mejor le convenga al cliente según sus necesidades, siendo a su vez competitivos en el sector. En el caso de Mutuas de A.T. y E.P. les ofrece una mejor gestión de control y facturación, así como una disminución en la carga administrativa soportada por estos.

- Atención al cliente: Mantenerse en contacto con los clientes y dar una respuesta rápida a los problemas que le surjan respecto al servicio.

Además de dichas estrategias, les he propuesto a la Dirección Empresarial de Coprotaxi, S.C.A. realizar las siguientes para conseguir una ventaja competitiva frente a su competencia:

- Atención personalizada: La atención a los usuarios es fundamental, por ello, las estrategias tienen que estar encaminadas a atraer y fidelizar a los mismos a través de una atención personalizada a cada uno. Podrán contactar con Coprotaxi a través de la página web, la aplicación móvil, las redes sociales, el correo electrónico y los teléfonos de contacto. Así, podrán resolver la duda que le surja al cliente acerca del servicio en cualquier canal de comunicación que desee.

- Utilizar distintas estrategias de comunicación: La marca, la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, las redes sociales, la promoción de ventas y descuentos y el marketing directo son vitales en la actualidad para captar y retener a

los clientes. De esta forma, se facilita el acceso para que el cliente pueda llegar al producto o servicio que la empresa proporciona y así mejorar su posicionamiento de mercado e incrementar la atracción de los clientes y su fidelización a la marca (Philip et al., 2017).

A través de estas estrategias de marketing la empresa Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. conseguirá diferenciarse de los competidores y hacer que los clientes perciban sus servicios como únicos queriendo formar parte de ello. En el siguiente apartado se explicará la finalidad de este estudio y la importancia de las estrategias comentadas.

2. Objetivos y Metodología del estudio

Los objetivos de este estudio son mostrar la importancia de la planificación del marketing para poder llegar a cumplir los objetivos de una organización. En el caso de la empresa que estudiaremos, Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A., sus objetivos son aumentar su cuota de mercado y mejorar su posicionamiento de marca en el mismo, provocando un incremento en la atracción y fidelización de los clientes, tanto los actuales como los potenciales.

Para poder cumplir dichos objetivos es necesario realizar un tipo de estrategia de marketing centrada en mejorar la comunicación con los clientes y en la imagen corporativa de la empresa. Es necesario analizar la situación de la empresa en la actualidad, el mercado en el que se mueve, el producto o servicio que realiza para la sociedad y como lo distribuye a la misma, es decir, hay que elaborar un Plan de Marketing. Elaborar dicho plan es bastante complejo debido a los diferentes elementos que lo componen, tanto internos como externos y, en el que además de lo mencionado anteriormente hay que plantearse diferentes acciones a tomar según la estrategia de marketing que desee realizar la empresa. Para que sea más fácil el seguimiento del estudio, a continuación, se pueden observar las distintas fases de este proceso, que son las que iremos viendo a lo largo del mismo.

Para poder listar las Fases de Marketing ha sido necesario realizar una metodología exhaustiva acerca de la empresa Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. La metodología realizada ha sido mixta, ya que he recopilado información cualitativa y cuantitativa de la misma tras varias reuniones con la Dirección Empresarial. En dichas reuniones y entrevistas me han explicado en profundidad el origen y el funcionamiento de la empresa, el formato de trabajo que tienen con los clientes y con los proveedores y cuáles son sus actuales objetivos de cara al futuro.

Me han enseñado los canales de comunicación con los usuarios y, cómo pese a prestar atención a los mismos y a la calidad de los servicios que se les presta no han sabido llegar a fidelizar a los clientes potenciales, y, mejorar así su cuota de mercado. A través de estas entrevistas me enseñaron las cuentas de resultados de la empresa, los gastos que tenían respecto a la página web, el centro de llamadas o Call Center para la atención al cliente, la publicidad y la propaganda.

Me entregaron los cuestionarios de calidad que el Departamento de Control y Calidad de la compañía realizaba y cómo los resultados indicaban que los usuarios desconocían la existencia de la Cooperativa. Dichos usuarios no tenían constancia de la misma hasta que tuvieron que ser trasladados a centros sanitarios concertados por sus Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales.

A través de la evaluación de estos cuestionarios, las entrevistas, las reuniones y la revisión de las cifras de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias de los últimos años pude observar que los fallos de la empresa radicaban en los pocos recursos tanto humanos como monetarios que dedicaban al Marketing. Aunque tuviese que invertir inicialmente recursos en realizar las estrategias de marketing mencionadas anteriormente, la compañía vería mejorada notablemente su cuota de mercado y su posicionamiento en el mismo trasladándose a unos mayores beneficios en las cuentas.

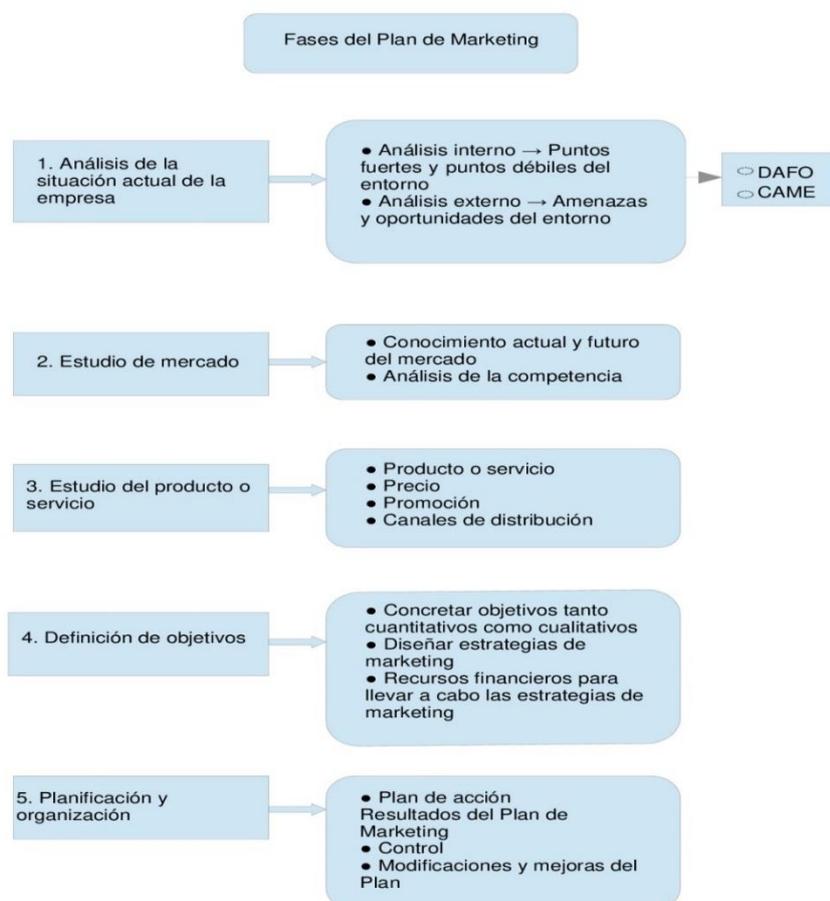


Figura 1. Fases del Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia

Como bien se indica en la figura anterior las fases del Plan de Marketing se pueden sintetizar en 5.

La primera está enfocada en la situación actual de la empresa, analizando todos los puntos fuertes y débiles del entorno en el que opera la misma en un momento determinado. Para ello utilizamos dos herramientas analíticas fundamentales que son el DAFO y el CAME, las cuales nos permitirán tener un esquema del contexto competitivo tanto interno como externo de la compañía, para posteriormente realizar un plan estratégico.

La segunda fase se centra en el estudio de mercado, el objetivo es poder extraer las principales características del mismo en un momento determinado y evaluar cómo será

en el futuro. Se analiza su estructura y su tamaño, el comportamiento de los clientes potenciales y no potenciales, el número de proveedores, y la competencia.

En cuanto a la tercera fase, ésta se enfoca en el estudio del marketing-mix que engloba cuatro variables conocidas como las 4 P del marketing: Producto, Precio, Promoción y Punto de venta (Armstrong et al., 2016).

En la cuarta se concretan los objetivos tanto cuantitativos como cualitativos y se diseñan las estrategias de marketing a llevar a cabo para poder cumplirlos y los recursos financieros necesarios para ello. En la quinta y última fase se realiza un plan de acción para dirigir todos los esfuerzos en conseguir dichos objetivos definidos anteriormente. Se observan los resultados del Plan de Marketing y la dirección será la encargada de ir controlando y comparando los resultados con los objetivos que se habían propuestos. Se irán realizando modificaciones y mejoras del mismo hasta que se lleguen a cumplir adecuadamente dichos objetivos.

A través del estudio del Plan de Marketing se podrá observar la importancia del mismo y de la planificación y el control para, a través de dicho plan poder llegar a cumplir los objetivos que se proponga cualquier compañía.

La importancia del Plan de Marketing radica en usar la capacidad y eficiencia para llevar el negocio de la empresa al mercado, donde los clientes buscan y revisan oportunidades de compra. Utilizar diferentes estrategias de marketing tiene como objetivo afianzar los clientes actuales y presentar las características del negocio a clientes potenciales.

Para concretar los objetivos del Plan de Marketing hay que tener en cuenta que deben corregir los puntos débiles, potenciar los puntos fuertes y estar orientados a las distintas oportunidades que se nos propongan. Los objetivos cualitativos se observan a medio y largo plazo, pero los objetivos cuantitativos se pueden ver en menor tiempo debido a que se traducen en mejores resultados económicos, mayor rentabilidad y un incremento en las ventas.

En cuanto a los objetivos cualitativos propuestos por Coprotaxi se encuentran una mayor notoriedad en redes y en páginas web que mejore la imagen de la marca y de los servicios que ofrece. Permitiendo esto captar más clientes, recuperar los que dejaron de usar la marca y ampliar la cuota de mercado en Andalucía Occidental. El 80% de los clientes de la compañía son Mutuas de A.T. y E.P., de ese porcentaje entorno al 60-65% se consigue a través de licitaciones por contrato público pero el 15-

20% restante son contratos que se han conseguido a través de venta personal con los directivos. A través de la estrategia de gestión de clientes individualizada si se consigue una mayor satisfacción de los clientes estos mismos clientes pueden ayudar a que trabajemos con sus otras sucursales en las otras provincias de Andalucía Occidental, consiguiendo una mayor posición de marca. Por tanto, a través de las distintas estrategias de marketing de comunicación comercial la empresa puede lograr una mayor cobertura territorial y una mayor fidelización de su cartera de clientes.

En cuanto a sus objetivos cuantitativos la compañía pretender mejorar su cuota de mercado lo que provocaría un aumento en su facturación, un mayor beneficio, un mejor posicionamiento de mercado y una gran posibilidad de crecimiento de la marca corporativa. El objetivo es mejorar las ventas por zonas geográficas, mejorar su rentabilidad y ver incrementado los pedidos por la web, app y las redes sociales; los cuales se obtendrán a través de las distintas estrategias de marketing.

3. Situación actual de la empresa

En este apartado vamos a estudiar la primera fase del Plan de Marketing como se indica en el gráfico siguiente, que consiste en analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa y su entorno para poder posteriormente realizar la planificación de marketing de la misma. Para ello necesitamos conocer la información de la organización, su historia, en que basa su actividad, el mercado en el que opera, la misión y la visión de la empresa, los valores y la filosofía de la misma y los objetivos a los que queremos llegar con el plan de marketing.

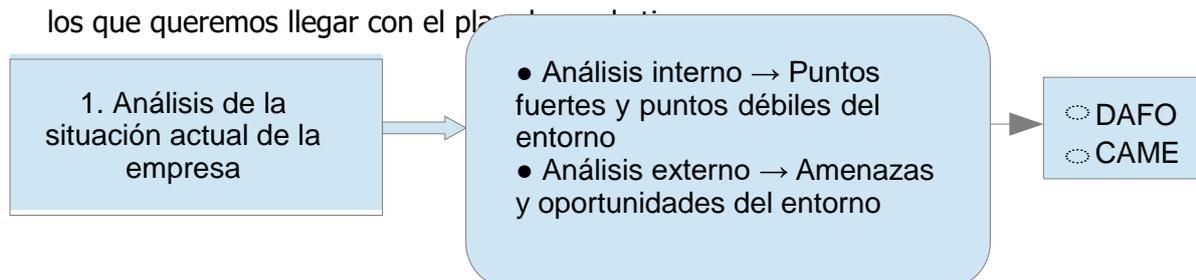


Figura 2. Primera Fase del Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia

La empresa sobre la que vamos a realizar el estudio es Taxis Rurales de Sevilla, Sociedad Cooperativa Andaluza, comercialmente conocida como Coprotaxi. Fue fundada en 1998 por socios y colaboradores que a su vez son taxistas y, que

proporcionan los servicios de transporte al público en general (auto taxis), y en especial a viajeros que tienen que acudir a Hospitales, centros de salud y Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional.

Para conocer a una compañía debemos saber su misión y visión, la misión define el propósito de una organización, establece las necesidades de los clientes y como espera cubrirlas y satisfacerlas a través de sus productos y de sus servicios. La **misión**, por tanto de Coprotaxi es ofrecer unos servicios de calidad mejorando cada día el servicio del transporte público de los ciudadanos de los pueblos rurales de Andalucía.

A diferencia de la misión que responde a la razón de ser de la organización la visión responde a qué quiere llegar a ser. La visión empresarial permite que todos los miembros de la organización se concentren en sus objetivos a largo plazo, visualicen la identidad de la empresa y puedan sentirse parte de ella. Sirve como fuente de inspiración y motivación y proporciona una marca identificativa de la empresa.

La **visión** de Coprotaxi es la colaboración conjunta de todos los miembros de la organización, la cual permitirá que siga subsistiendo el taxi rural en Andalucía a largo plazo (Espasandín et al., 2014).

Esta visión ha sido siempre la filosofía de la compañía. Los accionistas han inculcado desde el nacimiento de la cooperativa los principios, valores y reglas en todas las ramas de la organización, los cuales forman sus cimientos con las bases de la misión y de la visión que se acaba de mencionar.

Uno de los valores principales es crear una rama de colaboradores en todas las provincias de Andalucía, de forma que todos los taxistas se acaben sintiendo parte de un sistema y tengan la sensación de hermandad y de colaboración entre ellos. Para ello deben seguir ciertas reglas de conducta que no se pueden infringir, como es el hecho de no entrar en la zona de trabajo de otro taxista a no ser que el taxista de esa zona no pueda trabajar en dicho momento. A través de estas normas y de estos valores, la empresa podrá mantener la supervivencia del taxi rural en Andalucía. Pero, además como su objetivo no es solo mantener el taxi rural sino ampliar su cuota de mercado, atraer y fidelizar a más clientes, debe inculcar no solo estos valores, sino que debe tener una buena planificación de marketing y mejorar la imagen y la responsabilidad social de la compañía. Para poder conseguir dichos objetivos vamos a analizar el mercado en el que trabaja la cooperativa, los clientes, los intermediarios y los competidores. En definitiva, en los siguientes apartados vamos a analizar el segmento de mercado, el producto y los canales de distribución de la empresa.

3.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una gran herramienta que permite realizar un análisis tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (amenazas y oportunidades) de la empresa, y así poder llegar a conseguir los objetivos que nos proponemos (Hoyos, 2013).

Oportunidades:

- Facilidad para ampliar su cuota de mercado:

El incremento de socios y colaboradores en los últimos años da la posibilidad de ampliar las zonas de trabajo y poder ofrecer más servicios a los clientes actuales y a nuevos clientes potenciales. Las mutuas de accidente de trabajo con las que trabaja la empresa tienen diferentes centros en las distintas provincias de Andalucía para poder dar servicio a todos los asegurados que tiene en la comunidad. Como las mutuas son asociaciones que colaboran en la gestión de la Seguridad Social y que no tienen ánimo de lucro, si ven que el modo de trabajar la empresa en Sevilla les agrada pueden querer que se extienda a las demás sucursales, situación que ha ocurrido y razón por la cual Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. ha crecido considerablemente en los últimos años. Al ser una empresa dedicada a la pervivencia del taxi rural los colaboradores y los socios tienen una gran responsabilidad y un gran compromiso con la misma y, es más fácil poder captar más taxistas que se unan a la causa.

- Posibilidad de aumentar nuestra presencia en Internet:

Aumentar nuestra presencia en Internet y no sólo mejorando la web actual, sino a través de las distintas redes sociales. Como se comentaba en la introducción los competidores han ganado parte de la cuota de mercado debido a su masiva publicidad en redes sociales y a su facilidad de uso en las aplicaciones móviles. Debido a que los clientes se han hecho ya a la idea de utilizar estas apps y ven más asequible el servicio del taxi, no lo ven como un servicio de lujo ni ven la posibilidad de utilizarlo tan lejana como hace décadas, la empresa debe saber utilizar esto a su favor. Por tanto, si se aprovecha de esta publicidad que han utilizado sus competidores y mejora la web (www.coprotaxi.es), crea sus perfiles en las redes sociales como Twitter, Facebook y/o Instagram y crea una aplicación móvil para poder realizar los servicios más cómodamente, ya no solo dedicaría el 90% de los servicios a mutuas y a laboratorios sino a particulares.

- Realizar promociones y descuentos a los nuevos clientes:

Realizar descuentos a los nuevos clientes por realizar servicios y rappels o descuentos por volumen de ventas. De esta forma podemos incrementar captar y afianzar clientes potenciales.

- Aumentar la utilización de los vehículos híbridos, eléctricos y que utilicen biodiesel:

Hablar con diferentes concesionarios para que les realicen descuentos en la compra de vehículos a los taxistas, a cambio la empresa informará de estos descuentos a todos los socios y colaboradores. Por media general los taxistas renuevan sus coches a los 5-6 años aproximadamente. De esta forma, por un lado, el concesionario ve incrementado su volumen de ventas y, por otro lado, la empresa se beneficia de que los vehículos no sean tan perjudiciales para el medio ambiente mejorando la huella de carbono.

Amenazas:

- La posibilidad de entrada de nuevos competidores en el mercado:

Como ya se ha comentado desde la entrada en este sector en marzo de 2009 de Uber Technologies Inc. no han parado de entrar distintos competidores con gran fuerza como Free Now y Cabify entre otros. Esta competencia ha ido consiguiendo más de la mitad de la cuota de mercado, teniendo la empresa que aumentar sus fortalezas y aprovechar las diferentes oportunidades que se le ofrecen para asegurar y afianzar sus clientes.

- Poca capacidad de inversión:

Al ser una empresa cuya función es ser una intermediadora entre los taxistas y los clientes el margen de beneficio es mínimo y entre el personal, las instalaciones e infraestructura no puede realizar grandes inversiones. Por ello si quiere obtener los objetivos mencionados debe modificar la forma de obtener los recursos financieros.

- Abaratamiento de los precios de mercado:

La consecuencia de lo anterior se debe al abaratamiento de los servicios y, aun así, Andalucía ha sido una de las pocas comunidades que no se ha visto tan afectada por los precios, pero ha visto como en las últimas décadas los servicios se han ido cobrando a menor precio.

Tras haber realizado anteriormente el análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa, al encontrarnos en el análisis interno nos centraremos ahora en las

debilidades y en las fortalezas de la organización. De esta forma se concluirá el análisis DAFO y podremos posteriormente, realizar el plan de marketing. (Horacio, 2011)

Debilidades:

- Aumento de la competencia:

El incremento de diferentes tipos de empresas que están entrando en el sector ha provocado que la competencia sea bastante elevada en los últimos años.

Las Mutuas de Accidentes de Trabajo tienen la obligatoriedad de realizar licitaciones a través del Órgano de Contrataciones del Sector Público, por lo que, la competencia puede obtener distintos clientes que trabajan con la empresa ofreciendo mejores ofertas. Por esta razón la organización se ha visto en la necesidad de aumentar su cuota de socios y colaboradores en todas las provincias de Andalucía, de aumentar y mejorar sus instalaciones y personal, y mejorar su infraestructura.

Pero a pesar de esto, los nuevos competidores están cada vez mejores formados y están consiguiendo una gran flota de vehículos y podrían llegar a intentar incursionar en su terreno por lo que la organización tiene que estar alerta.

- Baja especialización en redes:

La empresa ha conseguido su red de clientes a través de contactos y de las licitaciones que hemos comentado, no necesitando las redes sociales. Pero sí que podría incrementarla si se incursionase en ese amplio mundo, además una app podría facilitar el funcionamiento diario de los servicios. Si se pudiesen gestionar a través de una aplicación se podrían recepcionar más ágilmente, registrar automáticamente y seleccionar el taxista al instante. Además, se podría observar a través de un localizador la ubicación y la posición del vehículo, añadiendo aún más valor al cliente y pudiendo abarcar más servicios de los actuales.

- Limitados recursos:

Debido a que es una cooperativa sin ánimo de lucro los recursos que obtiene los utiliza para sus instalaciones y la plantilla del personal, por lo que si necesita hacer grandes desembolsos para la web debe pedir la colaboración de todos los socios y de fuentes externas como entidades de crédito que puedan solventar dichas necesidades de inversión. Esto, limita mucho su capacidad de decisión, inversión y crecimiento.

Fortalezas:

- Única cooperativa con estas características:

Dicha Cooperativa es la única empresa existente en toda Andalucía que realiza servicios en toda la provincia de Sevilla, en Córdoba, Huelva, Cádiz y Jerez de la Frontera.

Su flota de vehículos supera los 400 y es una empresa dedicada a la pervivencia del taxi rural, por lo que los colaboradores y los socios tienen una gran responsabilidad y un gran compromiso con la misma.

Los socios tienen un gran sentimiento de hermandad entre ellos, y se sienten atraídos por la marca y la identidad de la cooperativa.

- Experiencia en el sector:

La organización lleva ya varias décadas en el gremio por lo que ha sufrido tanto subidas como bajadas y los socios tienen a sus espaldas muchos años de experiencia en dicho sector. Por tanto, son ágiles y flexibles frente a nuevas amenazas y ante nuevas situaciones que puedan afectarles. Tienen una gran diversidad de conocimientos acerca de sus clientes, de sus competidores actuales y posibles competidores futuros, por lo que, aunque haya obstáculos que se les pongan por delante sabrán cómo enfrentarlos.

Tras realizar el análisis DAFO para poder mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado, mejorar su cuota y llegar a fidelizar y atraer más clientes extraemos la información obtenida en este apartado y lo ampliamos con el Análisis CAME, expuesto en el siguiente apartado.

3.2. Análisis CAME

El análisis CAME pretende sacar el máximo beneficio de las conclusiones obtenidas del DAFO indicando las acciones a aplicar para mejorar la situación.

Las siglas de CAME son Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, estas 4 acciones contestan a los 4 factores del análisis DAFO previamente realizado.

Corregir las debilidades de Coprotaxi:

- Controlar y estar alerta a las nuevas empresas y nuevos competidores que entren en el sector de la industria del taxi.
- Mantenernos actualizados en cuanto a las nuevas necesidades de los grupos de interés, realizar encuestas en la web y en las redes sociales para ver qué mejorarían los clientes de los servicios y como puntuarían cada uno de los aspectos del mismo.

- Realizar una gran inversión, respaldada por una parte por el desembolso de los socios, colaboradores y accionistas y por otra por un préstamo bancario. Con esta inversión podríamos tener una plantilla más amplia y con conocimientos de web, de gestión de calidad, de marketing y de publicidad.
- Tener una actitud proactiva e intentar estar siempre en continuo crecimiento empresarialmente como medioambientalmente, estando actualizados tanto de los nuevos competidores como de los nuevos vehículos que contaminen menos.

Afrontar las amenazas externas que presenta el mercado para Coprotaxi:

- Mantener la imagen corporativa de la empresa y a través del incremento de presencia en las redes sociales mejorar la imagen y la marca de la misma.
- Fidelización de los clientes actuales e intentar atraer y afianzar a los clientes potenciales.
- Afrontar la poca capacidad de inversión que tiene la cooperativa por ser sin ánimo de lucro con la ayuda de la inversión de los socios, colaboradores y accionistas y con el préstamo bancario.
- Estar alerta a las nuevas tarifas que imponga la Junta de Andalucía y luchar para que ni las autoridades ni las nuevas empresas de VTC abaraten los precios de los servicios.

Mantener las fortalezas de la cooperativa:

- Recalcar a través de las redes sociales y de la publicidad la marca corporativa de Coprotaxi, añadiendo cada vez que aparezca la imagen su filosofía de que siga perviviendo el taxi rural en todas las provincias de Andalucía y su fuerte compromiso con el medio ambiente.
- Utilizar la gran experiencia en la industria del taxi que tiene la empresa para la publicidad, la propaganda, las nuevas amenazas y los nuevos competidores que puedan surgir.
- Afianzar el trato con todos los grupos de interés de la empresa, no solo con los clientes directos sino con los proveedores, el personal, los socios, los colaboradores, los accionistas, los administrativos y los comerciales de las empresas colaboradoras.
-

Explotar las oportunidades que nos brinda el mercado:

- Aprovechar la posibilidad que brindan algunos directivos de Mutuas de Accidente de Trabajo de poder ampliar el área geográfica de distribución y de realización de servicios .
- Dada la fuerte influencia de las redes sociales aprovechar la posibilidad de aumentar la red de clientes de la empresa utilizando todas las que estén al alcance de la misma.
- Promocionar la marca corporativa de la cooperativa e imagen de la misma unida al Compromiso Medioambiental y a la Responsabilidad Social que engloba toda la empresa.

Tras realizar el análisis DAFO y el análisis CAME la estrategia, por tanto, que se va a seguir es una mezcla de la estrategia de supervivencia y de la estrategia defensiva. La estrategia de supervivencia se basa en afrontar las amenazas que sufre Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A., evitando que las debilidades que tiene aumenten o que sigan afectándole. En cuanto a la estrategia defensiva pretende mantener las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa e incrementarlas y conseguir nuevas ventajas que permitan poder estar alerta a nuevas amenazas que vayan surgiendo. Uniendo ambas estrategias Coprotaxi podrá aumentar su posicionamiento en el sector del taxi y mejorar su cuota de mercado.

4. Estudio de mercado

4.1. Descripción y segmentación del mercado

Para poder realizar posteriormente la planificación del marketing y poder conseguir los objetivos propuestos necesitamos conocer el mercado en el que se sitúa la organización. Por esta razón, en este apartado nos centraremos en la segunda fase del Plan de Marketing, tal y cómo se observa en el siguiente gráfico, estudiaremos el mercado en el que opera la empresa y su competencia.

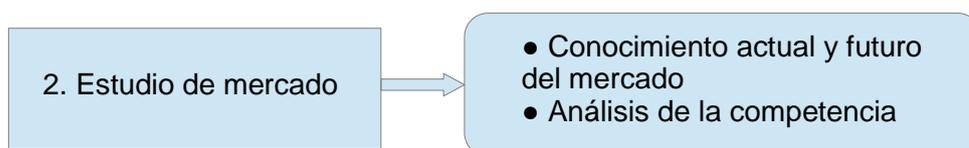


Figura 3. Segunda Fase del Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia

Para analizar esta fase y describir el mercado en el que trabaja la empresa, es necesario observar la regulación que deben cumplir los taxistas y las organizaciones para poder prestar los servicios, y las distintas barreras que presenta dicho sector.

Taxis Rurales de Sevilla se sitúa en el sector terciario o sector servicios, el cual está constituido por todas las actividades económicas cuyo propósito es la producción de los servicios que demanda la población. Este sector se dedica a las actividades que permiten mejorar el estilo de vida de los consumidores; son servicios y bienes inmateriales que aumentan su bienestar. Dentro de dicho sector se incluyen varios subsectores muy importantes para la economía española y para la vida de las personas, como son el turismo, la hostelería, la sanidad, la educación, la administración pública y en última instancia el transporte que es la actividad en la que se centra la compañía.

Siendo más específicos el mercado en el que opera la empresa es el de transporte público a viajeros por motivos laborales o personales y, por otro lado, el transporte sanitario a pacientes que tienen que acudir a Hospitales, centros de Salud y Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional.

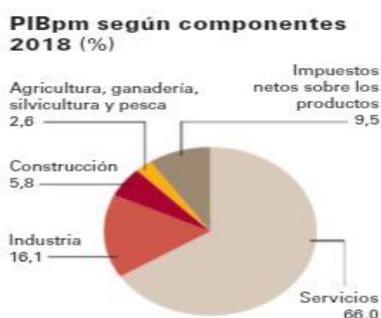


Figura 4. PIB de cada sector en el 2018 según los componentes. Fuente:

(Instituto Nacional de Estadística [INE], 2019)

Como se muestra en la imagen a inicios del 2019 el sector servicios formaba el 66 % del PIB y más de la quinta parte del sector se concentra en actividades de transporte y almacenamiento (22,7%). De aquí se extrapola la importancia de dicho sector para la economía española. Además, a través de los Indicadores de Actividad del Sector Servicios (IASS) que elabora el INE se puede observar la cifra de negocios y su evolución en los últimos años.

El IASS proporciona la evolución a corto plazo a precios corrientes de la actividad de las empresas que operan en el sector servicios del mercado no financiero en España a

través de la variable cifra de negocios. La cifra de negocios comprende los importes facturados por la empresa por la prestación de servicios y la venta de bienes. El transporte del Taxi ha pasado de ser el 1,9% en 2001 a ser el 3,5% en Julio del 2019 del índice de cifra de negocios, mostrando la capacidad de cuota de mercado que tiene este sector. Y en cuanto a la regulación de dicho mercado, está regulado por el Reglamento de los servicios de transporte público de viajeros y viajeras en automóviles de turismo y, por el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, en el que la Dirección General de Movilidad revisa las tarifas máximas de aplicación para los servicios interurbanos de transporte público discrecional de viajeros por carretera en vehículos de turismo para 2020. Dicho tarifario lo detallaremos en el apartado de precios dentro del estudio del producto y/o servicio.

A través de estos documentos se regulan los distintos procedimientos para la adjudicación, la vigencia, la suspensión y la extinción de las licencias, los requisitos para dedicarse a la actividad del taxi, las características de los vehículos, las condiciones de la prestación de los servicios como las zonas u horarios en los que debe garantizarse el servicio a la población o los días de descanso, y las reglas especiales para municipios que tengan núcleos de población dispersos o de carácter costero. Todos estos aspectos deberán ser respetados y acogidos por todos los municipios o, en su caso, por los órganos rectores de las Áreas Territoriales de Prestación Conjunta (Decreto 35/2012, 2012).

En Andalucía actualmente hay más de 10.000 licencias municipales de taxi y más de 11.000 trabajadores entre los empresarios y los asalariados. De promedio se realizan 3.700 servicios y se recorren 35.000 kilómetros anuales. En Andalucía hay en torno a 38.000.000 de usuarios del taxi, por lo que la importancia de regular dicha actividad es crucial. Por ello existe el Reglamento que hemos comentado con anterioridad de los servicios de transporte público de viajeros y viajeras en automóviles de turismo. El cual detalla y establece una regulación clara de todas las actividades y cuestiones que pueden afectar al sector, aunque los Ayuntamientos son los responsables de la ordenación de la actividad en cada uno de sus municipios mediante las ordenanzas pertinentes. Asimismo, existe un órgano que ayuda a las Administraciones Públicas y permite cuestionar aspectos que afectan al sector. Se trata del Consejo Andaluz del Taxi, en el cual se encuentran todas las partes implicadas del mismo, las Administraciones Autonómicas y Locales, los taxistas y las organizaciones sindicales y los usuarios del taxi. (Decreto 35/2012, 2012)

Tras conocer el mercado en el que opera la empresa, es de gran importancia prever las posibles evoluciones del mercado, ser flexibles y ágiles ante los cambios y anticipar cómo la empresa va a poder afrontarlos.

4.2. Futuro del mercado

En este apartado vamos a conocer la capacidad de reacción de la organización a la evolución del mercado. Este gremio se ha visto con la necesidad de adaptarse a los cambios con rapidez, hace una década por el incremento de la competencia de las VTC y actualmente debido al COVID-19.

El 16/12/2009 el gobierno a través de la Ley Ómnibus modificó con el artículo 21 la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres en relación con el alquiler de vehículos con o sin conductor (VTC). Al realizar dicha modificación la ley no afectaba directamente a las licencias del taxi, pero sí a los coches de alquiler con conductor que pudieron liberalizarse e incrementar las licencias de las VTC, hasta llegar a tener más de 15.000 nuevos coches de VTC en las calles. Aunque las autorizaciones de arrendamiento de vehículos con conductor no permitían recoger clientes ni en la calle ni en las paradas del taxi sí permitían obtenerlas con facilidad y poder trabajar sin tener los precios regulados a diferencia de lo que ocurría con las licencias del taxi. La Ley Ómnibus supuso un incremento del 550% en la oferta de VTC doblando la ratio que recomienda la OCDE de taxis por habitantes de cada población, según el cual se especificaba que tenía que haber 1 licencia VTC por cada 30 licencias de taxi. Esta situación supuso una devaluación del 18% en el valor medio de intercambio de las licencias urbanas de taxi en España. Esta caída pudo estabilizarse a finales del 2018 debido al Decreto Ábalos (RDL 13/2018, de 28 de septiembre) que permitía ceder las competencias a cada Comunidad Autónoma.

En el 2019 se realizaron varias huelgas, paros y diferentes movilizaciones del sector en contra de dicha liberalización de licencias de VTC. Esto provocó que el sector del taxi pudiera volver a recuperar parte de su cuota de mercado, llegando a volver al precio inicial el valor de sus licencias, mientras que el de las VTC disminuía en torno a un 35%.

En cuanto al año 2020 y al 2021, con el Estado de Alarma impuesto en marzo de 2020 por el Covid-19 el taxi sufrió una caída de la facturación de un 85 % de media en Andalucía.

Por el lado de las VTC debido a la bajada de la demanda los conductores se vieron afectados teniendo que acogerse a los ERTES. Mientras que los taxistas por su lado se vieron afectados tanto por la caída de la demanda como por las directrices tomadas por la Junta, en cuanto a los turnos de descanso y a la posibilidad de utilizar todas las plazas de los vehículos.

		JUNTA DE ANDALUCÍA CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS Dirección General de Salud Pública y Ordenación Farmacéutica		
Resto de transportes -	<p>En las motocicletas, ciclomotores y vehículos categoría L en general, que estén provistos con dos plazas homologadas – conductor y pasajero, podrán viajar dos personas.</p> <p>En los transportes privados complementarios de personas en vehículos de hasta nueve plazas, incluido el conductor, podrán viajar tantas personas como plazas tenga el vehículo.</p> <p>En los transportes públicos de viajeros en vehículos de hasta nueve plazas, incluido el conductor, se permite ocupar la totalidad de las plazas traseras del vehículo, así como las ofertadas en la fila de asientos del conductor, cuando se hayan agotado, previamente, las traseras.</p> <p>En el transporte público discrecional y privado complementario de viajeros en autobús en los que todos los ocupantes deban ir sentados, se podrán usar la totalidad de los asientos. Cuando el nivel de ocupación lo permita, se procurará la máxima separación entre los usuarios.</p>	<p>En las motocicletas, ciclomotores y vehículos categoría L en general, que estén provistos con dos plazas homologadas – conductor y pasajero, podrán viajar dos personas.</p> <p>En los transportes privados complementarios de personas en vehículos de hasta nueve plazas, incluido el conductor, cuando no todas convivan en el mismo domicilio, podrán desplazarse dos personas por cada fila de asientos, siempre que respeten la máxima distancia posible entre los ocupantes.</p> <p>En los transportes públicos de viajeros en vehículos de hasta nueve plazas, incluido el conductor, podrán desplazarse dos personas por cada fila adicional de asientos respecto de la del conductor debiendo garantizarse, en todo caso, la distancia máxima posible entre sus ocupantes. En caso de que todos los usuarios convivan en el mismo domicilio, podrán ir tres personas por cada fila adicional de asientos respecto de la del conductor.</p> <p>En el transporte público discrecional y privado complementario de viajeros en autobús en los que todos los ocupantes deban ir sentados, se podrán usar la totalidad de los asientos. Cuando el nivel de ocupación lo permita, se procurará la máxima separación entre los usuarios.</p>	<p>En las motocicletas, ciclomotores y vehículos categoría L en general, que estén provistos con dos plazas homologadas – conductor y pasajero, podrán viajar dos personas siempre que lleven casco integral con visera o que residan en el mismo domicilio.</p> <p>En los transportes privados complementarios de personas en vehículos de hasta nueve plazas, incluido el conductor, cuando no todas convivan en el mismo domicilio, podrán desplazarse dos personas por cada fila de asientos, siempre que respeten la máxima distancia posible entre los ocupantes, sin ocupar el asiento de copiloto.</p> <p>En los transportes públicos de viajeros en vehículos de hasta nueve plazas, incluido el conductor, podrán desplazarse dos personas por cada fila adicional de asientos respecto de la del conductor debiendo garantizarse, en todo caso, la distancia máxima posible entre sus ocupantes, sin ocupar asiento de copiloto. En caso de que todos los usuarios convivan en el mismo domicilio, podrán ir tres personas por cada fila adicional de asientos respecto de la del conductor.</p> <p>En el transporte público discrecional y privado complementario de viajeros en autobús en los que todos los ocupantes deban ir sentados, se asegurará que cada pasajero tenga un asiento vacío contiguo que lo separe de cualquier otro pasajero.</p>	<p style="text-align: center;"> Avda. de la Innovación, s/n. Edificio Arena 1. Teléf. 95 500 63 00. </p> <p style="text-align: center;"> Apdo. Correos 17.111. 41080 Sevilla </p>

Figura 5. Medidas adoptadas por la Junta de Andalucía a partir del 29/10/2020 para prevenir el COVID-19. Fuente: (Resolución 72, 2020)

Tal y cómo se puede observar en la imagen la Junta de Andalucía estableció en la Orden del 29 de octubre del 2020 los niveles de alerta sanitaria y las nuevas medidas temporales y excepcionales por razón de salud pública en Andalucía, para la contención de la COVID-19.

Dentro de estas nuevas restricciones se encontraban las de los servicios de transportes. En los servicios de transportes privados complementarios de personas en vehículos de hasta nueve plazas, incluido el conductor, cuando no todas convivían en

el mismo domicilio, podían desplazarse dos personas por cada fila de asientos, siempre que respetasen la máxima distancia posible entre los ocupantes, sin ocupar el asiento del copiloto. En caso de que todos los usuarios conviviesen en el mismo domicilio, podían ir tres personas por cada fila adicional de asientos respecto de la del conductor.

MODIFICACIÓN DEL CALENDARIO DE DESCANSO NOVIEMBRE 2020

El Sr. Presidente del Instituto del Taxi, por Resolución nº 297, de fecha 28 de octubre de 2020, se ha servido disponer lo siguiente:

“Se ha recibido escrito de la Asociación Unión Sevillana del Taxi, Asociación Hispalense Solidaridad del Taxi y Asociación Elite Taxi de Sevilla, en la que se solicita de forma coincidente la reducción del servicio al 33% de la flota para el mes de noviembre, como continuación de las modificaciones aprobadas del calendario de descanso de 2020, debido a la situación generada en la evolución del coronavirus COVID-19 y la declaración por RD 926/2020, de 25 de octubre, de un nuevo estado de alarma, que ha supuesto la adopción de medidas de contención y entre ellas una restricción de la movilidad, lo que ha derivado en una menor demanda prevista para la prestación del servicio y la consiguiente disminución de trabajo también para el mes de noviembre. No obstante, dado la situación actual, el calendario podrá ser modificado en coordinación con el sector atendiendo a la realidad de la demanda. Por ello, en virtud del principio de defensa y garantía del interés público para la consecución de un nivel óptimo de calidad y de eficacia en la prestación del servicio (artículo 3 a. de la Ordenanza Municipal), de lo dispuesto en el apartado tercero del acuerdo adoptado por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Sevilla el 17 de enero de 2020 relativo a la aprobación del calendario de descanso obligatorio para la prestación del servicio de auto-taxi del Municipio de Sevilla que regirá durante 2020, y en uso de las competencias conferidas en el Estatuto regulador del Instituto del Taxi, **RESUELVO:**

PRIMERO.- Aprobar la modificación del calendario vigente para 2020, adoptado por la Junta de Gobierno de la Ciudad de Sevilla el 17 de enero de 2020, para el mes de noviembre, teniendo en cuenta que las letras a las que se refiere esta modificación del calendario serán únicamente las que puedan trabajar, quedando de la siguiente manera:

NOVIEMBRE						
L	M	X	J	V	S	D
						1AB
2CD	3EF	4AB	5CD	6EF	7AB	8CD
9EF	10AB	11CD	12EF	13AB	14CD	15EF
16AB	17CD	18EF	19AB	20CD	21EF	22AB
23CD	24EF	25AB	26CD	27EF	28AB	29CD
30EF						

Figura 6. Calendario de descanso del servicio del taxi en noviembre de 2020.Fuente: (Resolución 297, 2020)

Como se puede observar además de las restricciones anteriores debido al Estado de Alarma se adoptaron nuevas medidas de contención y de restricción de la movilidad, lo que derivó en una menor demanda prevista para la prestación del servicio de taxi, por lo que el Ayuntamiento de Sevilla decidió modificar el calendario de descanso para 2020. En concreto en la imagen se observa el mes de noviembre de 2020. Es decir, un

taxista que tenga la licencia con la letra C por ejemplo solo pudo trabajar 3 días a la semana.

No obstante, el gremio del taxi está compuesto por trabajadores autónomos titulares de licencias de servicio público que se adaptan a los cambios como ocurrió con la situación comentada anteriormente de las VTC. Los taxistas no solo trabajan con los servicios que prestan a los pasajeros que solicitan el taxi en las paradas, sino que trabajan con servicios de carretera, servicios de mensajería y servicios de pacientes que tienen que acudir a Hospitales, centros de Salud y Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedad Profesional, como ocurre con Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A.

Tras conocer más a fondo el mercado en el que opera la empresa, en el siguiente apartado nos centraremos en el análisis de la competencia, herramienta necesaria para poder realizar el plan de marketing de la organización.

4.3. Análisis de la competencia

Al analizar la competencia de la empresa podemos obtener información muy útil para el nuevo proyecto de la misma y es esencial para poder realizar posteriormente la planificación del marketing. Podemos descubrir cuáles son las fortalezas y debilidades de nuestros competidores, ver si ellos mantienen los precios bajos o tienen una baja calidad de servicio o de atención al cliente y dar, por tanto, prioridad a estos aspectos y poder ganarles en estos mercados. También puede servir para poder seguir manteniendo nuestra cuota y no perderla frente a nuestros competidores. Podemos averiguar los números de competidores actuales y estimar los posibles futuros competidores, sus ubicaciones, sus cuotas de mercado, estimar sus volúmenes de ventas, la experiencia y los años que llevan en el mercado, los precios, los servicios que realizan, los medios publicitarios que utilizan, entre otros aspectos. Después de conseguir toda esta información, podemos visitar los lugares de trabajo u observar cómo realmente realizan los servicios y los distintos productos que ofrecen, e incluso podemos realizar encuestas de la calidad de los mismos.

Como se ha comentado en el apartado anterior la gran competencia del sector del taxi son los vehículos con conductor. "El éxito de estas plataformas se basa por un lado en sus precios bajos, pero también en que permiten mitigar considerablemente los problemas de falta de información de los clientes, que hacían el sector del taxi especial y justificaban su regulación. Con estas plataformas, sigue siendo cierto que el pasajero recibirá el servicio de un conductor distinto cada vez. Sin embargo, la plataforma

puede garantizar la calidad a través de los clientes, a los que pide que evalúen cada viaje. Conductores con valoraciones bajas son excluidos de la plataforma. La flexibilidad en los precios es también clave, en la medida en que se ajusta oferta y demanda.” (Llobet, 2014)

Hay, por tanto, varias diferencias entre el taxi y las VTC, por un lado, las licencias están limitadas a dos por persona en el taxi mientras que en las VTC no hay límite. Por otro lado, el precio de las licencias varía bastante si se trata de una VTC o de una licencia del taxi. El precio de una licencia de VTC es en torno a 5.000 € mientras que los taxistas consiguieron sus licencias por 100.000 o 150.000 € provocando una gran devaluación de las mismas.

Otro de los grandes problemas es el comentado en el apartado anterior, mientras que la normativa determina que debe autorizarse una licencia VTC por cada 30 licencias de taxi realmente no se cumple, en España hay más de 64.000 licencias de taxi y unas 9.000 licencias de vehículos con conductor. Unido a este gran despliegue de competencia de los últimos años se une la regulación, ya que mientras que los taxistas solo pueden realizar servicios de transporte que se inician en el municipio donde tienen su licencia las VTC no tienen estas limitaciones y pueden realizar servicios en cualquier municipio. A partir de 2022 y debido al decreto de ley que se aprobó en 2018 las licencias de VTC solamente podrán operar en el ámbito interurbano.

En cuanto a las tarifas los precios de los servicios de VTC suelen ser en general inferiores respecto a los del taxi, aunque son más volátiles y pueden superar a los taxis en situaciones de escasez de demanda. Al no tener una regulación de tarifas tienen mucha más libertad que los taxis para poner los precios que deseen.

Sin embargo, pese a estas diferencias las empresas de VTC como Uber, Cabify o Free Now han sabido aprovecharse de la utilización de las nuevas generaciones de las aplicaciones móviles, las páginas web y de las redes sociales, las cuales han usado para aumentar los beneficios propuestos, afianzar y fidelizar nuevos clientes y ampliar su cuota de mercado.

Estos objetivos son los que espera conseguir Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. por lo que a continuación vamos a realizar el marketing mix de la empresa y así, estudiar el servicio, su precio, sus promociones y sus puntos de venta. De esta forma iremos comparando todos estos aspectos con los que realiza la competencia y veremos nuestros puntos fuertes y débiles, y así podremos conocer cómo debemos actuar para conseguir nuestros objetivos.

5. Estudio del marketing-mix

Después de conocer el segmento de mercado donde trabaja la empresa necesitamos conocer bien el servicio que proporciona la compañía a sus clientes. Para ello, según como aparece en el siguiente gráfico analizaremos el marketing-mix y sus 4 vertientes, el servicio, el precio, la promoción y los canales de distribución.

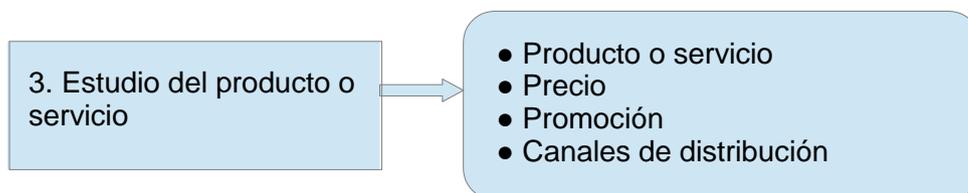


Figura 7. Tercera Fase del Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia

El marketing mix es una estrategia de marketing que pretende abarcar los diferentes puntos clave que puedan satisfacer el intercambio de bienes y de servicios entre las distintas empresas y clientes. Es el uso de las diferentes variables que dispone el responsable del marketing de la organización para poder conseguir los objetivos marcados por la empresa.

Esta idea fue desarrollada por Jerome McCarthy, que dividió los puntos clave en las conocidas como las cuatro P's: Producto, Precio, Promoción y Punto de venta (Armstrong et al., 2016)

5.1. Producto o servicio

En el punto clave producto o servicio se especifican las características de la adquisición, uso o consumo y que necesidad pueden satisfacer de los clientes, así como su embalaje, su marca, calidad y diseño. Todo teniendo en cuenta en qué fase se encuentra del ciclo de vida del producto o servicio: introducción, crecimiento, madurez y declive.

El producto que proporciona la empresa Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. como se ha comentado anteriormente es el servicio del taxi al público en general y a pacientes que tienen que acudir a centros sanitarios.

Dado que es una empresa dedicada exclusivamente a este tipo de servicio el porcentaje en las ventas globales de la empresa es el 100%, su gama de productos se especifica en su web (www.coprotaxi.es), que se adjunta a continuación:



Figura 8. Servicios que ofrece Coprotaxi. Fuente: (Caro González, F., comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

En la figura 5 se muestra las diferentes ofertas que ofrece Coprotaxi a sus clientes, ofrece un servicio personalizado al cliente satisfaciendo su necesidad y añadiendo valor al mismo. Disponen de una gran flota de vehículos de alta gama (de hasta 7 plazas), vehículos homologados adaptados, con la última tecnología, de gran capacidad tipo monovolumen, en el que se pueden configurar el número de asientos y tener un maletero más amplio.

A su vez, es una empresa comprometida con el medio ambiente, y trata de reducir el impacto medioambiental de sus vehículos utilizando vehículos híbridos y eléctricos, siendo los primeros creados debido a la preocupación por el medio ambiente y por el ahorro de combustibles. Los vehículos híbridos consisten en un motor eléctrico combinado con un motor de combustión interna, permitiendo reducir las emisiones de CO₂. Este compromiso lo lleva a cabo con un plan medioambiental para reducir la huella ecológica de sus vehículos, su principal objetivo a corto plazo es que sus vehículos urbanos tengan motores híbridos y los vehículos de las zonas rurales y largas distancias utilicen motores euro 6 de bajas emisiones. En el año 2019 un 67% de la flota de vehículos que realizan servicios urbanos tienen motores híbridos y el 96% utilizan motores euro 6 de bajas emisiones.

TFG-Grado en Finanzas y Contabilidad. El rol de la planificación del marketing y de la imagen corporativa en la consecución de los objetivos. Estudio del caso de la empresa Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A.



Figura 9. Certificado de compensaciones de emisiones. Fuente: (Caro González, F., comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Prueba del compromiso con el medioambiente por parte de Coprotaxi es la posesión del Certificado de compensación de emisiones que le ha otorgado La Fundación Ecología y Desarrollo, Ecodes que recibieron el 4 de febrero de 2020.

Además del producto y los servicios adicionales que ofrece la compañía, es necesario conocer las diferentes tarifas y precios de los mismos, que analizaremos a continuación.

5.2. Precio

El objeto de la empresa es la prestación de servicios de transporte de viajeros en vehículos turismo. Al ser un servicio público los precios de los servicios están regulados por tarifas máximas oficiales y la Junta de Andalucía a través del BOE va poniendo los límites de las mismas. En concreto, el último ha sido el número 24 del Boletín Oficial de la Junta de Andalucía con la Resolución del 28 de enero de 2021, de la Dirección General de Movilidad, por la que se revisa y se autorizan las nuevas tarifas máximas para el año 2021 para los servicios interurbanos de transporte público discrecional de viajeros por carretera de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

RESUELVE

Primero. Autorizar como nuevas tarifas máximas para el año 2021, para los servicios interurbanos de transporte público discrecional de viajeros por carretera de la Comunidad Autónoma de Andalucía, llevados a cabo en vehículos provistos de autorización documentada en tarjeta de la clase VT, las siguientes, impuestos incluidos:

Tarifa 7. Servicios que se desarrollen los lunes, martes, miércoles, jueves y viernes laborables en el período comprendido entre las 6:00 y las 22:00 horas:

- a) Bajada de bandera: 3,27 €.
- b) Precio por kilómetro recorrido o fracción: 0,63 euros.
- c) Mínimo de percepción: 3,42 euros.

00185617

Depósito Legal: SE-410/1979. ISSN: 2253 - 802X



<http://www.juntadeandalucia.es/eboja>

BOJA Boletín Oficial de la Junta de Andalucía

Número 24 - Viernes, 5 de febrero de 2021
página 474

d) Precio por hora de espera: 15,67 euros.
e) Precio por fracción cada 15 minutos de espera: 3,92 euros.

Tarifa 8. Servicios que se desarrollen en sábado, domingos y festivos de ámbito nacional, autonómico y local, y los lunes, martes, miércoles, jueves y viernes laborables en el período comprendido entre las 22:00 y las 6:00 horas:

- a) Bajada de bandera: 1,63 euros.
- b) Precio por kilómetro recorrido o fracción: 0,75 euros.
- c) Mínimo de percepción: 3,42 euros.
- d) Precio por hora de espera: 18,83 euros.
- e) Precio por fracción cada 15 minutos de espera: 4,71 euros.

* La bajada de bandera operará únicamente en los servicios con una distancia entre origen y destino inferior a 12 kilómetros.

Segundo. El cuadro de tarifas, según el modelo oficial establecido en el anexo de la Orden de 20 de julio de 2011, deberá estar colocado en el interior del vehículo, en lugar visible para los viajeros.

Tercero. Las tarifas entrarán en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.

Contra la presente resolución, que no pone fin a la vía administrativa, podrá interponerse recurso de alzada ante la Excm. Consejera de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, en el plazo de un mes, contado desde el día siguiente a su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, de conformidad con lo establecido en los artículos 121 y 122 de la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, y el artículo 115 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.

Sevilla, 28 de enero de 2021.- El Director General, Felipe Antonio Arias Palma.

Figura 10. Tarifas de la Junta de Andalucía para los servicios de transporte interurbanos de la Comunidad Autónoma de Andalucía. Fuente: (Resolución 24, 2021)

Como se observa en la figura los servicios interurbanos de transporte público en Andalucía se dividen en diferentes tarifas según se desarrollen de lunes a viernes inclusive en horario de 6:00 a 22:00 (Tarifa 7) o, según se realicen de lunes a viernes de 22:00 a 6:00 y los sábados, domingos y festivos de ámbito nacional, autonómico y local (Tarifa 8). La estrategia de precios que sigue la empresa y la imagen que trata de transmitir con ella es optar por el modelo de precios que mejor le convenga al cliente según sus necesidades siendo a su vez competitivos en el sector. Ofrece, de esta

forma, una mejor gestión de control y facturación a sus clientes, así como una disminución en la carga administrativa soportada por estos. Los distintos precios que ofrece son los siguientes:

-Precios por tarifas máximas oficiales: Se aplica a los usuarios de los servicios las tarifas de referencia mencionadas anteriormente e impuestos por la Junta de Andalucía. Según el periodo en el que transcurra el servicio ofrecido por los taxistas de Coprotaxi se aplicará al usuario un precio por kilómetro recorrido o fracción, una bajada de bandera y un precio por el tiempo de espera.

-Precios con descuento sobre tarifas oficiales: Precios ofertados con descuento sobre tarifas máximas oficiales, de aplicación a contratos públicos adjudicados por licitación donde es requerido este punto (se realiza un descuento porcentual a la tarifa de referencia, tanto a kilómetros como a horas de espera.)

-Precios cerrados o concertados del servicio: Precios concertados con el cliente desde el origen al destino, donde se aplica un importe por servicio en el cual están incluidos todos los costes del servicio (kms, horas de espera e impuestos). Este tipo de precios se utiliza entre otros a Mutuas de A.T. y E.P. que no tienen la obligación de realizar una licitación para este tipo de servicios y, que prefieren un listado de precios cerrados. Se minimiza el trabajo administrativo y de control por parte del cliente, que sabe con antelación el coste del servicio.

-Precios con descuento sobre tarifas por volumen de servicios: Se aplica a clientes o empresas que demandan un gran número de servicios, ofreciendo un descuento importante sobre tarifas por volumen de servicios requeridos.

-Precios con descuento concertados por volumen de servicios: Aplicable a empresas o clientes que demandan un gran número de servicios y requieren de un precio competitivo para estos, minimizando la carga administrativa y de control en su empresa.

-Precios para servicios de marcado carácter social: Precios para servicios de marcado carácter social como pueden ser traslados a centros hospitalarios, traslados a centros sociales, etc. Se realizan servicios de taxi a personas con pocos recursos económicos donde se evidencia la política social de la empresa, aplicando tarifas mínimas para la realización de este tipo de servicios.

Después de especificar el desglose de precios que utiliza Coprotaxi según el cliente del que se trate, cabe mencionar que los principales factores que tiene en cuenta a la hora de elegir un precio u otro es el volumen de servicios que va a demandar el cliente, si

son servicios adjudicados por contratos públicos por licitación y, si son personas con limitados recursos. Dado que el 80% del volumen de ventas de la empresa es debido a los servicios de licitaciones las tarifas que suelen utilizarse es la de precios con descuento sobre tarifas oficiales y la de precios cerrados o concertados del servicio. Por tanto, es una empresa que realiza servicios tanto para el público general, al cual se le cobrarían dichos precios de la imagen según si se encuentran en la tarifa 7 u 8, y a pacientes que tienen que acudir a centros sanitarios. Para estos últimos servicios la empresa tiene que o bien realizar convenios con las Mutuas de A.T. y E.P. o acudir a las licitaciones. En el artículo 3.1. de la resolución del 14 de enero de 2016 del pliego general para la contratación y las instrucciones generales de aplicación en relación con los procedimientos de contratación de las mutuas colaboradoras con la Seguridad Social se aprobaron que dichas entidades se consideran que forman parte del sector público y deben estar sometidas a la normativa sobre contratación pública. Un ejemplo de una mutua colaboradora con la seguridad social y que debe realizar licitaciones públicas para todos los servicios de transporte tanto sanitario como no sanitario que necesite es la Mutua Universal Mugenat, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº10.

ANEXO IV-B OFERTA ECONÓMICA LOTE 2 TRANSPORTE NO SANITARIO

El/La abajo firmante, actuando en su propio nombre y derecho, o en representación de la Empresa con domicilio profesional en nº y N.I.F. en su calidad de.....

EXPONE:

Que, enterado de las condiciones y requisitos que se exigen por MUTUA UNIVERSAL. MUGENAT. Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 10 para la adjudicación del contrato mediante lotes del servicio consistente en la gestión y prestación de transporte sanitario y no sanitario para la Comunidad Autónoma de Andalucía, según el expediente nº 029-2020-0012, se comprometo a tomar a su cargo la ejecución de dicho contrato, con estricta sujeción al Pliego de Condiciones Particulares y al Pliego de prescripciones técnicas que lo define, presentandose al siguiente lote:

LOTE 2 TRANSPORTE NO SANITARIO ZONA OESTE

TARIFAS DE SALIDA

NO SANITARIO			
Tramo	Fijo	Kilometraje	Gestión
<=5 Km	1,50 €	1,40 €	0,50 €
>5Km y <=25Km	2,00 €	1,00 €	0,50 €
>25Km y <=50Km	2,30 €	0,75 €	0,50 €
>50Km	2,60 €	0,62 €	0,50 €

Figura 11. Ejemplo de tarifas de salida en una oferta económica de una Mutua Colaboradora con la Seguridad Social. Fuente: (Mutua Universal Mugenat, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 10, 2020)

En estas dos imágenes podemos ver como Mutua Universal propone unas tarifas de salida para que los licitadores que deseen comenzar a trabajar con ellos, además de entregar otros pliegos administrativos, entreguen su oferta, sus tarifas y su presupuesto propuesto, todo ello limitado por las tarifas de salida que la mutua propone.

Tras ver los diferentes precios a los que debe someterse Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. y que sus objetivos son poder aumentar sus beneficios debe fidelizar más clientes. Las VTC han podido conseguir cuota de mercado del servicio del taxi debido a sus precios, a su imagen corporativa y a sus ventajas añadidas.

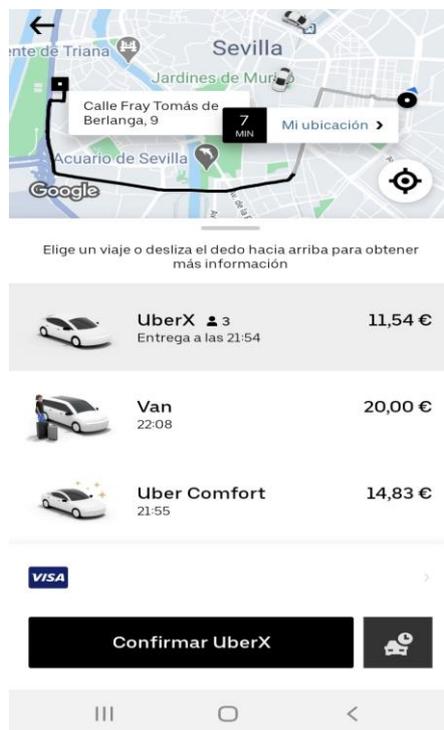


Figura 12. Ejemplo de solicitud de un servicio en la App Uber. Fuente: Elaboración propia

Una de las empresas de VTC más grandes internacionalmente es Uber, la cual es una plataforma virtual intermediaria entre clientes y prestadores de servicios (conductores de la aplicación móvil). Los clientes de la app consiguen su servicio de taxi más una serie de ventajas añadidas (conocen el tiempo estimado del traslado, la tarifa aproximada, el conductor y sus valoraciones, cuál es el coche del traslado (modelo y matrícula), el sitio de recogida y de destino, y el recorrido del conductor hasta que llegue a su encuentro). (Aragüez, 2017).

Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A., por su lado, tramita tanto los servicios del público general como los servicios concertados por las Mutuas Colaboradoras de la Seguridad

Social, ya sean obtenidos por conciertos, convenios, concertados a través del correo electrónico, de la web, vía telefónica o ganados a través de las licitaciones públicas. En ningún momento la mutua o el cliente sabe el vehículo ni el conductor que va a realizar dicho servicio ni puede visualizar en una aplicación móvil el recorrido del vehículo. Aunque si tenga la documentación de los taxistas previamente obtenidos en el momento del acuerdo con Coprotaxi, no sabe quién realizará cada servicio ni el vehículo, pero sí sabrá el precio y el sitio de recogida y de destino del traslado. Estos valores añadidos de conocer el conductor, el vehículo, poder dejar una valoración a cerca de su desempeño y poder ver el recorrido en GPS del vehículo son los puntos clave por los que Uber ha podido sacar provecho para fidelizar más clientes (Aragüez, 2017).

Además de conocer estos servicios adicionales que permiten añadir valor al cliente, los cuáles podrían solventarse creando una aplicación móvil que permitiese dar esos servicios, hay que conocer la promoción y los canales de distribución del producto, en los que se tratará en los siguientes apartados.

5.3. Promoción

La promoción es una parte de la comunicación que las empresas tienen con sus clientes y con sus posibles clientes potenciales, son las distintas formas de comunicar y persuadir sobre los distintos productos y marcas que ofrecen.

Se utilizan las distintas estrategias de comunicación como son la marca, la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, las redes sociales, la promoción de ventas y descuentos y el marketing directo.

En nuestro caso la empresa utiliza su red de contactos para conseguir más clientes potenciales, la venta personal al acudir a las instalaciones de los distintos clientes y persuadirlos de trabajar con la organización, la promoción de ventas y descuentos.

Empezando por la promoción las webs son una muy buena oportunidad para que la empresa pueda enseñar a los usuarios cuáles son sus valores, les acerca a la marca y les da información de los servicios que ofrece. De esta forma, proyecta una imagen de su marca y la posiciona en el mercado. De ahí la importancia de que Coprotaxi aun teniendo una web corporativa deba impulsarla más para que más usuarios la conozcan. Prueba fundamental es la imagen de las empresas de VTC que han sabido aprovechar y explotar la publicidad y la propaganda. En el caso de Uber la marca se ha logrado posicionar en el mercado, su logotipo inspira confianza y seguridad a los usuarios que la usan, como dice su eslogan, Uber es "el conductor privado de todos".

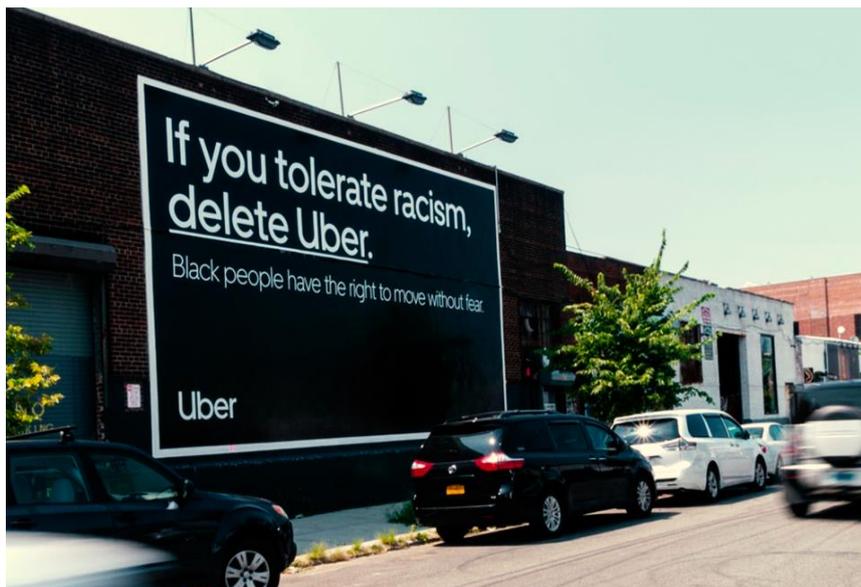


Figura 13. Publicidad de la empresa Uber. Fuente: (Martínez, 2020)

Como se puede observar en la imagen, Uber a través de esta publicidad muestra la filosofía de la empresa de Uber, simple pero eficaz haciendo que los usuarios que tengan los mismos valores quieran formar parte de esta compañía.



Figura 14. Publicidad de la empresa Mytaxi. Fuente: (Anónimo,2014)

La empresa Mytaxi ha promocionado sus servicios usando diferentes estrategias de marketing para atraer y fidelizar más clientes, ya sea a través de páginas web, televisión, vallas publicitarias, periódicos o las redes sociales.

Hay compañías que optan por colaborar en experiencias artísticas que puedan asociarse a su marca, la relación "empresa-arte-diseño-marketing" se utiliza en muchas

compañías actuales (Moll et al., 2020). Este tipo de empresas saben usar todas las herramientas que los avances tecnológicos han puesto a su alcance consiguiendo una gran ventaja competitiva considerable. Las competencias digitales parecen ser, cada vez más, requeridas por todo tipo de empresas. Cada vez se pide en más entidades tener capacidades para gestionar las redes sociales (Iniesta-alemán et al. 2020).



Figura 15. Marca y logotipo de Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. en uno de sus vehículos. Fuente: (Caro González, F., comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Coprotaxi solo promociona su imagen a través de los vehículos que posee en su flota, pero si su objetivo es aumentar su cuota de mercado debe realizar diferentes estrategias de su imagen en el plan de marketing para atraer y fidelizar a más clientes. A través de las estrategias de las promociones, publicidad y propaganda de la imagen corporativa de la empresa puede mostrar sus valores y su filosofía y así las personas se sienten más identificadas con ella.

Una de las opciones viables que debe elegir es la promoción de pago en Internet, la cual permite que tu web sea más visible invirtiendo en otras plataformas. Destacan las siguientes:

- SEM (Search Engine Marketing o Marketing en buscadores):

Es el conjunto de herramientas y estrategias de marketing que ayudan a una empresa a estar mejor posicionada y a ser más visible en sitios y páginas web. De esta forma, la marca aparece cuando un usuario busca una palabra clave relacionada con el producto o servicio que proporciona. Es una estrategia de mayor accesibilidad y visibilidad de la marca corporativa.

- Publicidad display o banner:

Este tipo de publicidad se conoce como banners y es un formato en el que se incorpora un texto, animación, audio o vídeo en un anuncio que te redirige una página

web. Este tipo de promoción permite facilitar el acceso a tu web y a tus productos o servicios a cambio de un pago o comisión al dueño de la primera página.

- Publicidad en redes sociales:

Las redes sociales son fundamentales para cualquier marca, ayudan a llegar a una gran cantidad de usuarios potenciales y no potenciales, permite acercarlos a tus productos y servicios y fidelizar a un mayor número de clientes.

Esta publicidad permite además que una publicación de la marca sea vista por personas interesadas en la misma, llegando así a delimitar el público objetivo de la misma.

- Marketing de e-mail o correo electrónico:

Este tipo de estrategia permite llegar a los clientes objetivos, clientes que han accedido a la web o aplicación de la empresa y que al registrarse han tenido que indicar su correo electrónico. De esta forma la empresa puede acceder a ti enviándote información de los servicios, ofertas y descuentos que realice en el futuro. (Herrera, 2019)

Además de estas promociones, cabe mencionar la venta personal ya que siendo una de las estrategias más antiguas es una de las más efectivas debido a la gran cantidad de ventajas que se obtienen al realizarla. Permite seleccionar mejor a los clientes potenciales, personalizar la venta según las necesidades de cada uno, enseñar los productos y servicios que se venden, resolver dudas que le puedan surgir al comprador y poder realizar la venta en ese momento.

Para encontrar los clientes potenciales se pueden utilizar las estrategias de promoción mencionadas anteriormente y, así obtener la información para la base de datos que necesitamos. Una vez se tenga la información se diferencian los clientes potenciales de los que no lo son y, se clasifican según sus necesidades y según la capacidad financiera que tenga. Después de estudiar toda la información se contacta con el cliente para tener una reunión si se pudiese, en la cual se le presente los servicios que ofrece la empresa. Si se cierra con éxito la venta se realizaría un seguimiento para seguir teniendo contacto con el cliente y así fidelizarlo.

Con este tipo de marketing se permite captar a clientes potenciales y reducir los clientes que abandonen la empresa.

Para poder conseguir el objetivo de Coprotaxi de fidelizar a un mayor número de clientes y mejorar su cuota de mercado, la empresa debe seguir una estrategia de gestión de clientes individualizada.

Vamos a analizar como a través de sus canales de distribución Coprotaxi puede mostrar su filosofía de mantener la supervivencia del taxi rural, de ayudar a todas las personas que tengan que acudir a centros sanitarios, de difundir el reconocimiento al trabajo autónomo, de calidad y su compromiso con el medio ambiente (Guarneros, 2014).

5.4. Canales de distribución (Placement)

Los canales de distribución donde se comercializan los productos o servicios que ofrece la organización para el cliente son esenciales a la hora de realizar su actividad. Estos canales incluyen desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante y sale de la empresa hasta que lo recibe el consumidor, incluye la logística, los puntos de venta offline y el comercio online (eCommerce). Los canales de distribución están formados por productores, distribuidores y detallistas, que acercan el producto o servicio al consumidor final. Los canales pueden ser directos o indirectos, según el proveedor está en contacto directo o no con el usuario.

En el caso de Coprotaxi, la compañía utiliza el canal indirecto al ser una empresa intermediadora entre los taxistas que realizan y prestan el servicio y los clientes y usuarios finales. La empresa necesita de unas estrategias de trade marketing para poder organizar las solicitudes de servicios por parte de los clientes, gestionar los traslados de los taxistas, controlar las incidencias y reclamaciones por ambas partes y a su vez satisfacer la demanda de los servicios con calidad y a un buen precio. El trade marketing y el comercio online son varias de las estrategias de distribución que puede usar una empresa para sus productos. Coprotaxi usa una estrategia intensiva, utiliza varios agentes para realizar la venta y sitúa su producto en la mayor cantidad de clientes posibles, estrategia habitual cuando hay tanta competencia.

La estrategia intensiva que debe realizar Coprotaxi a través de sus canales de distribución incluye el marketing digital. Con el incremento del nivel de producción de las empresas sus canales de distribución también comenzaron a mejorar y a crecer, siendo imprescindible utilizar estrategias de marketing para su mejora (Philip et al., 2017). Dentro del ámbito digital los blogs, las aplicaciones, las redes sociales, las promociones, descuentos, ofertas, publicidad y propaganda facilitan el acceso para que el cliente pueda llegar al producto o servicio que la empresa proporciona y así mejorar

su posicionamiento de mercado e incrementar la atracción de los clientes y su fidelización a la marca (Philip et al., 2017).

Si unimos, por tanto, estas 4 P's podremos llegar a tener una mayor eficacia y eficiencia en la inversión de la estrategia de marketing, y conseguir los objetivos marcados.

6. Definición de objetivos

Después de realizar el análisis anterior es necesario precisar los objetivos en los que se quiere centrar la Dirección Empresarial de Coprotaxi,S.C.A. Para ello y, tal como aparece en el siguiente gráfico se formalizarán dichos objetivos, se diseñarán las estrategias de marketing y los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

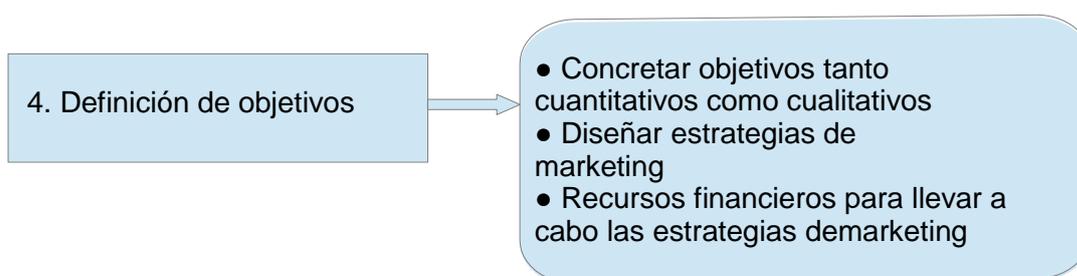


Figura 16. Cuarta Fase del Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia

El primer paso de esta cuarta fase del Plan de Marketing es el desarrollo de los objetivos tantos cuantitativos como cualitativos que se especificarán en el siguiente apartado.

6.1. Desarrollo de los objetivos

Los objetivos del Plan de Marketing se han mencionado en el apartado de objetivos del estudio. Los objetivos cualitativos se observan a medio y largo plazo, mientras que los cuantitativos se pueden ver en menor tiempo debido a que se traducen en mejores resultados económicos, mayor rentabilidad y un incremento en las ventas. En cuanto a los objetivos cualitativos Coprotaxi quiere tener una mayor notoriedad en redes mejorar la imagen de la empresa. Permitiendo esto captar más clientes, recuperar los que dejaron de usar la marca y ampliar la cuota de mercado en Andalucía Occidental.

El 80% de los clientes de la compañía son Mutuas de A.T. y E.P., de ese porcentaje entorno al 60-65% se consigue a través de licitaciones por contrato público pero el 15-20% restante son contratos que se han conseguido a través de venta personal con los directivos. A través de la estrategia de gestión de clientes individualizada si se consigue una mayor satisfacción de los clientes estos pueden ayudar a que trabajemos con sus otras sucursales. Por tanto, a través de las distintas estrategias de marketing de comunicación comercial la empresa puede lograr una mayor cobertura territorial y una mayor fidelización de su cartera de clientes.

En cuanto a sus objetivos cuantitativos la compañía pretender mejorar su cuota de mercado lo que provocaría un aumento en su facturación, un mayor beneficio, un mejor posicionamiento de mercado y una gran posibilidad de crecimiento de la marca corporativa. El objetivo es mejorar las ventas por zonas geográficas, mejorar su rentabilidad y ver incrementado los pedidos por la web, app y las redes sociales; los cuales se obtendrán a través de las distintas estrategias de marketing.

6.2. Definición de las estrategias de marketing

Para poder llegar a cumplir los objetivos propuestos Coprotaxi debe realizar diferentes estrategias de marketing, las cuales vamos a mencionar a continuación.

Dentro de las estrategias a seguir se encuentra el trade marketing, que es la estrategia de merchandising que se centra en concretar el punto de venta y que sea visual para el público objetivo. Los distribuidores de la marca deben ser dotados de publicidad y propaganda por parte de los fabricantes, de forma que los consumidores se sientan atraídos a la marca y quieran fidelizarse a ella. Al usar campañas de publicidad en la televisión, la radio, las redes sociales o en vallas publicitarias la imagen corporativa de la marca (logotipo y slogan) mejorará y logrará un mayor posicionamiento de la misma frente a los consumidores (Dávila et al., 2019).

Dentro del merchandising hay dos tipos de estrategias cruciales que deberá realizar Coprotaxi para conseguir su posicionamiento de mercado que son:

1. Estrategias de ventas: Para que los clientes potenciales se sientan atraídos deben utilizarse promociones y descuentos, de esta forma la usarán frecuentemente y se fidelizaran a ella.

2. Activación de la marca: La empresa debe proporcionar a los clientes una prueba gratis del servicio de taxi, consiguiendo una estrategia de convencimiento de consumo en lugar de usar a la competencia.

A esta estrategia se le suman los sorteos, descuentos o concursos. De esta forma, crean una interrelación con los clientes actuales y los potenciales, la marca y sus canales de distribución, mejoran su posicionamiento de marca y generan una ventaja competitiva con el trade marketing (Dávila et al., 2019).

Por otra parte, la estrategia inbound marketing trata de que la empresa gane más atención del público mejorando su visibilidad en los buscadores como Google, DuckDuckgo, Bing u otros y, en las redes sociales como Facebook o Instagram (García-Estévez, 2018). A través de esta estrategia la compañía trata de ser lo más visible cuando el usuario busca algo relacionado con el producto o servicio que presta, son técnicas que seducen a los clientes para que terminen consumiendo. Pruebas de ellos son el marketing utilizado en las redes sociales, foros, blog de marketing, etc.

Para poder realizar dicho marketing previamente la organización debe tener una web de fácil comprensión, así cuando un cliente teclee una palabra relacionada con dicha empresa la web le permita aparecer entre los primeros resultados.



Figura 17. Web de la empresa Coprotaxi. Fuente: (Caro González, F., comunicación personal, 8 de octubre de 2020).

Tener una web bien estructurada, comprensible y entendible para todo tipo de usuarios que necesiten información sobre la empresa es esencial. Coprotaxi tiene una web estructurada pero básica en cuanto a poder solicitar servicios, realizar encuestas, añadir incidencias y reclamaciones. No permite visualizar el conductor, el vehículo que realizará el traslado ni valorar a dicho conductor. Habrá que realizar una inversión en la web y en la aplicación móvil de la empresa para poder fidelizar a más clientes.

A continuación, se detalla en mejor medida las distintas estrategias de marketing que se han ido mencionando a lo largo del estudio y que va a seguir la empresa.

Tipo de estrategia	Objetivo de la estrategia
Trade marketing	Acerca al público objetivo el servicio del taxi, haciéndolo más atractivo a los usuarios
Publicidad y propaganda	Acerca la marca de Coprotaxi a los consumidores y hace que se sientan atraídos a la misma
Estrategias de ventas	Atrae a los clientes a través de sorteos, concursos, promociones y descuentos en el servicio del taxi
Activación de la marca	Se proporciona a los clientes una prueba gratis del servicio de taxi
SEM	A través de palabras claves la empresa consigue ser más visible en sitios y páginas web
Publicidad display o banner	A través de un texto, animación, audio o vídeo en un anuncio redirige al usuario potencial o no potencial a la página web de la empresa
Publicidad en redes sociales	Permite delimitar el público objetivo y además que una publicación de la marca sea vista por personas interesadas en la misma
Marketing de e-mail o correo electrónico	Permite llegar a los clientes objetivos, clientes que han accedido a la web o aplicación de la empresa
Venta personal	Permite seleccionar mejor a los clientes potenciales y personalizar la venta según las necesidades de cada uno
Promoción	Promocionar la imagen a través de los vehículos que posee
Precios competitivos	Optar por el modelo de precios que mejor le convenga al cliente según sus necesidades, siendo a su vez competitivos en el sector
Diversidad y calidad de vehículos	La empresa tiene taxis de alta gama, homologados adaptados, tipo monovolumen, de alta tecnología, gran capacidad, híbridos y eléctricos.
Atención al cliente	Para atraer y fidelizar a los usuarios la empresa va a mantenerse en contacto con los mismos a través de la web, la app, las redes sociales, el correo electrónico y los teléfonos de contacto

Tabla 1. Estrategias de marketing de Coprotaxi. Fuente: Elaboración propia

Una vez mencionadas las estrategias de marketing que vamos a seguir es necesario realizar un presupuesto del proyecto y obtener los recursos financieros para poder llevarlo a cabo.

Para poder realizar el plan de marketing la empresa necesita tener unos recursos financieros que poder usar para realizar las campañas, las promociones, la publicidad y para invertir en las redes sociales. El planteamiento estratégico de la empresa fue durante décadas obtener los recursos de las cuotas de los socios, colaboradores y accionistas de la misma, y a partir de la crisis del 2008 se decidió que en vez de cuotas la cooperativa se quedaría con el 5% de la facturación que cada uno de ellos entregase. De esta forma, si había poblaciones que por diferentes razones no tenían suficientes servicios y, por tanto, facturaban pequeñas cantidades no tuviesen que abonar dicha cuota. Al ser una cooperativa sin ánimo de lucro solo necesita ingresos para poder mantener las instalaciones de las oficinas y el personal. Para poder entonces llevar a cabo las estrategias mencionadas anteriormente deben los socios realizar diferentes aportaciones y quedarse la cooperativa con un porcentaje mayor.

Estrategia	Acción	Precio anual
Aplicación móvil	Lanzamiento de app y gestión	5.000 €
Diseño web	Creación de páginas para campañas de publicidad	500 €
Email marketing	Gestión de email marketing	480 €
SEO	Estrategia de contenidos	600 €
SEM y Social ADS	Campaña SEM	2.400 €
Redes sociales	Community Manager para la gestión de las redes sociales (20 h/mes * 12€/h * 12 meses)	2.880 €
Venta personal	Sueldo de comercial que venda personalmente al público	14.400 €
Total		26.260 €

Tabla 2. Presupuesto del Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia

Para desarrollar este Presupuesto del Plan de Marketing se han estimado los importes de la aplicación móvil, el diseño web, el SEO, SEM y Social ADS y el email marketing a partir de la empresa Dantia Tecnología S.L., empresa que proporciona a Coprotaxi su Centralita 3CX, sus correos electrónicos, su dominio, página web y el programa Sage200 con el que gestiona los servicios. Los sueldos del Community Manager y del comercial se han conseguido a través de la página web LinkedIn y de investigar el

suelo que hay actualmente en el mercado para dichos trabajos. Este presupuesto se ha basado en los diferentes servicios que habría que contratar para el buen funcionamiento del Plan de Marketing y de las estrategias que se han mencionado anteriormente.

7. Planificación y organización del Plan de Marketing

Tal y cómo se especifica en el siguiente gráfico tras realizar el análisis de la situación de la empresa, definir los objetivos y crear diferentes estrategias de marketing hay que realizar la quinta fase del Plan de Marketing. Dicha fase consiste en diseñar un plan de acción, que mida y controle los resultados del Plan y que evalúe posibles modificaciones y propuestas de mejora del mismo.

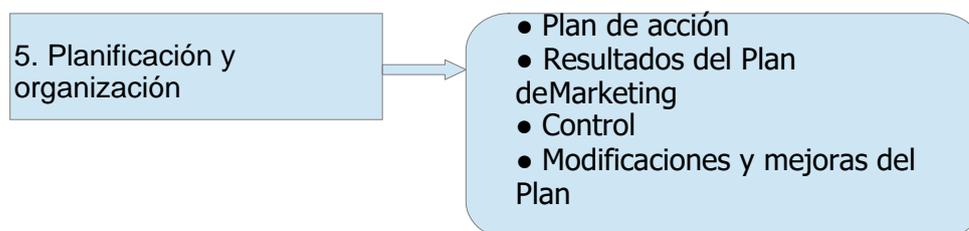


Figura 18. Quinta Fase del Plan de Marketing. Fuente: Elaboración propia

En el siguiente apartado se especifica más a detalle el Plan de acción, a través del cual se podrá observar la importancia de la planificación y del control para cumplir los objetivos que se proponga cualquier compañía.

7.1. Plan de acción

Dado que la estrategia se basa en una estrategia intensiva de trade marketing y del comercio online a través de campañas de publicidad en la televisión, la radio, el e-mail, las redes sociales, la web y la aplicación móvil entre los diferentes proyectos que puede utilizar la empresa para su plan de acción se encuentra el siguiente:

Proyectos	Planes de acciones		
	Abril	Mayo	Junio
Contacto con medios de comunicación			
Adelanto de la nueva app y web a través del e-mail			
Trabajar con Dantia Tecnología S.L., mejorar la web y la app			
Lanzamiento de la nueva aplicación móvil			
Promociones en vallas publicitarias			

Campana de publicidad: 10% de descuento			
Promoción: Primer viaje gratis			
Publicidad a través de las redes sociales			

Tabla 3. Proyectos y plan de acciones a seguir por Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla se puede dividir el Plan de Acción por meses o semanas o por días si se quiere llegar a concretar más.

La empresa tiene que definir cuándo tiene en mente lanzar la nueva aplicación móvil y, a partir de tener la fecha realizar promociones, descuentos y utilizar las redes sociales para que su público se entere del lanzamiento. De esta forma, la marca empieza a ganar presencia en distintos canales y podrá llegar a más clientes, los cuáles querrán utilizar el servicio y fidelizarse a la marca.

Pero para conseguir todo esto la empresa necesita tener unos recursos financieros que le permitan poder realizar dichas inversiones en publicidad y en marketing.

7.2. Resultados del Plan de Marketing

Los resultados obtenidos del Plan de Marketing se pueden plantear según sean financieros y no financieros. Dichos resultados se miden si se han llegado a conseguir o no según distintas variables.

Los objetivos financieros están determinados por la alta dirección de la compañía y se puede observar si se han conseguido en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, a través de su tesorería y de la rentabilidad obtenida en esos meses que se ha probado el Plan de Marketing. Dado que Coprotaxi va a realizar una gran inversión en la aplicación, en el uso de redes sociales, en la web corporativa, en publicidad y propaganda el aumento de ingresos por ventas y de rentabilidad se verá a medio plazo.

En cuanto a los objetivos no financieros relacionados con la imagen y marca corporativa, para estudiar si hay una mayor cantidad de clientes que la conoce y que la prefiere frente a sus competidores se puede averiguar el número de visitas de clientes y el ratio de abandono en las redes sociales, en la web y en la aplicación móvil.

A través de encuestas antes y después de realizar los servicios a los consumidores finales se pueden conseguir unos indicadores que indiquen los clientes que volverían a comprar los servicios y los que no. Permite saber el nivel de satisfacción de los clientes y, si se está consiguiendo fidelizar a los mismos.

Para saber si los objetivos que se ha propuesto la empresa a través del Plan de Marketing y de su presupuesto se están cumpliendo es necesario comprobarlo a través de las KPI's (Key Performance Indicator) (Herrera, 2019). Esta serie de métricas se utilizan para saber la productividad y eficiencia de las decisiones que se toman en una compañía, son indicadores de calidad o de negocio. La empresa tiene como uno de sus objetivos principales conseguir a través de estas estrategias de marketing aumentar entorno al 5-10% sus ventas. Incrementando por tanto sus ventas en este porcentaje y comparando con los gastos del Presupuesto del Plan de Marketing se puede analizar si es viable o no la inversión durante al menos el primer año. El indicador que vamos a utilizar para ello es el ROI (Return On Investment), ya que nos indica cuánto hemos generado en ventas cada euro que hemos invertido en esta decisión.

Incremento de ventas anuales	5%	10%
Ingresos por ventas estimadas	1050000	1100000
Inversión	26260	26260
Gastos de ventas	970000	970000
Gastos de administración	40000	40000
Total de gastos anuales = Inversión+ Gastos de ventas + Gastos de administración	1036260	1036260
Resultado anual= Ingresos por ventas estimadas - Total de gastos	13740	63740
ROI 1º año= ((Ingresos - Gastos)/Gastos)*100	132,59%	615,10%

Tabla 4. ROI. Fuente: Elaboración propia

En la tabla se puede observar cómo si se obtiene un incremento de ventas anuales del 5% la inversión es rentable al ser el ROI del 1º año positivo, mostrando una rentabilidad del 132,59%. Este indicador muestra como por cada euro invertido la empresa tendrá una ganancia aproximada de 132,59 € y, si por el contrario, en vez del 5% la empresa obtuviese el 10% de incremento en sus ventas pues el ROI sería de 615,10%, siendo incluso más rentable. El incremento de las ventas sería bastante probable teniendo en cuenta la inversión de publicidad, propaganda, el email marketing, el incremento de presencia en las redes sociales, la aplicación móvil, la venta personal, los descuentos y las promociones. Teniendo el ROI en cuenta nos

permite proyectar futuras acciones para mejorar la rentabilidad del negocio y las decisiones que hemos tomado en las estrategias del Plan de Marketing.

8. Conclusiones y propuestas de mejora

Tras el estudio y el análisis de la empresa, tanto interna como externamente, podemos afirmar que Coprotaxis es una cooperativa que tiene varias ventajas competitivas, entre las cuales se encuentran la gran experiencia en el sector, la filosofía de la empresa de seguir luchando para la supervivencia del taxi rural en Andalucía, la hermandad entre todos los socios, colaboradores y accionistas de la compañía y el compromiso con el medio ambiente. También, la compañía tiene grandes posibilidades de ampliar el área geográfica donde realiza los servicios y, por tanto, aumentar su cuota de mercado, incluyendo su flota de vehículos y los colaboradores de la misma. Pero para poder aumentar dicha cuota y atraer y fidelizar a más clientes debe realizar una inversión en publicidad, propaganda y promociones de su marca corporativa a través de diferentes estrategias de marketing.

Las estrategias de Marketing que se van a emplear es el incremento de presencia en las redes sociales, la aplicación móvil, la publicidad, propaganda, el email marketing, la venta personal, los descuentos y las promociones. Esto se llevará a cabo a través de una inversión en un Community Manager, un Comercial, en el lanzamiento y en la gestión de la app, en una mejora del diseño de la web, en el SEO, SEM y Social ADS y el email marketing.

De esta forma se podrá comprobar cómo se puede obtener un incremento de ventas anuales del 5% o del 10% haciendo que la inversión el 1º año tenga un 132,59 % o un 615,10% de ROI respectivamente, haciendo muy rentable dicha inversión.

Podemos comprobar entonces la importancia de la planificación del marketing, que nos permite a través de ella determinar los objetivos, controlar los resultados y actuar y corregir las diferentes desviaciones que se presenten.

Para enfrentarse a las distintas desviaciones es esencial tener diferentes propuestas de mejora como son las encuestas de mercado obtenidas en la aplicación móvil, en la web, en la venta personal, en los correos y en las llamadas telefónicas acerca de los servicios del taxi que ofrece la empresa. Permiten al gestor actuar frente a incidencias y tomar decisiones para cambiar las estrategias si fuese necesario. Permiten identificar los problemas y analizar información muy útil para la empresa como son identificar las

necesidades de los clientes, la calidad del servicio que se ofrece, el público objetivo, la percepción de la marca y las nuevas tendencias que hay en el mercado.

También sería conveniente controlar los resultados de las distintas acciones que tomamos, no solo con el ROI sino con otro tipo de indicadores, que nos permita enfocarnos en los empleados de cada departamento como la atención al cliente, la venta personal, la motivación y la productividad del equipo de trabajo.

El marketing como hemos podido visualizar en este estudio es fundamental para el mantenimiento, el crecimiento de un negocio y para la consecución de los diferentes objetivos que se planteen los directivos de cualquier organización, tanto financieros como de imagen y responsabilidad.

9. Bibliografía

- Anónimo (2014). Para promover el consumo responsable, los consumidores de los espirituosos de la compañía recibirán un bono de 10 euros para canjear en la plataforma de taxis. *El publicista*. URL: <https://www.elpublicista.es/anunciantes/pernod-ricard-espana-mytaxi-llevan-casa-taxi>
- Aragüez Valenzuela, L. (2017). Nuevos modelos de economía compartida: Uber economy como plataforma virtual de prestación de servicios y su impacto en las relaciones laborales. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, ISSN-e 2282-2313 (Nº1,2017), páginas 167-189. URL: http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/458/613
- Armstrong G., Kotler P. y Castellanos Verdugo, M. (2016). *Marketing: Introducción*. Editorial: Pearson.
- Club Excelencia en Gestión (2013). *Modelo EFQM de Excelencia de 2013*. URL: https://www.clubexcelencia.org/system/files/knowledge/doc/modelo-efqm-castellano-version-gratuita_0.pdf
- Dávila Narváez, H., Palacios Bauz, I., Peña Rivas, H.C. y Valencia Medranda, J.A. (2019). Trade marketing como estrategia de posicionamiento empresarial. *Revista de ciencias sociales*, ISSN-e 1315-9518 (Nº 25, número especial 1, 2019), páginas 130-145. URL: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-TradeMarketingComoEstrategiaDePosicionamientoEmpre-7113720.pdf>
- Decreto 35/2012. Por medio del cual se aprueba el reglamento de los servicios de transporte público de viajeros y viajeras en automóviles de turismo, Sevilla. 21 de febrero de 2012. BOJA Nº 49.
- Espasandín Bustelo, F., García del Junco, J. y Palacios Florencio, B. (2014). *Manual práctico de responsabilidad social corporativa: Gestión, diagnóstico e impacto en la empresa*. Editorial: Pirámide.
- García-Estévez, N. (2018). Tecnología y publicidad. La comunicación de marca en la era digital. Editorial: Círculo Rojo.

- Guarneros Pérez, I. (2014). *Más competitivas que pequeñas: imagen corporativa a la medida de su empresa*. Editorial: Patria
- Herrera Bartolomé, J. C. (2019). *Plan de marketing paso a paso*. Editorial: Área de innovación y desarrollo S.L.
- Horacio Cariola, O. (2011). *Planificación científica del marketing*. Editorial: Nobuko.
- Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Editorial: ECOE.
- Iniesta-Alemán, I., Segura-Anata, A. y Mancho-De la Iglesia, A. C. (2020). Las competencias digitales como recurso intangible en la empresa. *Prisma Social: revista de investigación social*, ISSN-e 1989-3469 (Nº 29) páginas 155-171. URL: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LasCompetenciasDigitalesComoRecursoIntangibleEnLaE-7470987%20(1).pdf
- Instituto Nacional de Estadística (2019). *España en cifras 2019*. URL: https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2019/49/#zoom=z
- Jaramillo Luzuriaga, S.A., Tacuri Peña, L.C. y Trelles Ordóñez, D.A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. *INNOVA Research Journal*, ISSN-e 2477-9024 (Nº10,1), páginas 28-41. URL: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6777537>
- Llobet, G. (2014). Tomar un taxi ya no es lo que era. *El notario del siglo XXI: revista del Colegio Notarial de Madrid*, ISSN 1885-009X (Nº57). URL: <https://www.elnotario.es/index.php/hemeroteca/revista-57/3854-tomar-un-taxi-ya-no-es-lo-que-era>
- Maciá Domene, F. (2015). *Marketing online 2.0: cómo atraer y fidelizar clientes en internet*. Editorial: Anaya.
- Martínez, J. (2020). Uber: "Si usted tolera el racismo, borre nuestra app". *Marketersbyadlatina*. URL: <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/7191-uber-%E2%80%9Csi-usted-tolera-el-racismo-borre-nuestra-app%E2%80%9D>
- Moll I. y Montaña J. (2020). Arte, diseño y márketing: Una mezcla inseparable. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, ISSN 1133-7672 (Nº159), páginas 22-29. URL: <https://www.harvard-deusto.com/arte-diseno-y-marketing-una-mezcla-inseparable>
- Mutua Universal Mugenat, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 10 (2020). *Gestión y prestación del transporte sanitario colectivo e individual de ambulancia asistida y no asistida y transporte no sanitario para la comunidad autónoma de Andalucía*. URL: <https://www.licitaciones.es/tenderInfo/detail?uuid=a70a5d94-a4da-4918a02a456a5230a348&sp=1033288&date=1596232800000&showAllKey=39685076c576ad716b27>
- Philip, K., Armstrong, G., Lloyd, C. H. y Nigel F.P. (2017). *Principles of marketing*. Editorial: Pearson.
- Resolución nº 24 del BOJA del 28 de enero de 2021 [Dirección General de Movilidad]. Por la que se revisan las tarifas máximas de aplicación de los servicios interurbanos de transporte público discrecional de viajeros por carretera en vehículos de turismo para 2021. 5 de febrero de 2021.
- Resolución nº72 de 2020 [Dirección General de Salud Pública y Ordenación Farmacéutica]. Por la cual se establecen las medidas adoptadas por la Junta de Andalucía para prevenir el COVID-19. 29 de octubre de 2020.

TFG-Grado en Finanzas y Contabilidad. El rol de la planificación del marketing y de la imagen corporativa en la consecución de los objetivos. Estudio del caso de la empresa Taxis Rurales de Sevilla, S.C.A.

- Resolución nº297 de 2020 [Dirección General de Movilidad]. Por la cual se establece el calendario de descanso del servicio del taxi noviembre 2020. 28 de octubre de 2020.