



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN SECTORES EN DECLIVE. EL CASO DEL TRANSPORTE DEL TAXI

Autor: Pablo Garí García
Director: Carmen Escudero Guirado

Madrid
Marzo 2015



ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS EN SECTORES EN DECLIVE. EL CASO DEL TRANSPORTE DEL TAXI

Pablo
Garí
García

ÍNDICE

1. Resumen.....	1
2. Introducción.....	3
a. Objetivo y Estructura del Trabajo.....	3
b. Metodología.....	5
c. Estado de la Cuestión.....	6
3. El Transporte del Taxi.....	7
4. Regulación del Sector del Taxi.....	9
a. Propietario del Vehículo.....	10
b. Vehículo.....	10
c. Conductor del Vehículo.....	12
d. La Tarifa.....	12
5. Evolución del Transporte del Taxi.....	14
a. El Transporte del Taxi en Madrid durante el siglo XX.....	14
b. El Sector del Taxi en la primera década del siglo XXI.....	16
6. Situación Actual del Taxi. Un Sector en Declive.....	19
a. El Sector.....	21
b. El Taxista.....	22
i. Recaudación.....	23
ii. Gastos.....	23
7. Principales Problemas del Sector.....	26
a. Intrusismo Externo. El Consumo Colaborativo.....	26
i. El Consumo Colaborativo.....	26
ii. Problemas del Consumo Colaborativo en el Sector.....	28
iii. Los Nuevos Modelos de Negocio del Sector.....	31
b. Desarrollo de Otros Medios de Transporte Urbano.....	37
i. Metro de Madrid.....	38
ii. EMT.....	40
iii. BiciMAD.....	42
c. Sobredimensionamiento.....	43
d. Intrusismo Interno.....	44
e. Enquistamiento del Sector.....	45
f. Posible Desregulación del Sector.....	45
i. Aproximación al conflicto.....	45
ii. La Desregulación del Sector en Irlanda.....	47
iii. Conclusión.....	53
8. Análisis DAFO.....	53
a. Análisis Interno.....	54
b. Análisis Externo.....	54
9. Nuevas Estrategias y Oportunidades para el Taxi.....	55
a. Modernización del Sector.....	56
b. Eurotaxi o Taxi Accesible para todos.....	60
c. Medidas Administrativas favorables al Taxi.....	63
i. Amortización de Licencias.....	63
ii. Áreas de Tráfico Restringido.....	64
10. Conclusiones.....	65
11. Bibliografía.....	67

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.

Índice de Tablas.

Tabla I. Tarifas Taxi Madrid 2015.....	12
Tabla II. Estimación del Gasto del Taxista Madrileño.....	25
Tabla III. Tabla Resumen de Nuevos Modelos de Negocio del Sector.....	37
Tabla IV. Servicios Públicos de Transporte de la Comunidad de Madrid. 2015.....	37
Tabla V. Tarifas Metro de Madrid 2015.....	40
Tabla VI: Tarifas EMT en 2015.....	42
Tabla VII. Tarifas BiciMAD de 2015.....	43
Tabla VIII. Tabla Comparativa Aplicaciones Reserva de Taxi 2015.....	60

Índice de Figuras.

Figura I. Ciclo de Vida del Servicio de Taxi Madrileño.....	19
Figura II. Evolución de la Demanda de Metro de Madrid de 2001 a 2013.....	39
Figura III. Evolución de la Demanda de EMT de 2002 a 2013.....	41

1. RESUMEN.

Este trabajo tiene como finalidad analizar la situación actual del sector del taxi dentro de la ciudad de Madrid, un sector en declive, así como tratar de proponer las posibles medidas a implantar para revertir dicha situación. La entrada de nuevas formas de negocio basadas en el consumo colaborativo dentro del sector del transporte urbano, las múltiples denuncias del sector ante estos nuevos competidores y la actualidad del tema, han sido las principales motivaciones a la hora de decidir realizar este trabajo. Para el desarrollo del trabajo ha sido necesario acudir tanto a técnicas cualitativas como técnicas cuantitativas. El trabajo concluye que efectivamente el sector del taxi de Madrid se encuentra en fase de declive, se ha logrado individualizar cuáles han sido los principales factores que han producido que el sector se encuentre en esta situación. Finalmente se proponen aquellas medidas que, teniendo en cuenta el contexto actual, ofrecen mayores garantías para una exitosa reversión de la situación.

Palabras Clave: *Ciclo de vida del producto, fase de declive, taxi, transporte urbano en vehículo ligero, licencia, cambios socioeconómicos, consumo colaborativo y modernización.*

Abstract.

The main purpose of this work is to analyze the current situation of the taxi's industry in the city of Madrid, an industry in a decline stage, as well as propose new strategies to try to revert the situation. The main reasons to decide doing this work have been the entry of new business based in collaborative consumption in the urban transport market, the complaints of the professionals of the sector against these new competitors and the topicality. In order to obtain the information needed to develop the content of the work has been necessary to apply both qualitative and quantitative techniques. The conclusion that we have reached with the work is that actually the taxi industry is in a decline stage, as at the end of the XX century. We have identified all the factors that have led

the sector to the current situation and we have discovered the main strategies that the taxi drivers must apply to try to reverse the situation.

Keywords: *Product life cycle, decline stage, socioeconomic change, urban transport, taxi industry, medallions, collaborative consumption and modernization.*

2. INTRODUCCIÓN.

a. Objetivo y Estructura del Trabajo.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio en profundidad sobre la situación actual del sector del taxi en la Comunidad de Madrid, como mercado más representativo, y tratar de proponer alternativas para su mejora. Actualmente, el taxista español se está viendo claramente perjudicado por el desarrollo de otros medios de transporte urbanos, la situación económica del país y la reciente aparición de nuevos modelos de negocio como *Uber*, *Lyft* o *Blablacar*, aplicaciones que tienen como finalidad desarrollar el consumo colaborativo en el sector del transporte público, reducir precios y aumentar la calidad en la prestación del servicio (Malhotra & Van Alstyne, 2014).

Es relativamente frecuente encontrar en los medios de comunicación noticias relacionadas con las múltiples manifestaciones de este colectivo de trabajadores, solicitando a las autoridades la toma de medidas para evitar el desarrollo de nuevos tipo de negocios que estos consideran que operan fuera de los márgenes de la legalidad, o reclamando una mayor protección del sector.

Siendo la aparición de los nuevos negocios de transporte urbano la principal amenaza a la que se enfrenta el sector, el gobierno español, a diferencia del de otros países como el de Estados Unidos, ha tratado de ralentizar el desarrollo de estos negocios a través de una regulación que parece que tiende más a la protección del taxista que a la satisfacción del cliente (Cabify, 2014), pero debido a los cambios en el consumo, se entiende que esta medida no podrá mantenerse en un medio/largo plazo. Por lo anteriormente expuesto considero muy interesante realizar un análisis del tema en cuestión. Para el desarrollo del estudio hemos considerado importante tratar diversos puntos que finalmente nos lleven a una determinada respuesta al conflicto, a saber:

- Breve aproximación a la evolución del sector del taxi dentro de la ciudad de Madrid.

- Análisis detallado de la regulación del sector.
- Situación actual del transporte del taxi, analizando el sector y la figura del taxista.
- Desarrollo de los principales problemas a los que se enfrenta el sector.
- Posibles soluciones que permitan al taxista revertir la situación actual.

En definitiva analizar la situación actual del sector y descubrir las posibles medidas, si es que existen, que puede aplicar el taxista para seguir siendo competitivo y revertir la situación.

Hemos considerado oportuno dividir el trabajo en siete apartados principales. En primer lugar desarrollamos el contenido del marco teórico que se compone de los cuatro primeros epígrafes del trabajo. El primer apartado trata de realizar una breve descripción acerca de en qué consiste el servicio de taxis y cómo se realiza la prestación del servicio. En segundo lugar, y puesto que como veremos es un aspecto fundamental dentro del sector analizado, procedemos a un estudio de los textos normativos aplicables al sector, focalizado en el conjunto de obligaciones legales a las que los profesionales del sector deben hacer frente. Continuando con el análisis del sector, procedemos ahora a presentar de manera abreviada un recorrido histórico por el servicio de taxis dentro de la ciudad de Madrid que comprende los inicios del servicio, a comienzos del siglo XX, y se extiende hasta nuestros días. El cuarto epígrafe tiene como finalidad analizar detalladamente los datos que nos muestran la fase de declive del sector, centrándonos tanto en el sector en general como en el taxista en particular.

A continuación, procedemos a presentar y desarrollar los principales problemas a los que se enfrenta el sector. A modo de síntesis de lo ya tratado, hemos considerado oportuno realizar un análisis DAFO del servicio de taxi, para posteriormente proponer las alternativas estratégicas a aplicar para revertir la situación. Finalmente, procederemos a presentar el conjunto de conclusiones que hemos ido obteniendo a lo largo del desarrollo de este trabajo.

b. Metodología.

Para obtener la información para la realización del presente documento ha sido necesario acudir a diversas fuentes de información. Debido a la peculiaridad de la temática tratada ha sido necesario el desarrollo de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.

Respecto a la utilización de técnicas cualitativas, la escasa información actualizada sobre el tema, unida a la importancia de la opinión de los diferentes agentes que operan en el sector (taxistas, clientes, conductores profesionales, y funcionarios, entre otros), han supuesto la principal justificación para acudir a este tipo de técnicas.

De otra parte, la argumentación del uso de técnicas cuantitativas resulta de la importancia de consultar diferentes variables estadísticas para realizar un análisis comparativo acerca de la situación del taxi madrileño a lo largo de su historia, así como estudiar las variaciones demográficas y económicas que afectan a su vez a este sector. Concretamente las técnicas utilizadas han sido las siguientes:

Desk Research o Investigación de Escritorio: Técnica que consiste en la búsqueda de información de carácter público o privado sobre el tema en cuestión, organización de la información obtenida, filtro de la misma y, finalmente resumen y utilización de la información relevante.

Concretamente en la realización de este documento ha sido necesario acudir a textos normativos, estudios económicos y socioeconómicos del sector, conferencias nacionales, informes estadísticos, memorias anuales, artículos de prensa, literatura histórica relacionada con el sector y ensayos elaborados por profesionales especializados.

Entrevistas en Profundidad: Técnica que consiste en un dialogo entre entrevistador y entrevistado preparado, diseñado y organizado por el entrevistador. El objetivo de la técnica es recopilar del entrevistado toda la información de utilidad para la investigación. Concretamente para el desarrollo

de este documento se han llevado a cabo cuatro entrevistas, consistentes en preguntas abiertas centradas en los siguientes temas:

- *Situación actual del taxista (aspectos económicos de la profesión).*
- *Comparativa con respecto a épocas anteriores.*
- *Nueva entrada de competidores.*
- *Posible desregulación del sector.*
- *Modernización del sector.*

Los sujetos seleccionados para la realización de las entrevistas han sido cuatro taxistas de la ciudad de Madrid. Las entrevistas realizadas para este trabajo se llevaron a cabo durante los meses de enero y febrero de 2015. Para la obtención de una información con el menor sesgo posible, acudimos a diferentes paradas de la ciudad, concretamente: parada de la Calle Génova, Estación de Atocha, Aeropuerto de Barajas y Estadio Santiago Bernabéu.

c. Estado de la Cuestión.

A diferencia de otros sectores económicos, el sector del transporte urbano en vehículos de transporte ligero, en el que se enmarca el servicio de taxis, carece de amplios estudios sobre su situación. Si bien es cierto que el desarrollo de nuevos negocios ha levantado cierto interés sobre el sector, la realidad es que no son muchos los informes o publicaciones actuales que analizan en detalle el sector. Concretamente dentro de la ciudad de Madrid, el último informe sobre el sector del taxi data del año 1996, contexto en el que se venía viviendo cierta crisis que hizo necesario la redacción de un informe sobre la situación, en julio del año 1996 se publica el Libro Blanco del Taxi de Madrid. La idea de realizar este trabajo nace bajo la consideración de que se han producido diversos acontecimientos relacionados con el sector que hacen atractivo el desarrollo de un nuevo informe sobre la situación actual del sector, más allá de los artículos de prensa existentes. Sin más, pasamos a exponer el contenido del trabajo con la idea de que éste permita al lector conocer la situación del sector y las alternativas estratégicas del taxista, objetivo principal que la realización de este trabajo ha perseguido.

3. EL TRANSPORTE DEL TAXI.

En primer lugar, y antes de profundizar en el estudio al que nos referíamos anteriormente, hemos considerado importante realizar una breve descripción acerca del taxi y el modo de prestación del servicio que éste oferta. Para el desarrollo de este primer epígrafe nos basaremos en lo establecido en el Reglamento Nacional de los Servicios Urbanos e Interurbanos de Transportes en Automóviles Ligeros (1979).

Podemos definir el taxi o auto-taxi como aquel vehículo ligero de alquiler con conductor dedicado al transporte de viajeros, que opera a través de taxímetro en suelo urbano (Ministerio del Interior, 1979).

Entre las características físicas que presentan los vehículos dedicados a la prestación de este servicio encontramos, además de la capacidad para albergar un mínimo de cuatro pasajeros en el interior del mismo, el porte de algún tipo de distintivo que permite diferenciarlo del resto de vehículos. Entre estos elementos distintivos son comunes: el uso de un determinado color, el número de licencia, una matrícula especial diferente a las ordinarias o el uso de sistemas luminosos.

En la actualidad se presentan diversas formas de contratar el servicio de taxi por parte de un usuario: Paradas de taxis, solicitud de taxi en movimiento, llamada telefónica a la centralita y recientemente, a través de aplicaciones para *smartphones o tablets*.

Respecto al coste del servicio, el precio pagado incluye diferentes conceptos, como el coste fijo de entrada (coste comúnmente conocido con el término "*bajada de bandera*"), incremento por kilómetro recorrido, tiempo de espera o parada, franja horaria de prestación del servicio, área zonal, elementos complementarios (equipajes, sillas para bebés, etc.). El importe final podrá pagarse en metálico o bien a través de medios telemáticos como son las tarjetas de crédito.

Finalmente, y como posteriormente desarrollaremos, el sector de los servicios urbanos de transporte en automóviles en el que se incluye el servicio del taxi es un sector muy regulado, por lo que encontramos textos normativos que regulan aspectos como: antigüedad, características técnicas, condiciones de los vehículos, homologación y control del taxímetro, los horarios de trabajo, la indumentaria del taxista o el trato con los pasajeros (Gobierno de la Comunidad de Madrid, 2005).

4. REGULACIÓN DEL TRANSPORTE DEL TAXI.

Como mencionamos anteriormente en este trabajo, el sector del taxi es un sector altamente regulado, y son numerosas las obligaciones que, a través de diversos textos normativos, se establecen a los profesionales de este sector (El País, 2014). Son principalmente las obligaciones legales antes mencionadas, las que provocan en muchas ocasiones una clara desventaja respecto a las nuevas formas de negocio que actualmente compiten en el mercado (licencias, seguros, impuestos, entre otros)¹.

Debido a la delegación de competencias, gran parte de la normativa es desarrollada por entes locales. Por ello, hemos decidido delimitar, al igual que en los restantes apartados del trabajo, el análisis normativo al ámbito de la ciudad de Madrid.

La regulación del sector del taxi dentro de la ciudad de Madrid se encuentra recogida en los siguientes textos normativos:

- *Ley de Ordenación y Coordinación de los Transportes Urbanos de la Comunidad de Madrid.*
- *Reglamento de los Servicios de Transporte Público Urbano en Automóviles de Turismo de la Comunidad de Madrid.*
- *Ordenanza Municipal del Taxi.*

Analizados los textos normativos mencionados, hemos decidido realizar una clasificación de las obligaciones legales establecidas en los mismos de acuerdo con el sujeto pasivo de las mismas, así como un análisis de las tarifas actuales para su posterior comparación con otros medios de transporte. A continuación procedemos a su exposición:

¹ Centraremos el estudio de la regulación únicamente en el sector del taxi, lo relativo a las licencias VTC para alquiler de coches con conductor lo expondremos en el punto relacionado con la situación actual del sector hasta la profundidad que se precisa en este trabajo.

a. Propietario del Vehículo.

Licencia: Para prestar el servicio de taxi es necesario poseer la licencia de autotaxi concedida por el Ayuntamiento de Madrid, siendo necesario para la obtención de la misma el cumplimiento de una serie de requisitos, a saber:

- Ser persona física.
- Ser nacional del Estado Español, de un Estado miembro de la Unión Europea o de Estado con el que España haya firmado acuerdo, tratado o convenio internacional.
- Estar domiciliado en la Comunidad de Madrid.
- Cumplir con las obligaciones fiscales, laborales y sociales que la legislación vigente establezca.
- Disponer de vehículo que cuente con los requisitos legales establecidos (exposición a continuación).
- Tener cubierta en cuantía no inferior a 50 millones de euros su responsabilidad civil por los daños que se causen con ocasión del transporte.

b. Vehículo.

Los vehículos dedicados al servicio de taxi deberán cumplir con los requisitos, características y elementos mínimos establecidos en la ley, que a continuación pasamos a especificar:

- Antigüedad inferior a 10 años desde la primera matriculación independientemente del país en el que se realice.
- Emisiones de CO2 que no podrán superar los 160 g/km.
- Vehículo con carrocería cerrada con puertas de fácil acceso y funcionamiento que facilite la maniobra.
- Vehículo con las dimensiones mínimas y las características del habitáculo interior del vehículo y de los asientos necesarias para proporcionar al

usuario y al conductor la seguridad y comodidad propias de este tipo de servicio.

- Tapicería de colores y diseño discreto, uniforme en todos los asientos, sin coloraciones vivas ni motivos añadidos debiendo ser de un material de fácil limpieza.
- Piso recubierto de un material antideslizante y fácil de limpiar.
- Reposacabezas en todos los asientos del vehículo.
- Ventanillas provistas de lunas transparentes e inastillables en todas las puertas y en la parte posterior del vehículo, de modo que se consiga la mayor visibilidad, luminosidad y ventilación posibles. Las situadas en las puertas deben resultar accionables a voluntad del usuario.
- Alumbrado eléctrico interior que permita en horas nocturnas la perfecta visibilidad del cuadro de mandos, del taxímetro y de todos los elementos de control del vehículo, y que proporcione iluminación suficiente del habitáculo para facilitar el cambio de moneda.
- Cilindrada y prestaciones técnicas idóneas que garanticen una correcta conducción y una adecuada prestación del servicio.
- Dispositivos de calefacción y aire acondicionado.
- Dotación de extintor de incendios.
- Dotación de cuatro puertas como mínimo para el acceso de ocupantes que deben resultar accionables a voluntad del usuario, a excepción de la del conductor.
- Capacidad máxima de cinco plazas autorizadas.
- Vehículo equipado con los siguientes elementos mínimos:
 - Sistema tarifario integrado por taxímetro y modulo luminoso indicador de tarifa múltiple.
 - Impresora para la confección de tiques.
 - Lectora que permita a los usuarios el pago con tarjeta de crédito y debito.
 - Elemento de control horario.

Finalmente, los vehículos para su identificación además de portar el escudo de la comunidad de Madrid y el número de la licencia y , deberán ser de color blanco portando una franja diagonal de color rojo en las puertas delanteras. Se permite la posibilidad de llevar publicidad tanto en el interior como en el exterior del vehículo si bien deberán permitir la correcta identificación del vehículo.

c. Conductor del Vehículo.

El conductor del vehículo que preste el servicio de taxi deberá ser titular del pertinente permiso de conducir² así como de la tarjeta de identificación de conductor, ambos documentos deberán ser expedidos por el Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid.

d. La Tarifa.

La Ordenanza Municipal del Taxi establece el conjunto de tarifas que deben ser aplicadas por todos los taxistas que presten el servicio dentro del área de Madrid. A continuación presentamos un cuadro informativo con las tarifas actuales (Ayuntamiento de Madrid, 2015):

Tabla I. Tarifas Taxi 2015

Concepto	Inicio Servicio	Franquicia Kilométrica	Precio Km	Precio Hora
Tarifa 1	2,40 €		1,05 €	20,50 €
Tarifa 2	2,90 €		1,20 €	23,50 €
Tarifa 3	20,00 €	10 Km	1,05 €	20,50 €
Tarifa 4	30,00 €			

Fuente: Ayuntamiento de Madrid.

- **Tarifa 1:** Se aplicará de lunes a viernes de 7 h a 21 h.
- **Tarifa 2:** Se aplicará todos los días de 21 a 7 horas y sábados, domingos y festivos de 7 a 21 horas.
- **Tarifa 3:** Carrera mínima salida del aeropuerto.
- **Tarifa 4:** Tarifa fija del aeropuerto.

² Tal y como establece el Reglamento General de Conductores para la conducción de un vehículo destinado al transporte público será necesario poseer un permiso de conducción especial de la clase BTP.

Suplementos:

- **5,50 euros:** Viajes con destino en las terminales de pasajeros del Aeropuerto Adolfo Suárez-Barajas, salvo que sean de aplicación las tarifas 3 ó 4.
- **3 euros:** Viajes con origen en las estaciones de ferrocarril de Atocha y Chamartín, estaciones de autobuses de Méndez Álvaro y Avenida de América.
- **3 euros:** Viajes con origen o destino en el recinto del Parque Ferial Juan Carlos I (IFEMA).
- **6,70 euros:** Viajes en Nochebuena y Nochevieja que finalicen entre las 21 horas del mismo día y las 7 horas del día siguiente.
- **1 euros/plaza:** Por ocupación a partir de la quinta plaza del vehículo.

5. EVOLUCIÓN DEL TRANSPORTE DEL TAXI.

a. El Transporte del Taxi en Madrid durante el siglo XX.

El origen del servicio de taxi dentro de la ciudad de Madrid data del año 1909, si bien es cierto que ya se venían prestando servicios de transporte urbano a través de vehículos impulsados por animales, no es hasta el año 1909 cuando podemos empezar a hablar de taxis propiamente dichos (autotaxis).

El 28 de marzo de 1909 se establecen las primeras paradas para albergar este servicio en la ciudad de Madrid, concretamente en la calle Preciados y en Alcalá. El recibimiento por parte de la sociedad madrileña de este servicio se caracterizó por dos vertientes de opinión, una que veía este nuevo servicio de transporte como símbolo de progreso y otra que entendía que este era innecesario debido a la oferta ya existente de los taxis de caballo. A pesar de la opinión negativa de parte de la sociedad madrileña, lo cierto es que el uso del servicio se popularizó de manera notable.

Paradójicamente la primera regulación del servicio tuvo lugar seis años antes de la aparición de mismo. Allá por el año 1903 el Consistorio aprobó el primer Reglamento del Taxi referido a temas como el distintivo que los vehículos debían portar (una franja roja), el permiso para ejercer la actividad o la autorización para circular que debía solicitarse al alcalde acompañada ésta de un dibujo del carruaje y un certificado de la constructora acreditando que éste era apto para el transporte.

No es hasta el año 1920 en el que se instalan los aparatos taxímetros para el establecimiento de tarifas, aplicándose hasta la fecha una tarifa fija en función de la distancia recorrida. Los años 20 se caracterizan por un aumento de la flota de vehículos dedicados al servicio del taxi, en el año 1926 el número de autotaxis operando en la ciudad de Madrid es de 2250.

En el año 1932 se crea la primera mutua taxista en España, la Mutua Madrileña de Taxis (MMT), dicho organismo tiene como objetivo abaratar gastos y dotar de cierta seguridad a los profesionales del sector. Entre los servicios proporcionados por la MMT se encuentran el de almacén de suministros, garaje, aseguradora y taller. El estallido de la Guerra Civil produjo la desaparición del servicio de taxis en la ciudad de Madrid, el bando republicano incautó mas de 3200 taxis utilizados para el traslado de tropas al frente, coches oficiales y evacuación de la ciudad.

La segunda mitad del siglo XX se caracteriza por una gran expansión del sector del taxi en la ciudad. El número de licencias aumenta de manera exponencial de las 2250 licencias existentes antes del estallido de la Guerra Civil (1936), se pasa a 3700 en los años 50, 10400 en los años 60 y a 15000 licencias en el año 1975, cifra en torno a la que se mantendrá hasta la actualidad. El crecimiento del sector va acompañado por un aumento de la profesionalización del mismo que supone la creación de nuevas asociaciones de profesionales como Mutaxi (1975), Federación Profesional del Taxi (1977), Asociación Gremial (1979) , y compañías de radio taxi como Radio Teléfonos Taxi (1974), Radio Mercedes, Servitaxi y Taxiflot.

De manera anecdótica podemos señalar el 27 de octubre del año 1980 como la fecha en la que se acuerda modificar la apariencia de los taxis de la capital, pasando de ser negros a blancos con una franja roja en la puerta delantera, como los conocemos hoy en día.

En el ámbito territorial durante esta segunda mitad de siglo se establece el área unificada para la prestación del servicio, beneficiosa tanto para profesionales como para usuarios. El mercado operativo del taxi madrileño se extiende a un total de 23 localidades de la Comunidad de Madrid.

A finales de la década de los 90 y debido al desarrollo y mejora de los servicios ofertados por diferentes medios de transporte operantes en la ciudad de

Madrid, como las líneas de autobuses municipales, las líneas de metro y los trenes de cercanías, se hace necesaria una modernización del sector. El Libro Blanco del Taxi publicado en junio del año 1996, estudio del sector encargado por el Ayuntamiento de Madrid a una consultora privada, es el fruto de la necesaria modernización de la que veníamos hablando anteriormente (Ayuntamiento de Madrid, 1996). En dicho libro se recogen medidas que son posteriormente desarrolladas como la creación de una tarjeta profesional (1998), incorporación de vehículos para personas con problemas de movilidad (1999) o el establecimiento de un carril bus-taxi claramente separado y con medidas disuasorias para el resto de conductores, que mejore la prestación del servicio en el año 1999 (Leralta, Historia del Taxi de Madrid, 1996).

b. El Sector del Taxi en la primera década del siglo XXI.

Siguiendo la tendencia de la última década del siglo XX, la primera década del siglo XXI se caracterizó dentro del sector del taxi, por la introducción de diferentes medidas que tenían como objetivo mejorar la prestación del servicio. Dentro de las medidas mencionadas encontramos medidas de carácter técnico, de carácter organizativo y de carácter normativo.

Desarrollo de Medidas de Carácter Técnico.

Respecto de las medidas de carácter técnico destacan el establecimiento de nuevos taxímetros (agosto, 2000) que además de adaptarse a la nueva moneda, incorporan módulos GPS, para una mejor localización del vehículo, módulos GSM para comunicaciones, impresora, lector de tarjetas de crédito y tarjeta de control con datos del taxista.

Se incrementan también las medidas de seguridad del taxista a través de los sistemas de localización, la posibilidad de solicitar subvenciones para el establecimiento de mamparas de seguridad así como la puesta en marcha de un estudio de viabilidad acerca de la instalación de cámaras de seguridad dentro del vehículo. Este incremento de las medidas de seguridad tiene como

origen el asesinato del taxista madrileño Daniel Aníbal en el año 2007, durante la prestación del servicio.

Desarrollo de Medidas de Carácter Organizativo.

En relación con las nuevas medidas de carácter organizativo destaca, ordenadas de manera cronológica, en primer lugar la introducción en agosto del año 2002 por la Concejalía de Movilidad Urbana de la figura del vehículo de vigilancia del transporte público que tiene como función controlar la actuación de los taxistas en diversas zonas de Madrid. Como posteriormente veremos esta medida busca reducir los casos de competencia desleal propios del sector, ya sea por intrusismo externo (vehículos ofertando servicios de taxi sin la licencia necesaria) y/o interno (taxista operando fuera de los horarios establecidos).

El año 2005 destaca por la creación la Asociación Eurotaxi Madrid cuya labor principal es el desarrollo de mecanismos para adaptar los taxis a aquellas personas con discapacidad así como incrementar el compromiso de los profesionales del sector a través de la implantación de programas de sostenibilidad como son el uso de combustibles menos contaminantes, sistemas de eficiencia energética, uso de motores híbridos, etc.

Un años más tarde se crea la Subdirección General de la Oficina Municipal del taxi, órgano que asume las competencias de gestión y coordinación de las funciones técnicas y jurídicas del sector.

Desarrollo de Medidas de Carácter Normativo.

En el primer semestre de 2005 se aprueba el nuevo sistema para la obtención del permiso de conducción de vehículos destinados al transporte urbano (permiso BTP), el nuevo sistema incorpora una prueba de carácter psicotécnico así como una de conocimientos globales en temas jurídicos, el medio físico y de los sistemas tarifarios.

Junto al establecimiento del Reglamento Autonómico del Taxi y la Ordenanza del Taxi a los que hemos hecho mención en epígrafes anteriores, es importante

destacar el reconocimiento del taxista como trabajador autónomo, tal y como establece el estatuto del trabajador Autónomo del año 2007, puesto que supone el reconocimiento de derechos laborales a los profesionales del sector (Leralta, El siglo XXI: El taxi que todos queremos, 2010).

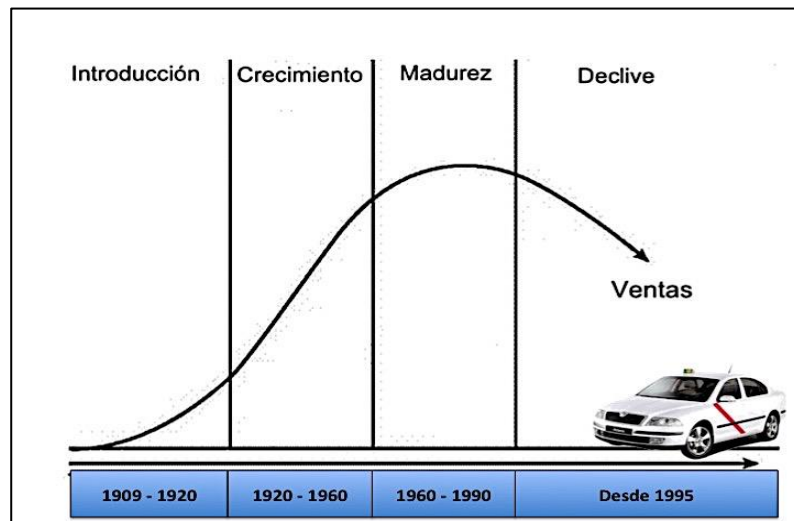
6. SITUACIÓN ACTUAL DEL TAXI. UN SECTOR EN DECLIVE.

En el año 1965 el economista americano Theodore Levitt desarrolló el modelo del ciclo de vida del producto. Levitt defendía que al igual que los seres vivos, los productos nacen, crecen, se desarrollan y mueren. Muchos han sido los economistas que han desarrollado la teoría introducida por Levitt en el año 1965, Hair, Lamb, McDaniels, Stanton o Kotler entre otros. Sintetizando lo expuesto por los diferentes economistas sobre el ciclo de vida del producto, podemos definirlo de la siguiente manera:

“El ciclo de vida de un producto es una herramienta que permite analizar la etapa en la que se encuentra un determinado producto y en base a ello establecer las estrategias más adecuadas”.

A lo largo de los epígrafes anteriores hemos realizado un recorrido por el ciclo de vida del servicio de taxis dentro de la ciudad de Madrid hasta la actualidad.

Figura I: Ciclo de Vida del Servicio de Taxi Madrileño.



Fuente: Elaboración Propia

Fase de Introducción. 1909-1920: La primera fase denominada fase de introducción, supone el momento de creación de la demanda por lo que los riesgos son muy elevados, está caracterizada por un crecimiento y volumen de ventas reducido. En el caso del sector del taxi, esta primera etapa se sitúa en

el periodo comprendido entre el año 1909 y el año 1920, período en el que la sociedad madrileña aún mira con cierto recelo este nuevo medio de transporte frente al clásico carruaje (Leralta, Historia del Taxi de Madrid, 1996).

Fase de Crecimiento. 1920-1960: La fase de crecimiento, corresponde al periodo comprendido entre los años 20 y 50 (no tenemos en cuenta el periodo de la Guerra Civil), es un período que se caracteriza por un aumento del mercado que lleva acompañado el aumento del número de competidores. Ya en el año 1926, en Madrid existen un total de 2250 licencias que aumentan hasta las 10.000 en los años 50. Es el período en el que se profesionaliza el sector (Leralta, Historia del Taxi de Madrid, 1996).

Fase de Madurez, 1960-1990: La fase de madurez dentro del sector del taxi madrileño se sitúa entre los años 1960 y 1990, es una etapa de saturación del mercado, operan ya dentro de la ciudad más de 15000 taxis, cifras que no evolucionarán hasta la actualidad (Leralta, Historia del Taxi de Madrid, 1996).

Fase de Declive: Desde 1990: Desde mediados de los años 90 comienzan a aparecer en el sector del taxi ciertos indicios de declive. El gran desarrollo de otros medios de transporte que prestan el servicio de manera más económica produce un descenso de las ventas del taxi en la ciudad, la oferta de taxis supera a la demanda. Ante estos acontecimientos se introducen las primeras medidas para revertir la situación y tratar de posponer el declive. Aparecen las primeras propuestas de modernización del sector (Leralta, El siglo XXI: El taxi que todos queremos, 2010) (Leralta, Historia del Taxi de Madrid, 1996) (Ayuntamiento de Madrid, 1996). La incorporación de estas medidas a comienzos del siglo XXI tendentes a mejorar el servicio permitió reducir los resultados negativos. El establecimiento del área unificada, que introducía catorce nuevos municipios, permitió reducir el sobredimensionamiento del sector en un 10%, pasando el índice de taxi por cada 1000 habitantes de 3,87 a 3,49 (Ayuntamiento de Madrid, 1996).

La situación actual se asemeja a la ya vivida a finales del siglo XX, como veremos a continuación, el excesivo número de taxis operando en la ciudad, el

continuado desarrollo del resto de medios de transporte de la ciudad unido todo ello a la reciente aparición de servicios de transporte basados en el consumo colaborativo ha provocado una importante reducción de la demanda, reduciendo en consecuencia los ingresos del taxista convencional (ABC, 2012).

Pasaremos ahora a analizar las cifras que indican esta nueva fase de declive del sector, focalizadas tanto en el sector en general como en el taxista en particular. Posteriormente profundizaremos en los problemas a los que actualmente se enfrenta el sector para finalmente, tratar de establecer las alternativas necesarias que se deben tomar para lograr revertir la situación.

a. El Sector.

Según estimaciones del sector del taxi madrileño, el número total de viajes que realizan al año los vehículos del sector es de 85 millones (Mytaxi, 2014). Desde el año 2008, el número de licencias existentes en la ciudad de Madrid se extiende a más de 15.700 vehículos con licencia, de los cuales aproximadamente 1.200 vehículos pertenecen a empresarios con más de una licencia, 5000 a empresarios con una licencia y un conductor contratado y el resto a empresarios autónomos ejerciendo ellos mismos el servicio. Lo que se traduce en unas 2,5 licencias de taxi por cada 1000 habitantes (Instituto Nacional de Estadística, 2014).

Además del número de licencias propias del servicio de taxis, debemos considerar el conjunto de licencias VTC³ existentes en la capital. La regulación establece que se emitirá una licencia VTC por cada 30 licencias de taxi, lo que supone 500 licencias VTC actualmente (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2014).

Son muchas las voces que denuncian una situación precaria del sector del taxi madrileño en la actualidad. La disminución del volumen de clientes unido al elevado coste del mantenimiento de los vehículos, coste del contrato del seguro, coste de la licencia y el intrusismo han provocado una reducción de entre un 30% y un 40% de las ganancias del taxista, según los profesionales

³ Licencia necesaria para el arrendamiento de vehículos con conductor.

del sector (ABC, 2012) (Voz Pópuli, 2014). A modo meramente enunciativo, puesto que existe un epígrafe del trabajo dedicado enteramente a los mismos, los principales problemas a los que se enfrenta el sector del taxi en la actualidad son (AEMT, 2010) (Conferencia Nacional de Organizaciones del Sector del Taxi, 2011), (ABC, 2012), (Estrella Digital, 2013), (El Economista, 2014):

- *Sobredimensionamiento del Sector.*
- *Desarrollo de Otros Medio de Transporte.*
- *Intrusismo Externo.*
- *Intrusismo Interno.*
- *Enquistamiento del Sector.*

Además de los problemas anteriormente mencionados, no debemos descartar una posible desregulación de la entrada en el sector, medida que viene siendo continuamente reclamada por profesionales y consumidores, atraídos por los bajos precios que ofrecen los nuevos negocios en comparación con el servicio tradicional. , Posteriormente realizaremos un estudio más en profundidad de esta cuestión (Carlos Lloret, 2014) (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2014).

b. El Taxista.

Pasamos a analizar de manera individualizada la situación del taxista, para ello toda vez que ya hemos expuesto las obligaciones a las que se somete a los profesionales del sector para la realización del servicio en el apartado relativo a la regulación, procedemos ahora a realizar un análisis del conjunto de ingresos y gastos medios de los profesionales del sector, a fin de obtener una idea aproximada del rendimiento que la actividad genera en dichos profesionales (AEMT, 2010) (ABC, 2012) (El Economista, 2014) (El País, 2014) (El País, 2014).

i. Recaudación.

Respecto a la recaudación y partiendo de los datos ofrecidos por la AEMT (AEMT, 2010), un vehículo recaudaba anualmente, en promedio, en el año 2010, unos 84.327 €, divididos éstos entre turno de mañana (35.557 €) y turno de tarde (48.870 €). La recaudación mensual era de 7.666 €, divididos a su vez en turno de mañana (3.232 €) y turno de tarde (4.434 €).

En la actualidad, de acuerdo con diferentes fuentes consultadas, los ingresos se han visto drásticamente reducidos, calculando una caída de las ganancias de entre el 30% y el 40% (Voz Pópuli, 2014). La mayoría de los taxistas de la capital para ingresar más de 1.300 o 1.500 euros al mes deben trabajar al menos 10 horas al día, siendo sólo un reducido grupo de taxistas los que consiguen ganancias superiores a los 2.000 euros (El Economista, 2014).

ii. Gastos.

Respecto a los gastos, el taxista actual se ve obligado a hacer frente a los siguientes:

Licencia: Debido al exceso de licencias que existen hoy dentro de la ciudad de Madrid, la única vía para la obtención de la misma es a través de la transmisión de una ya existente. El precio de dicha transmisión oscila entre los 150.000 € y los 200.000 €, a esto debemos añadirle las tasas que cobra el Ayuntamiento para realizar dicha transmisión, unos 500 €. De acuerdo con datos ofrecidos por el gremio en el último año, la crisis del sector ha provocado un reducción del precio de la transmisión de la licencia hasta 140.000 € (Voz Pópuli, 2014).

- **Carnet de Conducir BTP:** Como veíamos anteriormente, para ejercer la profesión es necesario contar con el carnet BTP cuyo coste, teniendo en cuenta clases, exámenes y tasas, es de unos 1000 €.
- **Vehículo:** El vehículo, además de no tener una antigüedad mayor a diez años, debe cumplir una serie de características que suponen un aumento del coste. Teniendo en cuenta los precios actuales del sector automovilístico y tomando como precio orientativo el de un

vehículo de gama media, el precio del mismo oscilará entre los 20.000 € y los 25.000 €.

- **Taxímetro:** El precio medio de un taxímetro homologado, necesario para realizar la profesión es de unos 600 €, sin tener en cuenta el coste de la instalación.
- **Sistemas de Comunicación:** Los aparatos necesarios para mantener en contacto al taxista con la centralita corren a cuenta del profesional y el precio de los mismos se sitúa en torno a 120 € por vehículo, sin tener en cuenta el coste de la instalación.
- **Mampara de Seguridad:** Un gran número de profesionales, con motivo de garantizar su seguridad mientras realiza la prestación del servicio, ha decidido instalar una mampara de seguridad cuyo precio oscila entre los 1.000 € y 1.200 €.
- **Combustible:** Partiendo de un total de 4.500 kilómetros recorridos mensualmente como media dentro del sector, el consumo de gasolina cada 100 kilómetros y el precio de la misma, el gasto que supone mensualmente se eleva a unos 450 € mensuales.
- **Seguros:** Como anteriormente veíamos, una de las principales obligaciones que se imponen al taxista dentro de los textos normativos analizados es la contratación de un seguro. La cuota a abonar anualmente se sitúa próxima a los 2.000 €.

Utilizando la información anterior y considerando los 11 meses de trabajo (mes de vacaciones), hemos podido calcular el volumen de gastos mensual de un taxista madrileño.

Tabla II: Estimación del Gasto del Taxista Madrileño.

	Coste	Mes
Licencia + BTP (amortización 15 años)	201.500,00 €	1.221,21 €
Vehículo + Aparatos (vida útil 8 años)	23.000,00 €	261,36 €
Mantenimiento	1.650,00 €	150,00 €
Seguros	3.000,00 €	272,73 €
Combustible	1,22 l	450,00 €
		2.355,30 €

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta las cifras aportadas por la AEMT en el año 2010, un taxista tenía unos beneficios mensuales de unos 2.000 € aproximadamente, con una dedicación de 8 horas diarias. Con respecto a la actualidad, teniendo en cuenta el resultado obtenido, la reducción de las ganancias es del 35% aproximadamente.

7. PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SECTOR.

La información obtenida de las diferentes fuentes consultadas nos ha permitido descubrir aquellas situaciones que actualmente suponen un mayor número de problemas para el sector (ABC, 2012) (AEMT, 2010) (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2014) (El País, 2014). Procederemos al desarrollo de los mismos tratando en primer lugar aquellos de mayor relevancia. Para concluir el epígrafe, realizaremos un análisis sobre un posible caso de desregulación del sector apoyándonos en un caso real, la desregulación del sector del taxi en Irlanda (Weir, 2011) (Barrett, 2010).

a. Intrusismo Externo.

La entrada en el mercado de nuevas empresas de vehículos de alquiler con conductor centradas en el consumo colaborativo, como es el caso de *Uber* o *BlablaCar*, está reduciendo de manera considerable la actividad del taxista español. El principal argumento que defienden los profesionales del taxi es que este tipo de empresas opera sin las licencias o seguros necesarios para la prestación del servicio. El no cumplir con las obligaciones del sector supone una fuente de ventaja competitiva para estos nuevos competidores que ofrecen el servicio a un coste menor pero también con un aumento del riesgo del cliente (La Vanguardia, 2014).

Se calcula que la disminución de los ingresos provocados por la competencia de este tipo de empresas actualmente se sitúa en una cifra superior a 140 millones de euros, cifra a considerar si tenemos en cuenta que ciertas empresas tienen sus servicios temporalmente suspendidos debido al incumplimiento de la regulación española (AEMT, 2010) (Juzgado de lo Mercantil Nº 2 de Madrid, 2014).

i. El Consumo Colaborativo.

Los últimos acontecimientos vividos por la sociedad actual han dado lugar al desarrollo de un nuevo tipo de consumo, denominado consumo colaborativo. Podemos definir el consumo colaborativo como un nuevo paradigma

económico que se fundamenta en compartir, intercambiar, comerciar o alquilar servicios o productos, permitiendo el acceso a los mismos sin que sea necesaria la posesión de estos (Bassett, 2014) (Valor, 2014) (Botsman & Rogers, 2010).

El consumo colaborativo es ya una realidad que se encuentre totalmente integrada en los distintos sectores de la sociedad actual con un mercado estimado de más de 26 billones de dólares (Malhotra & Van Alstyne, 2014) y un crecimiento anual de más del 25% (Valor, 2014). A modo de ejemplo dentro de este a nueva forma de consumo existen empresas como *Airbnb* o *Roomorama* que ofrecen servicios de alquiler de habitaciones, *SnapGoods* alquiler de herramientas, *RelayRides* o *Wheelz* el de coches, o *Uber* o *Blablacar* que ofertan servicios de transporte urbano privado.

Los principales factores que han dado lugar al desarrollo de este nuevo tipo de consumo podemos clasificarlos en económicos, socio-culturales, medioambientales y tecnológicos respectivamente (Valor, 2014) (Botsman & Rogers, 2010).

- **Económicos:** La crisis económica sufrida a nivel mundial ha dado lugar a un replanteamiento de las formas de consumo tendente al desarrollo de nuevas formas más económicas.
- **Socio - Culturales:** El desarrollo de pensamientos orientados a una vida en comunidad frente a las corrientes anteriores centradas en el individuo ha sido un factor determinante para el desarrollo de este tipo de consumo “compartido”.
- **Medioambientales:** El aumento del compromiso de la sociedad con el medio ambiente ha tenido como principal resultado el desarrollo de formas consumo más eficientes, buscando cubrir necesidades afectando lo menor posible al nuestro entorno.
- **Tecnológicos:** Una de las claves del crecimiento del consumo colaborativo ha sido la creación de aplicaciones que permiten la interacción de los individuos.

De lo anteriormente descrito podemos deducir que el desarrollo de esta nueva forma de consumo es positivo para la sociedad. Disfrutar de servicios y productos a un coste inferior, el desarrollo de un sentimiento colectivo o la reducción de los efectos sobre el medioambiente son a todas luces argumentos que lo corroboran (Bassett, 2014).

A pesar de lo expuesto, existen también una serie de factores perjudiciales que el desarrollo de este tipo de consumo produce en los sectores en los que se introduce (Malhotra & Van Alstyne, 2014) (Bassett, 2014). A modo de ejemplo, no son ajenas a nosotros las múltiples reclamaciones de asociaciones vecinales y empresas hoteleras de Barcelona solicitando un mayor control de los alquileres realizados a través de este tipo de empresas (La Vanguardia, 2014). Pasamos ahora a desarrollar los problemas que este tipo de nuevo consumo puede producir en un sector como el del taxi.

ii. Problemas del Consumo Colaborativo en el Sector.

Dentro del sector del taxi, han sido muchas la manifestaciones en contra de empresas como *Uber* que a juicio del sector operaban fuera de la legalidad (Europa Press, 2014), (The Huffington Post, 2014). Si bien es cierto que el crecimiento del consumo colaborativo hace inevitable la entrada en un futuro próximo de este tipo de entidades dentro del sector, es necesario que la entrada se realice de manera correcta o de lo contrario puede desembocar en una serie consecuencias muy perjudiciales tanto para el profesional como para el cliente (Malhotra & Van Alstyne, 2014) (Ermei, 2014).

El principal problema del que se viene hablando con respecto al consumo colaborativo dentro del sector del taxi es el relativo a la licencia y seguridad del cliente. A diferencia de los taxistas, que como veíamos anteriormente en el apartado relativo a la regulación tienen que cumplir numerosos requisitos para ofrecer el servicio, los conductores que operan a través de este tipo de empresas, en muchas ocasiones no los cumplen (Passmore, 2014).

Gran parte de los conductores no cuentan con licencia así como tampoco tienen contratado un seguro comercial que en caso de accidente cubra las

consecuencias sobre el cliente que se deriven del mismo. La contratación de un seguro, así como la obtención de una licencia, elevan considerablemente los costes del desarrollo de la actividad, situando al taxista profesional en una situación de desventaja frente a estos nuevos conductores. Además, esta situación de desventaja que claramente perjudica al profesional del sector y al cliente, puede generar también en los profesionales del sector (taxistas) conductas orientadas a evadir normas e impuestos para tratar de mejorar su situación con respecto de estos nuevos competidores. En este caso, el consumo colaborativo podría ser altamente dañino para el sector (Malhotra & Van Alstyne, 2014).

Lo anteriormente expuesto ha ocasionado que diferentes países como Alemania o España hayan prohibido de manera temporal que este tipo de empresas pueda operar dentro de sus fronteras (Juzgado de lo Mercantil Nº 2 de Madrid, 2014). Es necesaria una regulación que equipare los requisitos a cumplir de estos nuevos competidores con los de los profesionales ya existentes (El País, 2014).

La principal idea que defienden este nuevo tipo de empresas basadas en el consumo colaborativo es que en la actualidad existe una excesiva regulación en lo que al sector del taxi se refiere (Carlos Lloret, 2014). Los profesionales del sector defienden que esta regulación tiene como objetivo principal la protección del consumidor, algo que para ellos, este nuevo tipo de empresa pone en peligro. A través de la regulación se garantiza que el taxista está plenamente capacitado para la prestación del servicio, el vehículo cumple todas las medidas de seguridad necesarias y que el servicio está totalmente asegurado en caso de un posible accidente (Cusumano, 2015), (Passmore, 2014).

El principal inconveniente que presentan algunos de los nuevos modelos es la falta de seguridad del consumidor, los conductores pasan un test médico y psicológico testado por la propia empresa, el vehículo no cuenta en ocasiones con los requisitos establecidos por ley y en la mayor parte de supuesto los seguros contratados son insuficientes (Ermei, 2014), (Passmore, 2014). En la

línea de lo que acabamos de enunciar existen ya algunos casos que resaltan los problemas antes mencionados:

- El **1 de Enero de 2014** en la ciudad de San Francisco, un profesional de la empresa *Uber* atropelló a tres personas, produciéndose el fallecimiento de una de ellas horas después. La empresa defendió que puesto que en ese momento el conductor no portaba ningún cliente no era responsabilidad de la empresa la consecuente indemnización. Además de lo expuesto, meses después al accidente se descubrió que el conductor tenía antecedentes por delitos relacionados con el consumo del alcohol y marihuana (San Francisco Business Times, 2014).
- El **8 de diciembre de 2014** en Nueva Delhi se presentó una denuncia contra un conductor de la empresa *Uber* por un delito de violación mientras que se encontraba prestando el servicio. El conductor había estado ya relacionado con diferentes casos de violación en el año 2012 (The Huffington Post, 2014) (La Información, 2014).
- El **6 de diciembre de 2014** en Boston un conductor de *Uber* fue acusado de violar a una clienta cuando se encontraba prestando el servicio. Esa misma semana la policía de Boston alertó sobre el uso de aplicaciones similares ante el reporte de tres ataques a mujeres (Europa Press, 2014).

Los tres sucesos que acabamos de presentar son ejemplos de las situaciones de falta de seguridad que pueden presentar este tipo de empresas, se pone en duda la idoneidad de los conductores así como la cobertura que el seguro de los mismos ofrece en caso de accidente. Por lo anteriormente expuesto, considerando que existen aspectos de estos negocios muy atractivos y que deben ser incorporados por los taxistas convencionales en cuanto a lo que a personalización del servicio, calidad e interacción entre cliente y conductor se refiere, pero existen también ciertos aspectos fundamentales que deben ser mejorados.

iii. Los Nuevos Modelos de Negocio del Sector del Taxi.

En este epígrafe realizaremos una breve descripción de las empresas con mayor volumen de operaciones a nivel mundial en lo que a consumo colaborativo dentro del sector del transporte urbano se refiere.

UBER.

La empresa.

Uber es una compañía tecnológica de software con sede en San Francisco, California. Desde su creación en el año 2009, centrada en vehículos de alta gama, Uber ha ido desarrollando su negocio introduciendo nuevas líneas como UberX, enfocada en clientes con un poder adquisitivo menor que quieran contratar un servicio de transporte a través de vehículos más económicos. En junio de 2014, Uber arrojaba un valor económico de 18,2 billones de dólares y estaba operativa en más de 200 ciudades en 45 países diferentes (Cusumano, 2015).

Uber no es una compañía de transporte, no posee vehículos ni tampoco tiene conductores contratados, estos aspectos son los principales que la compañía alega cuando manifiesta que no compite con la industria del taxi y a la hora de depurar responsabilidades en caso de accidente. Al momento de contratar con Uber (descarga de la aplicación), los términos y condiciones de Uber expresan claramente que la compañía no ofrece servicios de transporte, es una aplicación que permite la solicitud de servicios de transporte , ofreciendo información y un método para conectar conductores con usuarios. La compañía no es responsable de los servicios de transporte prestado por los conductores a los clientes.

El Funcionamiento.

Uber ha desarrollado una aplicación para smartphones gratuita y de fácil uso que permite al usuario enviar una solicitud de servicio de transporte a un conductor que ha firmado un contrato independiente con la empresa. El GPS que actualmente incorporan todos los smartphones detecta la localización del

usuario y envía la misma a la aplicación que Uber proporciona a los conductores. Para aquellos usuarios que no poseen un smartphone, pueden utilizar el servicio a través del envío de un mensaje de texto con su dirección o bien a través de la página web de la compañía. La solicitud es enviada al conductor más próximo al cliente.

Los conductores de Uber tienen total libertad para aceptar o rechazar las solicitudes que reciben a través de la aplicación,. Si una solicitud es aceptada por un conductor inmediatamente se le comunica al cliente el precio estimado del servicio, la hora aproximada de recogida, nombre del conductor, matrícula del vehículo, la encuesta del grado de satisfacción con el servicio y la posibilidad de contactar telefónicamente con el conductor.

Los clientes con smartphones también tienen la posibilidad de seguir el itinerario del vehículo hasta la recogida en tiempo real. Una vez finalizada la prestación del servicio se procede al pago del mismo a través de la aplicación, debiendo realizarse dicho a pago a través de tarjeta de crédito, cuyos datos se incorporan a la aplicación en el momento de la descarga de la misma.

Una vez finalizado el servicio el usuario puede calificarlo así como comunicar cualquier incidente a Uber, incrementando así las medidas para garantizar la seguridad, comodidad y calidad del servicio, y así garantizar la satisfacción del cliente. En el caso de que un conductor sea evaluado de manera negativa, la compañía tiene el derecho a terminar el contrato que le une con el mismo (O'Neill & Prabhakaran, 2013) (Berold, 2014).

El precio base del servicio en la ciudad de Madrid es de 0,75 euros por kilómetro recorrido, 0,30 euros por minuto y un euro por la utilización del servicio, estos precios varían en función de la demanda del servicio existente en el momento de contratar. Del total de la factura, Uber se queda con un 20% de la misma y el resto para el conductor (Rubira, 2014).

A modo de resumen y teniendo en cuenta aquello que acabamos de exponer, podemos sintetizar las razones del éxito de Uber en los siguientes factores:

- **Facilidad de Uso:** El servicio se contrata a través de smartphones que permiten seleccionar el vehículo más próximo a la localización del cliente. La aplicación además permite seguir en tiempo real al vehículo haciendo innecesarios los antiguos métodos para coger un taxi (acudir a paradas de taxi, solicitar taxi en la calle, llamadas telefónicas, etc.).
- **Puntualidad:** La empresa se compromete a que el vehículo se encuentre en el punto de recogida en no más de cinco minutos.
- **Calidad del servicio:** Los vehículos no pueden tener una antigüedad superior a cinco años, además de acuerdo con las encuestas que los usuarios realizan a la finalización del servicio se obliga al conductor a una prestación de calidad.
- **Pago a través de aplicación:** No es necesario llevar consigo dinero en efectivo o tarjeta de crédito, al término del servicio se abre la aplicación y se paga directamente a través de ella.
- **Tarifa Sencilla:** No hay costes extra por portar maletas, trayectos al aeropuerto, etc. Se paga por recorrido y tiempo.

BLABLACAR.

La empresa.

Blablacar se define como una comunidad de usuarios que conecta conductores con asientos vacíos con pasajeros que se dirigen al mismo destino. Se introduce en España en el año 2010 y actualmente cuenta con más de 10 millones de usuarios en todo el mundo. La idea principal de la empresa es reducir el coste de los viajes en coche a través del uso compartido del mismo así como reducir los efectos perjudiciales que el uso excesivo de vehículos produce en el medio ambiente, su página web ofrece cifras de ahorro de más de 255 millones de euros entre todos sus conductores y 700.000 toneladas de CO2 no emitidas a la atmósfera (Blablacar, 2010).

El Funcionamiento.

La empresa a través de una aplicación móvil pone en contacto a conductor y pasajeros, no realiza una actividad de transporte como tal. En la aplicación los usuarios, tanto conductores como viajeros, establecen el itinerario que van a realizar, y esta se encarga de mostrar usuarios con itinerarios similares. Los viajeros solicitan un sitio en el vehículo del conductor y este acepta o rechaza dicha petición.

El precio del trayecto, que tiene como objetivo únicamente cubrir los gastos variables (peajes y combustible) es establecido por el conductor, si bien para evitar el posible ánimo de lucro del conductor, Blablacar cuenta con un equipo de personas encargados de analizar el precio medio de los trayectos y expulsar a aquellos usuarios que busquen lucrarse con el viaje. Al término del trayecto la aplicación envía una encuesta de satisfacción a conductor y viajeros que tiene como objetivo calificar a los mismos para futuros viajes. Desde el año 2014, Blablacar cobra una comisión del 10% del total del viaje a los usuarios como gastos de gestión.

A pesar de que fueron numerosas las denuncias relativas a un posible intrusismo ilegal en el sector del transporte urbano en vehículos ligeros, la finalidad de cubrir los gastos de viaje que tienen los precios de la aplicación es totalmente compatible con el transporte privado definido en la LOTT (Blablacar, 2010) (Brusson, 2014) (Rosso, 2014).

LYFT.

La empresa.

Lyft es una compañía con sede en California que opera como una red de viajes compartidos a través de un software digital que facilita la interacción entre pasajeros y conductores que utilizan sus propios vehículos para ofrecer el transporte. El propósito de la compañía es asegurar el acceso a transportes alternativos, complementando los medios de transporte públicos existentes, y reduciendo el volumen de trayectos en coche en los que sólo viaje una persona.

El desarrollo de Lyft permitiría reducir el volumen de vehículos en propiedad y ayudaría a reducir las emisiones de gases a la atmósfera.

El Funcionamiento.

Al igual que Uber, Lyft es una compañía que ha desarrollado una aplicación para smartphones que permite a los individuos buscando transporte contactar con conductores cualificados. La aplicación proporciona al cliente información sobre el precio del servicio, el conductor y, localización en tiempo real y fotografía del vehículo. Como medidas de seguridad, Lyft se obliga a obtener toda la información sobre antecedentes penales e historial de conducción de los conductores que ofrecen sus servicios a través de la aplicación. Junto con lo expuesto, la empresa mantiene una política de tolerancia cero en caso de consumo de alcohol y drogas, no permitiendo a conductores que no cumplan los requisitos operar a través de la aplicación.

La idea principal de la compañía es ampliar la oferta de servicios de transporte en vehículos ligeros más allá de aquellos vehículos que cuentan con la autorización administrativa (licencia) así como reducir el volumen de vehículos en propiedad, que suponen un importante desembolso. La empresa defiende que los viajes compartidos operados por conductores no profesionales llevan existiendo mucho tiempo y que el desarrollo de este tipo de negocios puede ser muy ventajoso para la sociedad (Mims, 2014).

CABIFY.

La empresa.

Cabify es una empresa española creada en 2011 que a través de una aplicación móvil permite la contratación de vehículos con chófer y taxistas que estén asociados a la compañía (De Antonio, 2014). A diferencia de otras empresas que ponen en contacto a clientes con conductores, como es el caso de Uber o Lyft, Cabify reconoce ser una empresa de transporte y todos los conductores asociados a la misma tienen licencia VTC, necesaria para operar en España dentro de la legalidad (Cabify, 2014).

El Funcionamiento.

El funcionamiento del servicio es similar a los anteriormente mencionados, una aplicación para smartphones que permite a los usuarios solicitar un servicio de transporte. En el momento de solicitar el vehículo, el cliente debe introducir la localización y el destino y, la propia aplicación realizará el cálculo del precio a pagar, Cabify además de permitir el seguimiento en tiempo real del vehículo, permite también seleccionar el tipo de vehículo que se desee según la gama o si se desea que el servicio sea proporcionado por un taxi.

Una vez finalizado el trayecto se realiza el pago directamente a la aplicación y se realiza una encuesta de satisfacción acerca del servicio. Cabify además, ofrece al cliente un alto grado de personalización permitiendo registrar las direcciones habituales o seleccionar a tu conductor preferido, la empresa desarrolla políticas de fidelización de clientes a través de descuentos y regalos en caso de uso continuado del servicio o envío de invitaciones a nuevos clientes (Cabify, 2014).

Operativa en Madrid desde el 30 de Junio del 2014, Cabify ofrece tiempos de espera inferiores a 8 minutos, respecto a las tarifas, el precio mínimo del servicio es de 6 euros, incluyendo 5 minutos de espera de cortesía y no se aplican suplementos. Por citar algún ejemplo, un trayecto desde la Plaza de Cibeles, en el centro de Madrid, hasta la T4 del Aeropuerto de Barajas supone un precio de 22 euros, frente a la tarifa fija del taxi convencional, fijada en 30 euros, o el precio de un trayecto desde la Puerta de Alcalá hasta el estadio Santiago Bernabéu es de 6,20 euros (El Economista, 2014).

Presentamos ahora una tabla resumen para sintetizar y comparar los cuatro modelos de negocios que acabamos de tratar.

Tabla III: Tabla Resumen de Nuevos Modelos de Negocio del Sector.

Aplicaciones de reserva de Taxi.	Principales Características del Modelo de Negocio
<i>UBER</i>	Aplicación de software que pone en contacto a conductores y clientes para la prestación de un servicio de transporte. Se caracteriza por un alto nivel de personalización del servicio. La empresa cobra un 20% del precio del servicio a los conductores por la mediación realizada.
<i>Blablacar</i>	Red social que permite poner en contacto a personas con itinerario parecido con el objetivo de compartir gastos. No hay ánimo de lucro por parte de los conductores. La empresa cobra sobre el precio de combustible y peajes un 10% a los usuarios por gastos de gestión.
<i>LYFT</i>	Empresa de software digital que facilita la interacción entre cliente y conductor que utiliza vehículo privado para el transporte. La compañía busca garantizar el acceso a transportes alternativos y reducir el uso de un número excesivo de vehículos, a través del consumo compartido.
<i>Cabify</i>	Empresa de contratación de vehículos con chófer que pone en contacto a clientes con conductores con la licencia necesaria para operar dentro de España. Ofrece precios más reducidos que los propios del sector del taxi cumpliendo con todos los requisitos legales.

Fuente: Elaboración Propia.

b. Desarrollo de Otros Medios de Transporte Urbano.

En la actualidad, la ciudad de Madrid cuenta con uno de los mejores sistemas de transporte urbano (Consortio Transportes Madrid, 2012). El desarrollo de medios de transporte como el metro o el autobús municipal así como la implantación de medidas tendentes a incrementar la movilidad ecológica dentro de la ciudad, siendo este el caso de la bici eléctrica, hacen de Madrid una de las ciudades líderes en Europa en lo que a transporte urbano se refiere (Consortio Transportes Madrid, 2012).

Tabla IV. Servicios Públicos de Transporte de la Comunidad de Madrid. 2012

Sistema de Transporte Público de la Comunidad de Madrid (2012)							
Medio de Transporte	Nº de líneas	Longitud red (km)	Longitud líneas (km)	Nº Estaciones/Paradas-red	Nº Estaciones/Paradas-líneas	Nº Vehículos(coches /buses)	Vehículos - km (millones)
Metro	13	287	287	238	291	2.303	191,3
Autobús Urbano EMT	217	1.546,7	3.940,3	4.626	11.032	2.009	93,6
Autobús Interurbano	348	3.382,7	20.278	6.988	17.729	1.722	169,5
Metro Ligero	4	35,5	35,5	56	57	44	13,3
Renfe-Cercanías	9	384,2	778,3	92	166	1.330	144,5

Fuente: Basado en Informe Anual 2012, Consortio Transportes Madrid.

El mencionado desarrollo que a todas luces supone un aspecto muy positivo para el ciudadano madrileño no lo es tanto para un sector como el del taxi. El continuo desarrollo de estos medios de transporte y la adaptación de cada uno de estos a las necesidades del cliente hacen que el mercado del taxi se vea considerablemente reducido.

Hoy en día ya no es necesario caminar considerables distancias hasta las paradas de autobús o bocas de metro más cercanas, la mayoría se encuentran a pocos metros de la vivienda, centro de trabajo o lugar en el que se encuentre el potencial cliente. Lo anteriormente expuesto unido a unos precios con los que el profesional del taxi no puede competir han reducido considerablemente el mercado del taxi madrileño.

Como veremos a continuación de manera más individualizada, la crisis económica vivida durante estos años, también ha afectado de manera considerable a los demás medios de transporte que compiten con el taxi dentro de la capital. A pesar de la implantación de medidas que permitan acceder al servicio a los ciudadanos de manera más económica, es inevitable que el sector se vea afectado, se estima una pérdida de clientes del 15,8% (El País, 2014) (Metro de Madrid, 2013) (EMT, 2013).

Por citar un ejemplo, uno de los principales motivos que impulsan al ciudadano diariamente a utilizar un medio de transporte urbano es el traslado al lugar de trabajo, el aumento del desempleo, es por tanto un factor que inevitablemente afectará a este sector. Pasamos ahora a exponer con algo más de profundidad el desarrollo de medios de transporte del que venimos hablando en los párrafos anteriores.

i. Metro de Madrid.

Desde su creación en el año 1919 en el que Alfonso XIII inauguró la primera línea de metro de Madrid, la cual contaba con 8 estaciones y con una longitud de no más de 4 kilómetros, hasta la actualidad, el metro de Madrid ha experimentado un crecimiento espectacular. En la actualidad el 80% de la

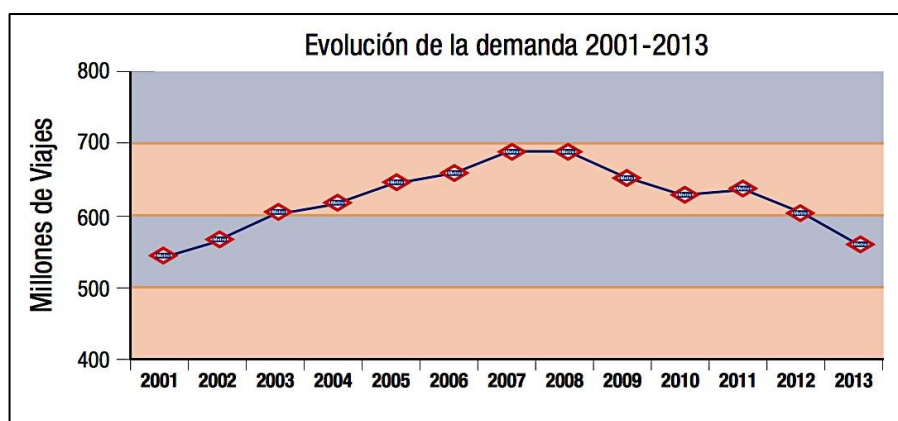
población de los municipios en los que opera Metro de Madrid tiene una estación a menos de 600 metros de su casa (Metro de Madrid, 2014).

Desde el año 1995 se desarrolla un proceso de ampliación pasando de 164 estaciones y 120 kilómetros de recorrido, a las actuales 300 estaciones y 293 kilómetros de red. Estas cifras sitúan a Metro de Madrid como la tercera red del mundo en número de estaciones, únicamente por detrás del metro de Nueva York y el metro de Moscú y cuarta red en extensión, por detrás de Nueva York, Londres y Moscú (Metro de Madrid, 2014).

Junto con las labores orientadas a extender la red y con el objetivo de atraer a un mayor número de clientes, Metro de Madrid también ha desarrollado medidas que faciliten la accesibilidad a las instalaciones. En la actualidad es la red que cuenta con mayor número de escaleras mecánicas y ascensores en todo el mundo (Metro de Madrid, 2014).

Según estudios realizados por Metro de Madrid, el número de viajeros que transporta diariamente la entidad asciende a más de dos millones. En la gráfica inferior se muestra la evolución de la demanda anual durante el siglo XXI, como podemos observar, Metro de Madrid también se ha visto afectado por la crisis económica. Desde el año 2009 la demanda ha ido reduciéndose paulatinamente, frente al proceso de expansión se venía viviendo (Metro de Madrid, 2013).

Figura II. Evolución de la Demanda de Metro de Madrid de 2001 a 2013.



Fuente: Informe Anual 2013, Metro de Madrid

Para concluir hemos considerado oportuno presentar las tarifas establecidas por Metro de Madrid para el uso del servicio. Presentamos ahora un cuadro informativo de las tarifas del servicio de acuerdo con los datos presentes en el Informe de Gestión y RSC de 2013 de Metro de Madrid (Metro de Madrid, 2013).

- **Billetes.**

Tabla IV: Tarifas Metro de Madrid 2015.

Títulos	Precio
Billete Sencillo	1,5€ - 2€
Billete Sencillo Exprés Aeropuerto	4,5€ - 5€
Metrobús (10 viajes)	12,20 €
Bus + Bus EMT (10 viajes con transbordo)	18,30 €

Fuente: Basado en Informe Anual Metro Madrid, 2013.

- **Abonos.**

Tipo de Abono	Precio
Abono Transportes	
Normal	52,20 €
Tarjeta Joven	33,50 €
Tercera Edad	11,80 €
Turístico	
1 día	8,00 €
2 días	13,40 €
3 días	17,40 €
5 días	25,40 €
7 días	33,40 €

*: Sólo Abono Madrid Ciudad (Tipo A)

Fuente: Basado en Informe Anual Metro Madrid, 2013.

ii. Autobuses Urbanos de Madrid (EMT).

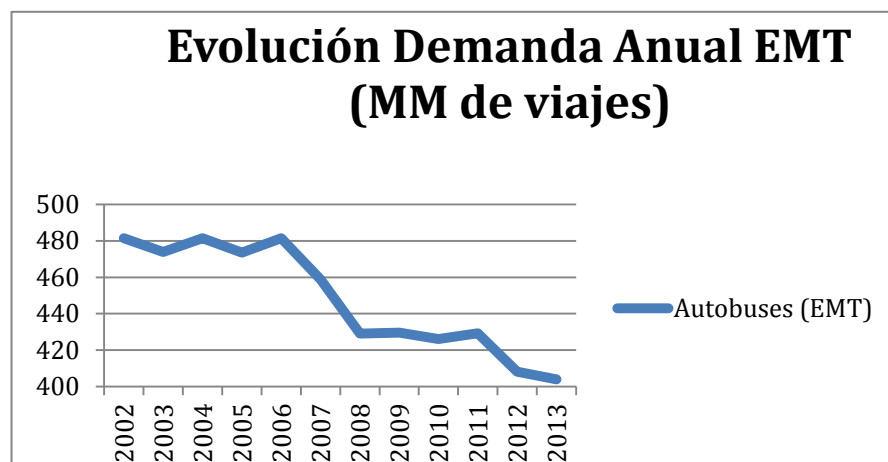
La Empresa Municipal de Transportes de Madrid (EMT), se encarga de la prestación del servicio de transporte público urbano colectivo de superficie mediante autobús en la ciudad de Madrid. Actualmente para la prestación del servicio cuenta con un total de 1900 autobuses que ofrecen servicios de transporte en más de 10.000 paradas repartidas en un total de 203 líneas, todo

ello hacen que la EMT se sitúe como una de las mayores y más modernas redes europeas de transporte urbano en superficie (EMT, 2013).

Respecto al número de clientes, la EMT constituye uno de los sistemas de transporte público más utilizados en la capital española, según cifras del 2013 el número de viajeros que anualmente hace uso de este medio es superior a 400 millones (medidos en viajes), con una media diaria de viajeros próxima al millón y medio (días laborable de invierno (EMT, 2013).

Aún siendo una cifra importante de viajeros, y al igual que comentábamos respecto de Metro de Madrid, el proceso de crisis que se viene viviendo en España durante los últimos años, ha producido también una alteración en la evolución de la demanda del servicio de autobuses urbanos. El gráfico que mostramos a continuación pone de manifiesto aquello que acabamos de exponer.

Figura II: Evolución de la Demanda de EMT de 2002 a 2013.



Fuente: Basado en Informe Anual EMT, 2013.

A continuación pasamos a exponer el precio del servicio de acuerdo con los datos presentes en el Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa de 2013 de la EMT (EMT, 2013).

- **Tarifas Títulos EMT y Metrobús.**

Tabla VI: Tarifas EMT en 2015.

Títulos	Precio
Billete Sencillo	1,50 €
Billete Sencillo Exprés Aeropuerto	5,00 €
Metrobús (10 viajes)	12,20 €
Bus + Bus EMT (10 viajes con transbordo)	18,30 €

Fuente: Basado en Informe Anual EMT, 2013

- **Tarifas Abono Transportes.**

Tipo de Abono	Precio
Mensual	
Tarjeta Azul	6,20 €
Normal	54,60 €
Tarjeta Joven	35,00 €
Tercera Edad	12,30 €
Anual	
Normal	546,00 €
Tercera Edad	123,00 €
Turístico	
1 día	8,40 €
2 días	14,20 €
3 días	18,40 €
5 días	26,80 €
7 días	35,40 €

*: Sólo Abono Madrid Ciudad (Tipo A)

Fuente: Basado en Informe Anual EMT, 2013

iii. BiciMAD.

BiciMAD, se establece en el año 2014 como un servicio de bicicleta pública dirigido a todos los ciudadanos y visitantes de la ciudad de Madrid, como un elemento alternativo de transporte limpio que contribuye a un modelo de movilidad más sostenible y al fomento de hábitos de transporte más equilibrados y saludables (Ayuntamiento de Madrid, 2014).

El sistema actual está compuesto por un total de 1.560 bicicletas y 3.123 anclajes repartidos por un total de 123 estaciones distribuidas a una distancia

máxima de 300 metros. De acuerdo con las últimas palabras del delegado de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid, el servicio BiciMAD ha tenido un alto grado de aceptación por parte de la sociedad madrileña. Actualmente el servicio cuenta con un total de 30.830 abonados y una media de usos diarios de más de 4.000 viajes.

Fruto del alto grado de aceptación del servicio se han puesto en marcha medidas con tienen como objetivo ampliar la oferta del servicio, concretamente en la zona de La Castellana, donde la demanda es muy elevada debido a la ubicación de numerosos puestos de trabajo. Está previsto que para finales de 2015 el total de bicicletas ascienda a 2.028 unidades, repartidas por 165 estaciones (ABC, 2015).

Respecto al coste económico del uso del servicio, las tarifas aprobadas por el Ayuntamiento de Madrid son las siguientes (Ayuntamiento de Madrid, 2014):

Tabla VII: Tarifas BiciMAD de 2015.

Precios BiciMAD	
Tarjeta Anual	25,00 €
Tarjeta Anual (con Abono Transporte)	15,00 €
Tarifas	
Primeros 30 min.	0,50 €
Siguientes 30 min.	0,60 €
A partir de 2 horas, cada hora siguiente	4,00 €
Tarjeta Ocasional (1, 3, y 5 días)	
Tarifas	
Primera hora	2,00 €
Segunda hora	4,00 €
Siguiente hora	4,00 €

Fuente: Basado en Instrucciones Uso BiciMAD, 2014.

c. Sobredimensionamiento del Sector.

El número de licencias dentro de la ciudad de Madrid es de 15.700, lo que supone que el índice del número de taxis por cada 1000 habitantes se sitúe

actualmente en un 2,5, cifra muy superior al límite establecido por el Reglamento de los Servicios de Transporte Público Urbano en Automóviles de Turismo que establece un ratio de 2 taxis cada 1000 habitantes (Gobierno de la Comunidad de Madrid, 2005). Debiendo tener en cuenta el número de licencias VTC operativas en la ciudad, en torno a 500 licencias, el número total de licencias de transporte urbano en vehículo ligero es de 16.200 licencias (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2014).

Profesionales del taxi de Madrid defienden que, sin entrar a valorar el exceso de licencias de acuerdo con lo establecido en la ley, el número de taxis actuales es ya excesivo debido los cambios sociales que se han venido produciendo en los últimos años. Desde el año 1980 operan en Madrid más de 15.700 taxis, desde dicho año hasta la actualidad el sector del transporte público de la ciudad de Madrid ha experimentado un desarrollo considerable de nuevos medios de transporte, aspecto que no se ha visto reflejado en la regulación del número de licencias. Agrupaciones de profesionales del sector defienden que sería necesario una reducción de 5000 licencias para adecuar el número de vehículos a la demanda actual, para la cuál es necesaria la colaboración de la Administración Local (La Vanguardia, 2013).

d. Intrusismo Interno.

Existen dentro del sector vehículos que no cumpliendo con la normativa vigente, continúan realizando su actividad. Personas que no están dados de alta en la Seguridad Social, con contratos a tiempo parcial y realizando jornadas completas, jubilados trabajando, alquiler de licencias a jubilados, etc. (AEMT, 2010).

Las cifras que maneja el sector son de aproximadamente 2.000 taxis que aún teniendo licencia operan de manera ilegal. Además de los incumplimientos de los que hablábamos en el párrafo anterior, agrupaciones de Madrid defienden que existen taxistas de otras ciudades que acuden a Madrid a prestar el servicio. Junto al aumento de la oferta que se deriva de este intrusismo interno, existen denuncias también acerca del establecimiento por parte de estos

conductores de tarifas ilegales y abusivas que afectan a la reputación del sector.

Se solicita como medida para evitar el intrusismo externo un mayor compromiso por parte de la Administración Local, servicio de policía y un funcionamiento eficaz del vehículo de vigilancia del transporte público del que hablamos en epígrafes anteriores (La Vanguardia, 2013). El problema relacionado con el intrusismo interno afecta a todo el sector del taxi a nivel nacional, en ciudades como Valencia, Salamanca o Las Palmas ya han tenido lugar las primeras manifestaciones de profesionales, que se entiende se extenderán al resto de ciudades españolas (La Gaceta del Taxi, 2015).

e. Enquistamiento del Sector.

Es necesaria una profunda modernización del servicio para tratar de ofrecer servicios similares a los realizados por sus competidores, tratando así de introducirse en nuevos segmentos del mercado. El desarrollo de los nuevos negocios que ofrecen servicios mucho más personalizados al cliente obliga al taxista convencional a asumir los costes de transformación que sean necesarios para poder competir en calidad y comodidad con estos nuevos competidores. La posibilidad de pagar con tarjeta en la totalidad de los taxis de la ciudad, el desarrollo de aplicaciones que incrementen la calidad del servicio o la adaptación a determinados tipos de clientes son elementos que se hacen necesarios para la supervivencia del sector (AEMT, 2010) (De Antonio, 2014) (El Economista, 2014).

f. Posible Desregulación del Sector.

i. Aproximación al conflicto.

No son pocas las voces que vienen solicitando una desregulación de la entrada en el sector del taxi madrileño tendente a reducir los trámites necesarios para la misma, tanto usuarios de nuevos sistemas de transporte, como profesionales de los mismos han manifestado reiteradamente este deseo (Carlos Lloret, 2014) (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2014).

Teniendo en cuenta el incipiente número de empresas que ofertan estos servicios en países vecinos dentro de la legalidad y la gran respuesta de los consumidores hacia estos, todo hace pensar que en el medio/largo plazo será necesario replantear la cuestión de la entrada en el sector del taxi madrileño de nuevos competidores (Valor, 2014), (Bassett, 2014).

Si bien, el replanteamiento de la cuestión debe afrontarse con el rigor que la cuestión requiere, se debe tener en cuenta el alto coste de la adquisición de una licencia pagado por los actuales tenedores de la misma, así como el establecimiento de normativas que obliguen a los nuevos competidores a cumplir con una serie de requisitos que garanticen la seguridad del cliente y que son, a menudo, el principal motivo de los elevados gastos de los taxistas actuales (El País, 2014).

La desregulación de la entrada en un sector como el del taxi ha sido un tema tratado a lo largo de la historia con cierto recelo, un claro ejemplo de ello es lo establecido en la Conferencia Europea de Ministros de Transporte del año 2005, en la que se enumeran el conjunto de efectos negativos que una posible desregulación de la entrada en un sector como el del taxi, podría producir en un mercado, a saber:

- *Congestión y caos en las calles.*
- *Exceso de vehículos en aeropuertos y estaciones de tren.*
- *Congestión en las diferentes paradas de taxis debido al reducido número de plazas de las mismas.*
- *Incremento del número de accidentes.*
- *Desarrollo de conflictos entre los profesionales del sector.*
- *Considerable reducción de los ingresos de los taxistas.*
- *Insuficiente número de taxistas en las áreas rurales y con menos atractivo para los profesionales.*
- *Reducción de la calidad de los vehículos oferentes del servicio.*
- *Reducción del control sobre posibles negligencias de los profesionales del sector.*

Para analizar los efectos que una posible desregulación podría ocasionar en un mercado como el madrileño, hemos considerado oportuno finalizar este epígrafe con un estudio sobre la desregulación del sector del taxi llevada a cabo en Irlanda en el año 2000 y las consecuencias que se derivaron de dicha medida.

ii. La Desregulación del Sector del Taxi en Irlanda.

En el año 2000, tuvo lugar la desregulación de la entrada en el sector irlandés del taxi, los primeros resultados de la medida fueron los siguientes:

- Notable incremento del número de taxis operativos. En el año 2002, incremento del 255% respecto del número de taxis anteriores a la desregulación y para el año 2008 un incremento del 502%.
- Aumento de la calidad del servicio para el cliente, traducido principalmente en una notable disminución de los tiempos de espera.

Para los profesionales del sector, la desregulación supuso una reducción de los costes de entrada en la industria. Mientras que en los años anteriores a la desregulación el coste de la licencia oscilaba entre los 120.000 € y los 140.000 €, tras la desregulación el precio de la misma cayó hasta los 6.300 €, cifra en la que se encuentra en la actualidad (Barrett, 2010).

El Periodo Anterior a la Desregulación.

Desde el año 1978 en el que se produce la gran expansión de la industria del taxi en Irlanda, ésta se caracteriza por un importante control regulatorio del sector, especialmente focalizado en la concesión de licencias. El escaso número de licencias produjo un incremento muy notable del valor de las mismas, mientras que en el año 1980 la licencia de taxi para ejercer la profesión en la ciudad de Dublín costaba unos 4.400€, en el año 2000 el precio de la misma se situaba en 114.000 €.

En el año 1986 la desregulación del transporte aéreo ocasionó un aumento del número de turista que anualmente visitaba el país, el reducido número de taxistas acompañado con este aumento del número de turistas llevó a un

aumento considerable de los tiempos de espera (llegando a hasta una hora de tiempo espera) y en consecuencia un incremento del nivel de insatisfacción de los consumidores con el sector.

El Gobierno en respuesta al malestar de los consumidores decide liberalizar la entrada en el sector del taxi elevando de manera escalonada el número de taxis. Ante esta nueva medida no se hicieron esperar las primeras protestas de los profesionales que ya contaban con licencia previa a la desregulación, y a los cuales, la nueva medida les suponía un aumento considerable del número de competidores dentro del sector. Ante las continuas presiones de los profesionales del sector, el Gobierno propuso incrementar el número de taxis pero a través de añadir nuevos taxis a las licencias ya existentes, dejando fuera a posibles nuevos competidores.

Los profesionales interesados en incorporarse al sector impugnaron la propuesta del Gobierno ante el Tribunal Superior Irlandés, pues consideraban que nuevos competidores tenían derecho a participar en la expansión del taxi y no únicamente aquellos profesionales que previamente contasen con licencia. El tribunal Superior Irlandés reconoció el derecho de estos nuevos competidores a entrar dentro del sector, dejando sin efecto la propuesta presentada por el Gobierno. Los mayores beneficiarios de la medida fueron los consumidores y los nuevos entrantes en el sector.

En la actualidad, y como posteriormente veremos, las críticas ha dicho proceso desregulador no han cesado y paradójicamente muchos de los manifestantes actuales, que solicitan nuevas medidas restrictivas de la entrada al sector, son profesionales que adquirieron la licencias tras la liberalización del sector (Barrett, 2010), (Weir, 2011).

El Sector del Taxi tras la Desregulación.

Tal y como mencionábamos al inicio del epígrafe, el proceso desregulatorio tuvo como consecuencia el aumento del número de operadores dentro del sector. El número de vehículos dedicados al sector pasó de apenas 4.200 vehículos antes de la desregulación a 21.200 a comienzos del año 2008.

El aumento del número de taxis ha provocado una reducción de los tiempos de espera, diferentes estudios muestran que el porcentaje de servicios que son atendidos antes de diez minutos o menos transcurridos desde la solicitud ha crecido desde un 58.3% en el año 1997, a un 70.2% en el año 2001, alcanzando un 85.7% en el año 2008. La mejora en la prestación del servicio ha producido a su vez un incremento del nivel de satisfacción de los consumidores que se traduce en un aumento de la demanda de viajes llegando a una demanda total de 100 millones de viajes anuales en Irlanda.

El nivel de satisfacción de los consumidores con el conductor y el vehículo también se ha visto afectado. Las encuestas establecen que la mayoría de los usuarios del servicio se muestran muy satisfechos con el nivel del servicio contratado, calidad y limpieza del vehículo, y trato del conductor, mientras que sólo un 3,9% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el servicio y un 0,5% de los mismos, fuertemente disgustados.

Respecto al volumen de ingresos del sector, en el año 2008 se registraron ingresos por valor de 1,5 billones de euros, ingresos muy por encima de los registrados en las mismo periodo por otros medios de transporte como las líneas de autobús irlandesas con ingresos por valor de 267 millones de euros o el servicio de trenes con ingresos por valor de 190 millones de euros.

En conclusión, la decisión de desregularizar el taxi del año 2000, ha producido una elevada entrada de nuevos operadores en el sector, un incremento del volumen de operaciones del sector así como significativos beneficios para el consumidor, principalmente referidos a la reducción de los tiempos de espera (Barrett, 2010) (Weir, 2011).

Principales Problemas Derivados de la Desregulación del Sector del Taxi.

Teniendo en cuenta los posibles problemas enunciados en la ECMT del año 2005, y considerando que ha pasado el tiempo suficiente, pasamos ahora a analizar la situación del sector irlandés refiriéndonos a cada uno de los puntos anteriormente propuestos.

Congestión y Caos en las Calles: La realidad actual es que no se han producido situaciones problemáticas mas allá de las manifestaciones y marchas organizadas por los profesionales del sector, acciones que se han desarrollado de manera pacífica y siempre previo anuncio a las autoridades competentes, y que por otra parte podemos entender como normales.

Excesiva Congregación de Taxis en Aeropuertos y Estaciones de Tren: No ha habido problemas de exceso de congregación de taxis tras la desregulación en lugares como el *Aeropuerto de Dublín* o la estación de *Lansdowne Road Dart*, por citar aquellos con mayor volumen de pasajeros. El principal problema antes de la desregulación era el escaso número de taxistas que se encontraban en aeropuertos o estaciones frente al elevado volumen de clientes, para hacer más atractivo el servicio a los profesionales, los viajes con origen o destino a estos edificios suponía un cargo adicional de 1,50 € por pasajero.

La desregulación aumento considerablemente el número de taxis disponibles a la salida de este tipo de edificios haciendo innecesario mantener el cargo adicional antes enunciado, por lo que se decide en el año 2006 eliminar el mismo.

Congestión en las Paradas de Taxi: Hasta la fecha, no se han recogido incidencias relacionadas con el tema. El aumento de la demanda de taxis y la reducción de los tiempos de espera ha tenido como resultado un aumento del número de servicios más que la congestión de las paradas. Además de lo expuesto, los datos muestran un aumento del número de servicios contratados directamente a través del teléfono, de un 37.7% del total de los servicios contratados en 2001 se ha pasado a un 58,1% en 2008, mientras que el número de servicios que inician su recorrido en una parada ha caído del 29,1% al 11,4%.

Aumento del Número de Accidentes: El número de accidentes de tráfico también se ha visto reducido desde la entrada en vigor de la liberalización del sector, situándose en el año 2008 en un total de 338 frente a los 472 del año 1997. Si bien es cierto que parte de esta reducción del número de accidentes

puede tener como origen las políticas de seguridad vial de la actualidad, que distan mucho de las de finales del siglo XX (reducción de la velocidad, sistema de radares, cinturón de seguridad en todos los pasajeros, desarrollo de vehículos más seguros, etc.), tampoco podemos enunciar que el incremento del número de taxis haya producido un aumento del número de accidentes como se exponía en la ECMT del 2005.

Desarrollo de Conflictos entre Profesionales del Sector: No se han desarrollado importantes conflictos entre tenedores de licencia anteriores a la desregulación y nuevos competidores. La posible razón de la misma puede radicar en que parte de estos nuevos competidores ya eran viejos conocidos del sector, personas que solicitaban el arrendamiento de licencias para poder ejercer durante un periodo de tiempo.

Reducción de los Ingresos del Taxista: El punto relativo a los ingresos del taxista ha sido el que ha primado en todas las objeciones que se han realizado a la liberalización del sector. Antes de la desregulación, las licencias eran vendidas a un elevado precio y por ello los profesionales poseedores de una estaban totalmente en contra del proceso de liberalización del sector. Lo cierto es que la desregulación ha dado lugar a un importante crecimiento del mercado del taxi.

El grupo de corredores de bolsa *Goodbody* realizó un estudio acerca del crecimiento de los ingresos del taxista irlandés, en el que estimaba el volumen de ingresos actuales en 40.350 € anuales frente a unos gastos que ascenderían a 17.660 €, dejando unos beneficios netos de 22.690 €, que mensualmente suponen una ganancia de 1.890 €.

Reducción Número de Taxis en Zonas Rurales: Tras la desregulación del sector se produjo una reducción de número de taxis operando en zonas rurales de un 35% del total de los mismos a un 32% en 2002, pero ya por el año 2005 se produjo un incremento de los mismos hasta representar un 41% del total de taxis operando en Irlanda.

Reducción de la Calidad de los Vehículos: Al contrario de lo que se enunció en la ECMT, la desregulación de la entrada en el sector ha acarreado un aumento de la calidad de los vehículos, el gobierno irlandés incrementó los requisitos en concepto de calidad que debía aunar el vehículo. En la actualidad, los principales requisitos que un vehículo deber tener son:

- Antigüedad inferior a nueve años.
- Capacidad de equipaje de 420 litros.
- Ancho del asiento de al menos 1.360 milímetros.

Únicamente el 4,1 % de los clientes se muestra disconforme con la calidad actual de los vehículos, lo cierto es que calidad de los vehículos actuales es más alta que en el periodo previo a la desregulación.

Posible Negligencia por parte de los Profesionales: El aumento de proveedores del servicio ha llevado más a solucionar este tipo de problemas que a agravarlo. El aumento de la competencia en el sector obliga al conductor a incrementar la calidad del servicio. La proporción de clientes que consideran que los profesionales ofrecen un servicio de calidad ha crecido hasta situarse en aproximadamente un 96 %.

Como vemos lejos de producirse los problemas que se exponían en el año 2005 en la ECMT, la desregulación ha provocado mas una reducción que un incremento de estos. Para finalizar pasamos a destacar un aspecto menos positivo de la desregulación del sector en Irlanda.

Competencia en Precios: El desarrollo de medidas de desregulación tiene como principal objetivo la promoción de la competencia dentro de un sector, la libre competencia se considera como un aspecto beneficioso para el cliente. En mercados en libre competencia, los proveedores, a fin de obtener una determinada cuota de mercado, desarrollan diversas formas de negocios como pueden ser: incrementar la calidad del servicio ofertado, prestación del servicio mas eficiente (reducción de costes), mismo servicio a menor precio, etc.

En el sector del taxi uno de los aspectos más interesantes para el consumidor es la disfrutar de un servicio de calidad a un precio reducido, lo cierto es que la desregulación no ha producido la bajada de precios que se esperaba, probablemente debido al aumento significativo del número de competidores, y ésta era una de las principales razones de la desregulación (Barrett, 2010) (Weir, 2011).

iii. Conclusión.

Una vez analizado el caso de Irlanda podemos considerar que el proceso desregulatorio del sector del taxi irlandés ha resultado muy positivo. Para lo referido a este trabajo y ante una posible desregulación del sector español debemos establecer que el éxito en un determinado mercado no tiene porque necesariamente suponer el éxito en otro diferente. En el caso español a diferencia del caso irlandés, en el momento de la posible desregulación nos encontramos con un sector muy maduro, con exceso de licencias que dista bastante del punto de partida del proceso desregulatorio irlandés, en el que el principal problema era el escaso número de taxistas. Se debe analizar en profundidad si los beneficiosos resultados producidos en Irlanda tendrían el mismo resultado en el sector español (Weir, 2011) (Barrett, 2010).

8. Análisis DAFO.

Analizado ya en profundidad el sector del taxi así como los principales problemas a los que actualmente se enfrenta el profesional del taxi pasamos ahora, a modo de síntesis, a desarrollar la matriz de análisis DAFO del sector con toda la información ya aportada. El análisis DAFO es una herramienta estratégica utilizada para describir la situación de una determinada compañía (en este caso lo centraremos en el taxi) a fin de poder hallar las decisiones estratégicas convenientes. La matriz está dividida en cuatro cuadrantes representativos de las debilidades y fortalezas (análisis interno) y amenazas y oportunidades (análisis externo), en este caso del servicio de taxis.

a. Análisis Interno.

Debilidades: Las principales debilidades que actualmente presenta el servicio de taxis son los elevados costes que supone la prestación del servicio al taxista y la escasa modernización del sector.

Fortalezas: La experiencia profesional del taxista madrileño, el conocimiento de la ciudad y el reconocimiento que el público tiene sobre el servicio son las principales ventajas competitivas que el taxista tiene y debe potenciar frente a nuevos competidores.

b. Análisis Externo.

Amenazas: El desarrollo de los medios de transporte ya activos dentro de la ciudad de Madrid como líneas de metro o EMT y la entrada de nuevos competidores ofertando un servicio más moderno, así como una posible desregulación de la entrada en el sector, suponen las principales amenazas para el sector.

Oportunidades: El desarrollo de políticas administrativas tendentes a la reducción del tráfico en diversas zonas de Madrid, la existencia de segmentos del mercado que aún en los que existe escasa competencia (personas mayores y minusválidos) y el bajo coste que supone modernizar el servicio a través de la contratación aplicaciones similares a las utilizadas por los nuevos competidores.

9. NUEVAS ESTRATEGIAS Y OPORTUNIDADES PARA EL TAXI.

Una vez analizada en profundidad la situación del taxi en la actualidad (declive) y los principales problemas a los que se enfrenta hoy en día, procedemos ahora a estudiar las posibles estrategias a seguir por los profesionales del sector para tratar de revertir la situación, teniendo en cuenta el dudoso futuro que, de no tomarse medidas, le aguardaría al taxi (El País, 2014).

El objetivo fundamental es lograr un reposicionamiento que permita renovar la demanda del servicio (Porter & Harrigan, 1983). Para el desarrollo de este epígrafe tendremos en cuenta las diferentes estrategias enunciadas por Igor Ansoff en el año 1957.

La primera estrategia busca lograr dicho reposicionamiento a través de la implantación de nueva tecnología, este tipo de estrategia podemos identificarla como una estrategia de desarrollo de producto. A través de la incorporación de nuevas características al producto ya existente se busca maximizar el nivel de satisfacción del cliente (Ansoff, 1965).

La segunda estrategia analizada tiene como principal objetivo aumentar la demanda ofreciendo un nuevo tipo de uso del taxi, atrayendo a clientes potenciales, en este caso un determinado grupo de cliente que presenta unas características especiales (problemas de movilidad). De acuerdo con las estrategias expuestas por Igor Ansoff, estaríamos ante una estrategia de desarrollo de mercado, el sector del taxi trata de ofrecer el producto a un nuevo grupo de clientes. Si bien es cierto que como veremos a continuación, es necesario cierto nivel de adaptación del servicio (desarrollo del producto), la estrategia principal es de desarrollo de mercado (Ansoff, 1965).

Finalmente, aunque no podemos encasillar las siguientes oportunidades como estrategias a seguir por los agentes del mercado (taxistas), más bien estamos hablando de medidas regulatorias, hemos considerado interesante desarrollar el contenido de ciertas políticas que suponen un beneficio para el sector del taxi. Analizaremos las políticas ambientales del Ayuntamiento de Madrid que suponen una reducción de tráfico en diversas zonas de la capital, así como las

políticas de amortización de licencias que ya se están llevando a cabo en algunas ciudades españolas.

a. Modernización del Sector (Desarrollo de Producto).

Nos encontramos en un momento dentro del sector transporte urbano determinante, si veíamos al comienzo de este trabajo que la introducción del taxi en el año 1909 supuso el fin de otro medio de transporte muy arraigado dentro de la sociedad madrileña como era el coche de caballos , el desarrollo de nuevos negocios sitúa en una tesitura parecida al negocio del taxi convencional. Para su supervivencia, el taxista tradicional debe combinar la experiencia que ya tiene en el sector con el desarrollo tecnológico que ya vienen implantando estos nuevos competidores (Marañón, 2014).

Si bien la primera forma de competir que podemos considerar oportuna para el taxista convencional es atacando a los nuevos negocios a través del ámbito regulatorio, observando si cumplen o no con la regulación actual, y en el mejor de los casos lograr una prohibición, como ha ocurrido con Uber en España (Juzgado de lo Mercantil N° 2 de Madrid, 2014). El hecho de que la mayor parte de la sociedad actual considere el consumo colaborativo como una mejor fuente de acceso a bienes y servicios, hace que esta medida no sea muy útil en el medio/largo plazo.

El modo de competir con este nuevo tipo de negocios de transporte debe ser a través de la imitación del modo de prestación de servicios que presentan éstos y el aprovechamiento de sus debilidades. El desarrollo de aplicaciones para smartphones que permitan la contratación del servicio de taxis desde el teléfono, la posibilidad de pago a través de medios telemáticos o la personalización del servicio, son aspectos que deben ser introducidos ya por el taxista tradicional. Respecto a las debilidades que presentan estas nuevas formas de negocios pasamos a enunciar las que se han considerado como más significativas (Cusumano, 2015):

Reputación: El servicio de taxis de Madrid, operativo en la ciudad desde hace más de 100 años, tiene un nombre actualmente que las empresas de reciente

generación y que llevan operativas menos de un año no tienen. Si a lo expuesto le añadimos los continuos artículos en prensa que ponen en duda la seguridad de los clientes de estos servicios, llevado de la manera correcta puede suponer un factor determinante para una competencia exitosa del taxi madrileño.

Establecimiento del Precio: Parte de estos nuevos negocios desarrollan un sistema dinámico de establecimiento de precio por lo que una elevada demanda puede provocar un incremento notable de los precios a determinadas horas de día o en días de lluvia, a diferencia de estos, el servicio de taxis ofrece unas tarifas establece como hemos enunciado en un epígrafe del trabajo.

Rechazo de Clientes: Las nuevas aplicaciones para la contratación de servicios de transporte permiten al conductor rechazar las solicitudes de transporte sin razón justificada. El servicio de taxi tiene la obligación de atender los servicios que se solicitan.

Regulación de los Nuevos Negocios: La más que probable entrada de aquellos nuevos negocios que actualmente por razones legales tiene prohibida la prestación del servicio, vendrá acompañada por una serie de medidas legislativas que con total seguridad aumentarán el coste del servicio (contratación seguro, pago licencia, etc.,...) la equiparación con el coste de los servicios del taxi puede poner en entredicho la posición competitiva de las mismas.

En la línea de lo que acabamos de exponer, existen ya sistemas dentro del sector que ofrecen servicios muy similares a aquellos ofertados por estos nuevos tipos de negocios basados en el consumo colaborativo. A modo de ejemplo y puesto que la mayor parte de aplicaciones ofrecen servicios similares (*Pidetaxi*, *JoinupTaxi*, y *TaxiClick* entre otros), presentamos a continuación aquellos servicios más representativos y que han logrado una mayor aceptación dentro del (Fundación RACC, 2015).

Mytaxi.

La empresa.

Es una aplicación alemana desarrollada en el año 2010 que tiene como principal objetivo modernizar el servicio de taxis. A diferencia de otras aplicaciones, Mytaxi opera sólo con taxistas con la licencia necesaria de acuerdo con la legislación. Operativa en Madrid desde el noviembre del año 2012 actualmente cuenta con un total de 2.400 taxistas afiliados, lo que supone 16% del total (El Economista, 2014).

El funcionamiento.

Mytaxi, a través de una aplicación móvil permite la contratación de un taxi directamente a través de un smartphone. Actualmente el taxista paga a la compañía la cantidad de 0,90 € por cada trayecto contratado a través de la aplicación, si bien la compañía ha anunciado que en un futuro el precio se establecerá de manera dinámica en función del número de taxistas interesados en el servicio. Entre los servicios de la aplicación destacan:

- Detección de la ubicación del cliente y de los taxis más próximos a su posición.
- Identificación del conductor aportando: fotografía, número de teléfono y valoración de cada uno.
- Posibilidad de seguir el trayecto de llegada del taxi y el estimación del tiempo de espera.
- Posibilidad de valoración tras el trayecto.
- Calculadora de tarifas.
- Posibilidad de solicitar más de un taxi a la vez.
- Opciones de personalizar el servicio: eco-taxi, taxi accesible, pago con tarjeta, si admite animales, etc.
- Posibilidad de asignar taxista favorito para sus trayectos.

Junto con estos servicios ya ofertados, la empresa está desarrollando nuevas aplicaciones como son:

- Reservas a través de la web.
- Sistemas de pago directamente desde el móvil.
- Desarrollo de cuentas para clientes de gran volumen como empresas u hoteles.
- Sistema de chat para comunicación entre cliente y conductor.
- Botón para los conductores en caso de emergencia (Mytaxi, 2014).

Hailo Taxi.

La Empresa.

Fundada en el año 2011 en Londres y operativa hoy en más de 15 ciudades de todo el mundo, Hailo Taxi es una aplicación que permite al taxista obtener clientes a través de un nuevo canal, además de la calle con la típica radio, a cambio de un 10% del servicio contratado a través de Hailo Taxi. En España la aplicación opera actualmente en las ciudades de Madrid y Barcelona (Expansión, 2014).

El Funcionamiento.

Hailo permite al cliente contratar un servicio de taxi a través de una aplicación de smartphone. Una vez descargada la aplicación, el cliente debe completar un registro facilitando nombre, correo electrónico, número de teléfono y datos de una tarjeta de crédito (opcional). Incluir una tarjeta de crédito permite que la cantidad que marque el taxímetro se cargue directamente a la tarjeta a través de la aplicación. A la hora de contratar el servicio, el cliente podrá establecer manualmente el punto de recogida o bien utilizar la ubicación establecido por el servicio de localización de la aplicación. La solicitud será enviada al taxista más cercano y desde el momento en que este acepte el servicio, el cliente podrá seguir el recorrido desde el móvil.

Al subir al vehículo a diferencia de cuando contratas un servicio de taxi vía radiotaxi, el taxímetro llega a 0. Durante el trayecto, el cliente puede observar si el taxista está siguiendo el recorrido más corto. Finalizado el trayecto, el cliente

tiene la opción de rellenar una encuesta de satisfacción así como dejar propina a través de Hailo si es su deseo.

Hailo al igual que otras aplicaciones, permite la posibilidad de personalizar el servicio, mediante una lista de conductores favoritos que cubran todos tus trayectos (Expansión, 2014).

Al igual que hicimos en el apartado relativo a los nuevos modelos de negocios, pasamos ahora a presentar un cuadro resumen con los principales características de las aplicaciones de reserva de taxis (Fundación RACC, 2015).

Tabla VIII: Tabla Comparativa Aplicaciones Reserva de Taxi 2015.

Aplicaciones de Reserva de Taxi.	Pago a través de Aplicación.	Posibilidad de Reserva Futura.	Grado de Personalización.	Bajada de Bandera Previa	Indicación Tiempo Llegada.
<i>Mytaxi</i>	SI	SI	Alto	NO	SI
<i>Hailo Taxi</i>	SI	NO	Medio	NO	SI
<i>JoinUp Taxi</i>	NO	SI	Bajo	NO	SI
<i>Taxiclick</i>	NO	SI	Alto	SI	NO
<i>PideTaxi</i>	NO	SI	Bajo	SI	NO

Fuente: basado en Informe RACC 2015.

b. Eurotaxi o Taxi Accesible (Desarrollo de Mercado).

Desde finales de los años 80 en España se empiezan a tomar en consideración los problemas a los que se ven sometidos los individuos con algún tipo de discapacidad para el desarrollo de una vida normal y, en consecuencia, comienza el desarrollo de medidas de adaptación del entorno para los mismos. Hoy en día es normal encontrar semáforos con sonido para invidentes, rampas de acceso para minusválidos o baños adaptados. Es en este contexto de adaptación del entorno en el que se desarrolla el proyecto europeo de implantación de un taxi accesible para todos al cuál nos referiremos a partir de ahora como *Eurotaxi*.

Además de ser un factor más de adaptación para personas con discapacidad, el desarrollo de este tipo de taxi puede suponer a su vez un nuevo mercado para el taxista tradicional. A continuación, pasamos a exponer el conjunto de factores por los cuales consideramos interesante para el taxista la obtención de este tipo de vehículo.

Factores Demográficos.

En la actualidad aproximadamente un 6% del total de la población madrileña padece algún tipo de discapacidad declarada, si bien es cierto que esta cifra no supone un mercado lo suficientemente atractivo, debemos incluir también a aquellas personas mayores de 60 años con problemas de movilidad y para los que el desarrollo de este tipo de vehículo sería muy favorable.

Respecto a lo expuesto anteriormente, interesa ahora realizar un breve análisis acerca de la evolución demográfica que se espera en la capital en los próximos años. El desarrollo de la medicina, la baja natalidad y la alta esperanza de vida están provocando un envejecimiento considerable de la población española, en la actualidad el porcentaje de personas mayores de 60 años en la capital española es del 25%. Las proyecciones para los próximos años indican un crecimiento de dicha cifra hasta llegar a un 30% en el año 2020 (Ayuntamiento de Madrid, 2015).

Debemos tener en cuenta que el ejercer la profesión con este tipo de vehículo en ningún caso supone perder al cliente tradicional que no está aquejado de ningún tipo de discapacidad, el servicio se seguiría prestando con total normalidad a este cliente. En definitiva, la medida supondría incrementar el volumen potencial de clientes.

Factores Legales.

Además de los cambios demográficos que acabamos de mencionar, debemos considerar también el aspecto regulatorio. La Constitución Española en sus artículos 9.2, 10, 14 y 49 respectivamente, ya enuncia el derecho de todo ciudadano a un taxi accesible. Posteriormente, de dicho derecho constitucional

se derivará una obligación a nivel municipal de contar al menos con un 5% (mínimo que se espera que aumente en futuras regulaciones) de vehículos adaptados para ofertar el servicio de taxi (Ministerio de la Presidencia, 2007).

En la actualidad Madrid cuenta con un total de 75 vehículos Eurotaxi operando en la ciudad, cifra que representa un porcentaje del 0,5% del total de las licencias actuales. Para alcanzar el 5% anteriormente mencionado es necesario que aumente el número de vehículos adaptados en 675 unidades. En definitiva y aún sin entrar a valorar los aspectos económicos, es necesario una transformación de al menos 675 licencias de taxis ya operantes en la ciudad para cumplir con lo establecido legalmente.

Factores Económicos.

Analizado ya previamente el potencial volumen de clientes que la transformación del taxi puede generar si se decide operar con un Eurotaxi, pasamos ahora a estudiar un aspecto fundamental a la hora de tomar la decisión acerca de introducirse en este segmento, el coste económico. El principal problema al que se enfrentaría un hipotético taxista que decida introducirse en este nuevo segmento sería el coste de transformación del vehículo y el aumento de gastos que se origina.

En la actualidad, el coste de transformación se cifra en unos 10.000 € a lo que debemos añadirle un aumento de un 20%-30% del coste del seguro así como el aumento del consumo de combustible. Si bien a pesar de lo expuesto, existe un importante programa de subvenciones y ayudas económicas ofrecido tanto por fundaciones como ONCE o IMSERSO, que financian la transformación taxis, así como por ayuntamientos como el de Madrid que aporta una ayuda extra de 6.000€ por vehículo.

En conclusión, teniendo en cuenta que el sector del taxi se está viendo afectado de manera muy considerable por el desarrollo y personalización de los medios de transporte públicos así como por el incremento de competidores, el alto volumen de clientes potenciales unido a las subvenciones y ayudas

económicas, hacen recomendable la transformación del taxi para dar cabida a este nuevo grupo de clientes (Fundación Once, 2010).

c. Medidas Administrativas favorables al Taxi.

Finalmente aunque no podemos encasillar las siguientes oportunidades como estrategias a seguir por los agentes del mercado (taxistas), más bien estamos hablando de medidas regulatorias, hemos considerado interesante desarrollar el contenido de ciertas políticas que suponen un beneficio para el sector del taxi. Analizaremos las políticas ambientales del Ayuntamiento de Madrid que suponen una reducción de tráfico en diversas zonas de la capital, así como las políticas de amortización de licencias que ya se están llevando a cabo en algunas ciudades españolas.

i. Amortización de Licencias.

Los profesionales del taxi de Madrid estiman que en la actualidad, sobran unas 4.000 licencias de las actuales 15.700 existentes para que el sector vuelva a ser competitivo. El Presidente de la Gremial del Taxi, Julio Moreno, enuncia que en la actualidad debido al desarrollo del transporte público ya no es necesario un número tan elevado de licencias (Voz Pópuli, 2014). En la época de mayor crecimiento del sector del taxi, finales del siglo XX, el servicio cubría una serie de necesidades que no se dan en la actualidad (El País, 2014). El elevado volumen de taxis operativos en la ciudad, unido a los problemas que anteriormente hemos mencionado han producido una importante reducción en las ganancias de los taxistas.

Si bien es cierto que existen municipios de España en los que ya se está llevando a cabo un proceso de amortización por el exceso de demanda existente (La Voz de Galicia, 2014), se antoja complicado que a corto plazo el Ayuntamiento de Madrid lleve a cabo dicha medida. Teniendo en cuenta que las licencias a amortizar serían las de los jubilados y que estos para obtener ingresos lo que buscan es la venta de la misma, sería necesario que el Ayuntamiento de Madrid pagase a dichos jubilados dicha licencia. Algunas gremiales de otras zonas de España han acordado con los respectivos

ayuntamientos participar en el pago a dichos jubilados por la amortización de la licencia (La Voz de Galicia, 2014).

ii. Áreas de Tráfico Restringido.

En el año 2005 y debido a los altos niveles de contaminación que se daban en la ciudad, el Ayuntamiento de Madrid implantó políticas de restricción del tráfico en diversas zonas de la ciudad. En la actualidad existen restricciones al tráfico dentro de la ciudad en las áreas del barrio de Las Letras, Cortes y Embajadores, y se ha establecido que esta medida se aplique también a la zona de Ópera (Plaza de España, Gran Vía, Callao, Calle del Carmen, Sol, Mayor, Plaza de Oriente y Bailén) desde el 1 de agosto del 2015. En las zonas con tráfico restringido la circulación estará limitada a los vehículos con autorización de residente, taxis, autobuses de la EMT, bicis y motocicletas (sin tener en cuenta vehículos de prestación de servicios de extinción de incendios o policía entre otros). El control del acceso a estas zonas se realizará a través de cámaras de video vigilancia y las sanciones ascenderán a 90 euros (La Gaceta del Taxi, 2015).

Esta restricción de la circulación en zonas de altos niveles de aglomeración, como las mencionadas, es una oportunidad de mercado a estudiar por parte del sector el taxi madrileño debido al incremento de la demanda que estas medidas suponen.

10. Conclusiones.

La elaboración del estudio sobre el sector del taxi en la actualidad nos lleva a establecer unas conclusiones esenciales que se detallan en este apartado. Tal y como ocurrió a finales del siglo XX, los cambios sociodemográficos, el desarrollo de otros medios de transporte, la crisis económica y la aparición de una nueva forma de consumo como es el consumo colaborativo, han producido una nueva crisis dentro del sector del taxi.

En lo relativo a el desarrollo de diferentes medios de transporte como hemos visto en un epígrafe de este trabajo, el número de taxis operando en la ciudad de Madrid lleva estable desde los años 70, 15.700 licencias. No parece que se haya llevado a cabo el correspondiente proceso de adaptación que este tipo de cambios requiere. A nuestro entender, no tiene sentido que el número de taxis en una sociedad moderna y en la que ha habido un fuerte desarrollo del transporte público siga manteniéndose igual que en un contexto histórico en la situación era totalmente distinta, los años 70.

Las necesidades que un su día cubría el servicio de taxis hoy en día son cubiertas por otros medios de transporte o por competidores que ofertan el servicio a un menor coste. Si a la ausencia de un proceso de adaptación que ya debió realizarse, le unimos el desarrollo de nuevos modelos de negocio relativamente fácil comprender la situación del sector actualmente.

De continuar operando de la misma manera que se venía haciendo en los años anteriores la situación del taxi no hará otra cosa que continuar agravándose. Debemos tener en cuenta que gran parte de los competidores potenciales del taxi, por motivos regulatorios, no se encuentran operando por las calles de Madrid actualmente y aún así la situación ya es alarmante. La más que probable entrada de estos competidores en el corto plazo, una vez resueltos los temas regulatorios, obliga al taxista convencional a modificar su forma de prestar el servicio si quiere revertir esta situación. La incorporación de nuevas tecnologías al servicio unido al conocimiento del sector deben ser las piezas fundamentales que marquen la forma de prestar el servicio en el futuro más

próximo. El taxista debe a su vez tratar de incrementar el volumen de clientes desarrollando nuevos usos del transporte del taxi.

Pero en el nuevo escenario que se plantea ante el taxista, éste no debe ir sólo, es fundamental que los organismos gubernamentales colaboren con el sector estableciendo regulaciones y controles que garanticen el cumplimiento por parte de todos los agentes del mercado, así como estudiar posibles medidas que permitan incrementar la calidad del servicio a la vez que garanticen el futuro de este sector.

11. BIBLIOGRAFÍA.

ABC. (5 de Marzo de 2015). BiciMAD se amplía al eje de la Castellana, el paseo de la Florida y Matadero. *ABC* .

ABC. (2 de Abril de 2012). El Sector del Taxi, más ahogado que nunca. *ABC* .

AEMT. (2010). *Estudio socioeconómico sobre el taxi y propuestas de modernización del sector*. AEMT.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy. An analytic approach to business policy for growth and expansion*. USA: McGraw-Hill Inc.

Ayuntamiento de Madrid. (20 de Junio de 2014). Instrucciones de uso y funcionamiento de la bicicleta pública de Madrid. *Resolución N° 308043* . Madrid, Madrid, España.

Ayuntamiento de Madrid. (1996). *Libro Blanco del Taxi en el Área Unificada de Madrid*. Ayuntamiento de Madrid, Madrid.

Ayuntamiento de Madrid. (2015). *Madrid.es*. Recuperado el 4 de Marzo de 2015, de Madrid.es: www.madrid.es

Barrett, S. D. (2010). The Sustained Impacts of Taxi Deregulation. *The Author* .

Bassett, K. (Marzo de 2014). Prepare to Share. *Management Today* .

Berold, K. (13 de Marzo de 2014). Introducing Uber. *Entrepreneur* , 52-53.

Blablacar. (2010). *Sobre nosotros, Blablacar de un vistazo*. Recuperado el 10 de Marzo de 2015, de www.blablacar.es

Botsman, R., & Rogers, B. (2010). *What's Is Yours. The Rise of Collaborative Consumption*. USA: HarperBusiness.

Brusson, N. (11 de Diciembre de 2014). Cofundador de Blablacar: "España es uno de nuestros mercados más importantes". (M. López, Entrevistador)

Cabify. (2014). *Cabify*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de www.cabify.es

Carlos Lloret, c. m. (24 de Noviembre de 2014). Uber: "Animamos a la Administración a actualizar la legislación". (Infocif, Entrevistador)

Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2014). *Consulta Pública sobre los Nuevos Modelos de Prestación de Servicios y la Economía Colaborativa*. CNMC, Departamento de Promoción de la Competencia, Madrid.

Conferencia Nacional de Organizaciones del Sector del Taxi. (2011). Conclusiones.

Consortio Transportes Madrid. (2012). *Informe Anual 2012*. Consortio Transportes Madrid, Madrid.

Cusumano, M. A. (2015). How Traditional Firms must compete in the Sharing Economy. *Communications of the ACM* , 58 (1), 32-34.

De Antonio, J. (17 de Junio de 2014). Cabify: "Si el taxi fuera más barato, tendría más clientes". (E. Confidencial, Entrevistador)

El Economista. (19 de Septiembre de 2014). Los gastos y los ingresos de los taxistas profesionales. *El Economista* .

El Economista. (2014 de Julio de 2014). Madrid Cabify Lite lanza el servicio de coche con chofer más barato que un taxi . *El Economista* .

El Economista. (27 de Noviembre de 2014). Mytaxi ampliará su presencia en España en 2015 . *El Economista* .

El País. (13 de Junio de 2014). El negocio del taxi se agota. *El país* .

El País. (12 de Junio de 2014). Los mil y un trámites para ser taxista. *El País* .

EMT. (2013). *Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid.

Ermey, R. (2014). Taxis get a run for their money. *Kiplinger's Personal Finance* .

Estrella Digital. (6 de Agosto de 2013). Sobrevivir de taxista en tiempos de crisis. *Estrella Digital* .

Europa Press. (23 de Mayo de 2014). Los taxistas convocan una manifestación el 11 de junio para protestar contra Uber. *El Mundo* .

Europa Press. (19 de Diciembre de 2014). Un conductor de Uber, acusado de secuestro y violación en Boston. *Europa Press* .

Expansión. (23 de Febrero de 2014). Probamos Hailo, la app de los taxis. *Expansión* .

Fundación Once. (2010). *Libro Blanco del Eurotaxi, un taxi para todos*. (Primera Edición ed.). Madrid.

Gobierno de la Comunidad de Madrid. (28 de Julio de 2005). Reglamento de los Servicios de Transporte Público Urbano en Automóviles de Turismo. *Decreto 74/2005* . Madrid: BOCM.

Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Estadística del Taxi*. Metodológico Estandarizado, INE, Transporte y actividades conexas, comunicaciones, Madrid.

Juzgado de lo Mercantil N° 2 de Madrid. (2014 de Diciembre de 2014). Medias Cautelares 707/2014. 20. Madrid, Madrid, España.

La Gaceta del Taxi. (2015). Cada vez será más difícil circular por el centro. *La Gaceta del Taxi* (223), 34-35.

La Gaceta del Taxi. (2015). Valencia, epicentro de la lucha anticorrupción. *La Gaceta del Taxi* (223), 10-12.

La Información. (9 de Febrero de 2014). Uber incluirá un botón del pánico en su aplicación móvil para clientes en la India. *La Información* .

La Vanguardia. (21 de Agosto de 2014). Barcelona regulará los pisos turísticos "antes de que acabe el año". *La Vanguardia* .

La Vanguardia. (30 de Julio de 2013). Sobran 5.000 licencias de taxi en Madrid. *La Vanguardia* .

La Vanguardia. (11 de Junio de 2014). Uber, la aplicación que irrita al taxi. *La Vanguardia* .

La Voz de Galicia. (19 de Febrero de 2014). Ponteareas eliminará 12 licencias de taxi por el exceso de oferta. *La Voz de Galicia* .

Leralta, J. (2010). El siglo XXI: El taxi que todos queremos. *La Gaceta del Taxi* .

Leralta, J. (1996). *Historia del Taxi de Madrid* (Primera Edición ed.). Madrid: SILEX Ediciones.

Malhotra, A., & Van Alstyne, M. (Noviembre de 2014). The Dark Side of the Sharing Economy... and How to Lighten It. *Communications of the ACM* , 24-27.

Marañón, R. (2 de Julio de 2014). La evolución del negocio del taxi. *ABC* .

Metro de Madrid. (2014). *95 años. 1919-2014*. Metro de Madrid, Madrid.

Metro de Madrid. (2013). *Informe Anual*. Madrid.

Mims, A. (2014). *Testimony of Publi Policy Manager, Lyft, Inc.* Public Utility Commission En Bank Transportation Hearing, Harrisburg.

Ministerio de la Presidencia. (23 de Noviembre de 2007). Regulación de las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación para el acceso y

utilización de los modos de transporte para personas con discapacidad. *Real Decreto 1544/2007* . España.

Ministerio del Interior. (16 de Marzo de 1979). Reglamento Nacional de los Servicios Urbanos e Interurbanos de Transportes en Automóviles Ligeros. *Real Decreto 763/1979* .

Mytaxi. (2014). *Mytaxi*.

O'Neill, E. W., & Prabhakaran, V. (2013). *Comments of Uber Technologies, INC. on order Instituting Rulemaking*. State of California, Public Utilities Commission, San Francisco.

Passmore, R. (Abril de 2014). Driving Need. *National Underwriter* , 62-63.

Porter, M. E., & Harrigan, K. R. (1983). End-Game Strategies for Declining Industries. *Harvard Business Review* (4).

Rosso, V. (21 de Julio de 2014). "Esperamos alcanzar los 15 millones de usuarios a finales de este año". (E. N. Lunes, Entrevistador)

Rubira, F. (27 de Octubre de 2014). ¿Qué es Uber y para qué sirve? *El Confidencial* .

San Francisco Business Times. (9 de Diciembre de 2014). San Francisco Uber driver charged in 6-year-old's death. *San Francisco Business Times* .

The Huffington Post. (11 de Junio de 2014). Las huelgas de taxis causan problemas en las principales ciudades europeas. *The Huffington Post* .

The Huffington Post. (2014 de Diciembre de 2014). Nueva Delhi prohíbe Uber tras la violación de una clienta. *The Huffington Post* .

Valor, C. (2014). *Consumo en Colaboración*. Economistas Sin Fronteras, Madrid.

Voz Pópuli. (4 de Agosto de 2014). Presidente de la Gremial del Taxi: "La crisis rebaja el precio de una licencia de taxi en Madrid a 140.000 euros". *Voz Pópuli* .

Weir, S. (2011). The Evolution of Taxi Policy in Ireland. *Journal of Public Affairs* , 11 (2), 80-87.