

## Caso de estudio del emprendimiento “RAPID TRIPS” – EPC1802E

---

Ramiro tenía 25 años. Había vuelto al país después de estudiar Administración de empresas en Chile y una especialización en banca en Arkansas, Estados Unidos. De algo estaba seguro y era de que quería emprender; sin embargo, antes tenía otra meta, aprender a leer estados financieros. Quería aprender la parte numérica antes de emprender y sabía que la mejor forma de hacerlo era trabajando en una entidad financiera. Empezó a llamar a los familiares que trabajaban en bancos. La primera persona que contactó fue el gerente general de uno de los bancos más grandes de Bolivia, al día siguiente tuvo una entrevista con él y pronto empezó a trabajar como funcionario de riesgo, analizando a las empresas y decidiendo si tenían un perfil apto para acceder a créditos.

Todo iba bien y él ya estaba trabajando dos años en el banco, sin embargo, lo que en realidad le atraía era el emprendimiento y los negocios. Desde niño soñaba con emprender y cuando creció tenía dos razones para hacerlo: la adrenalina que le generaba emprender por todos los retos y riesgos que conlleva, ser financieramente independiente para lo cual consideraba que la única forma era con una empresa propia. Cuando era joven decidió meterse al mundo de los negocios por primera vez organizando algunos eventos con amigos, pero él buscaba hacer algo más formal, y sobre todo con visión a futuro.

En ese entonces vivía en la zona sur de la ciudad de La Paz. En esa época su madre comenzó a viajar mucho por cuestiones de trabajo, lo cual requería aproximadamente de una hora para transportarse en taxi al Aeropuerto Internacional de El Alto. A Ramiro le preocupaba que su madre vaya sola sobre todo a altas horas de la noche, por lo cual él la llevaba y la recogía cada vez que le era posible. Cuando no, tenía que llamar a una línea de taxis de confianza para que la lleve, pero los precios que les llegaban a cobrar eran muy altos.

Retornar desde al aeropuerto también era un problema. Para bajar desde el aeropuerto los dos únicos medios disponibles son los taxis o el servicio de minibuses de COTRANSTUR. El problema con el primero era que algunas veces los taxistas no querían bajar hasta la zona sur, apelando a que no iban a tener pasajeros de vuelta, y cuando accedían cobraban hasta 140 bolivianos. Por otro lado, los minibuses de COTRANSTUR, si bien tienen un costo de cinco bolivianos, tienen su parada final en la zona central de La Paz, por lo cual era necesario para la mamá de Ramiro tomar otro tipo de transporte que la lleve hasta tu casa. Además de todo estaba el tema de la inseguridad que existe en horas de la noche al optar por cualquiera de estas dos opciones.

Ramiro siempre pensó que debía haber una solución para todo aquello que le molestara, y estaba seguro que este problema no era la excepción. Fue entonces cuando recordó uno de sus viajes a Buenos Aires donde conoció a la empresa Manuel Tienda León. Esta empresa se dedica al traslado de pasajeros desde y hacia los aeropuertos en diferentes ciudades de Argentina mediante una flota de buses grandes y cómodos. Se caracterizan por recoger a los pasajeros de hoteles y oficinas, y brindar un servicio garantizado, seguro y a precios módicos.

Fue así que empezó a investigar y descubrió que este tipo de empresas existían en varios países de América, como Chile, Colombia y Estados Unidos, bajo el mismo modelo de negocio: buses compartidos que brindan un equilibrio entre seguridad, comodidad, rapidez y precios módicos.

Le pareció una excelente oportunidad para implementar en La Paz, ya que solucionaba tres problemas: inseguridad, precios altos y tener que tomar más de un medio de transporte para llegar al destino. Además, podía tener una gran ventaja competitiva, al ser la primera y única empresa en La Paz que trabajase bajo esta modalidad y cuyo mercado meta sean específicamente pasajeros con residencia en la zona sur (una de las zonas más alejadas del aeropuerto y con mayor poder adquisitivo).

Al considerar el gran potencial en este modelo de negocio, decidió realizar un estudio de mercado para confirmar si su idea podía funcionar e iba a ser aceptada por la gente. Como el mercado meta al que se estaba dirigiendo estaba compuesto principalmente por personas que tenían residencia en la zona sur, empezó presentando su idea a amigos que vivían en la misma. Empezó a asistir a los “tés” organizados por las amigas de su mamá y aprovechaba para presentarles la idea y preguntarles cuanto pagarían por el servicio. Las respuestas fueron positivas y las personas estaban dispuestas a pagar hasta 50 bolivianos por el servicio.

Una vez que tuvo una validación del mercado potencial, descargó un modelo de plan de negocios de internet bastante simple y lo fue desarrollando como mejor pudo y de acuerdo a lo que veía conveniente y necesario. Empezó también a investigar sobre los horarios de los vuelos y la afluencia de pasajeros, específicamente de aquellos que vivían en la zona sur. Así llegó a la conclusión de que la mayor afluencia de personas en vuelos nacionales se daba por la mañana y al medio día, especialmente de vuelos provenientes y con destino a la ciudad de Santa Cruz. Por otra parte, los vuelos de Avianca que tenían mayor afluencia de pasajeros arribaban a las 3am, y los de American Airlines a las 6am.

Finalmente empezó a buscar un bus para poder comenzar el emprendimiento. No buscaba un bus cualquiera, sino uno parecido a aquellos que utilizaban este tipo de empresas en otros países, quería un bus americano grande y sobre todo cómodo. En esa búsqueda se enteró de casualidad que la embajada de Estados Unidos estaba vendiendo un bus con las características que estaba buscando. El precio era de 25.000 dólares y Ramiro solo contaba con la mitad del dinero así que optó por prestarse el restante que necesitaba de su familia, a quienes prometió ir pagando en cuotas mensuales. Ese fue el impulso que necesitaba para materializar su emprendimiento.

Contrató a un chofer para que manejara el bus que había comprado y programó subir cuatro veces al aeropuerto en aquellos horarios donde había más vuelos, y bajar la misma cantidad de veces en otros horarios establecidos. El bus tenía capacidad para 13 personas, sin embargo, la última fila de asientos estaba dispuesta para las maletas, por lo cual contaban con capacidad de transportar a un máximo de ocho personas.

## **El nacimiento de Rapid Trips**

Es así que después de seis meses de planificación, Ramiro inició su negocio al cual denominó Rapid Trips. Tenía la visión de llegar a posicionarse en el mercado como lo había hecho el negocio en el cual se inspiró: “Manuel Tienda León”, y llegar a tener una flota igual de grande de buses. Rapid Trips se caracterizaba por ser seguro, ya que existía un responsable en la empresa con quien te podías contactar en caso de que hubiera algún problema, además de tener la tranquilidad de no sufrir algún tipo de robo ya que estabas siendo transportado con otras personas, lo cual no ocurre al tomar un taxi. Al ser varias personas las que contrataban el servicio también se reducían los costos de transporte para el cliente, por lo cual cada pasajero llegaba a pagar hasta un 70% menos que adquiriendo los servicios de un taxi. Llevaba o recogía a los pasajeros desde las puertas de sus casas generando mayor comodidad.

Como no contaba con dinero inicial para realizar algún tipo de marketing pagado para atraer a sus primeros clientes, Ramiro recurrió a los contactos que tenía gracias a su puesto en el banco. Su primer acercamiento fue con sus colegas en el banco quienes viajaban constantemente. Además, en sus funciones en esa institución él trabajaba con varias empresas de turismo a las cuales no dudó en contactar para que recomendaran los servicios de Rapid Trips a turistas. También tenía contactos de embajadas, a quienes llamó personalmente para ofrecerles este nuevo método de transporte hacia el aeropuerto. Finalmente utilizó marketing “de boca a boca”, pidiendo a sus amigos y familiares que promocionaran y recomendaran su emprendimiento.

La primera semana empezó subiendo y bajando solo cuatro clientes, para la segunda semana ya tenía un cliente por día y para la cuarta semana transportaba diez clientes diarios, a quienes cobraba un precio de 35 bolivianos. Los clientes no tardaron en llegar. Los clientes llamaban a los números de referencia y se contactaban con Ramiro, él les daba los horarios en los cuales el bus subía y bajaba del aeropuerto, ellos escogían el horario y le dictaban la dirección de su vivienda para que el bus los recogiera de ahí a una hora determinada o los dejara. Sin embargo, las llamadas continuaron aumentando exponencialmente y en poco tiempo tuvo cerca de 200 clientes cada día, entre subidas y bajadas al aeropuerto. Un solo bus ya no era suficiente para la creciente demanda.

Como Ramiro no contaba con el presupuesto para comprar otro bus decidió sub alquilar buses. Encontró una persona que tenía buses con características muy similares al suyo y que eran alquilados usualmente para bodas. Decidió alquilar inicialmente dos buses. Sin embargo, el contratar choferes era un reto más grande, ya que debían ser responsables y Ramiro tener la certeza de que cumplirían debidamente con su trabajo. Contactó a conductores privados de zonas residenciales, les presentó el emprendimiento y les afirmó que podían crecer en el negocio y ser más profesionales, en sí, les dio una visión de crecimiento a futuro y los convenció para unirse a Rapid Trips.

Con estas nuevas medidas pudo satisfacer la demanda por un tiempo más, pero el emprendimiento era cada vez más conocido por más personas y recomendado por otras, por lo cual las llamadas y los clientes continuaban creciendo. Entonces decidió seguir subcontratando buses hasta llegar a tener un total de seis.

## **Innovando pensando en el cliente**

El emprendimiento atraía cada vez a un mayor número de turistas, debido a que era la única empresa del rubro que contaba con una página web, mediante la cual se podía conocer el servicio, realizar reservas y pagar con tarjeta de crédito anticipadamente.

Un día llegó un turista de Estados Unidos, se encontraba indispuerto por el largo viaje y la altura a la que se encuentra la ciudad de El Alto. El conductor de la empresa que lo recogió notó el malestar del joven y le recomendó tomar un mate de coca y un “chaki-tab”. Le aseguró que este tipo de malestares eran comunes en extranjeros e incluso en nacionales que llegaban a La Paz y a la ciudad de El Alto que se encuentra a 4,100mts sobre el nivel del mar, pero que con los remedios que le había indicado se sentiría mucho mejor.

Al hacer el traspaso de turno, el conductor le comentó a Ramiro lo que había sucedido y afirmó que esto les pasaba a muchos pasajeros, especialmente extranjeros. Es así que Ramiro tuvo la iniciativa de mejorar la atención al cliente y ofrecer servicios extras que les den mayor comodidad. Fue entonces que implementó un servicio que brindaba mates de coca, manzanilla y anís a todos los pasajeros que lo solicitaban. Los conductores contaban con termos individuales y agua caliente para brindar este servicio. Además, Ramiro estaba consciente que la altura podía llegar a afectar mucho a una persona que no estaba acostumbrada a visitar este tipo de ciudades, por lo cual compro tanques pequeños de oxígeno y cobraba un precio de 40 bolivianos para cualquier pasajero que lo requiriera. También puso conexión a internet en los buses, al que los pasajeros podían conectarse gratuitamente.

Todo esto mejoró la calidad del servicio y los clientes estaban muy contentos con las mejoras. Pero había un problema más que debía ser solucionado. La logística del recojo y distribución de los pasajeros a sus domicilios se empezó a complicar, y tomaba mucho tiempo ir a dejar y recoger a cada uno de los clientes de sus casas que se encontraban en barrios no muy cercanos los unos de los otros. Muchas veces los conductores tenían rutas muy largas para dejar a todos los pasajeros y obviamente aquellos que vivían en barrios un poco más alejados debían esperar más para poder llegar a sus domicilios.

Ramiro vio que lo más conveniente para reducir el tiempo de traslado de los pasajeros era implementar una parada. Escogió la Calle 15 de Calacoto como el punto de parada de los buses por ser un lugar estratégico desde el cual puedes llegar a cualquier barrio de la zona sur con facilidad. De esta forma los clientes que preferían acortar el tiempo de traslado hasta el aeropuerto podían dirigirse directamente hasta esta parada y esperar ahí al bus. Para los pasajeros que bajaban desde el aeropuerto se implementó otro sistema. El bus llegaba a la parada y ahí los pasajeros eran embarcados por el conductor en un radiotaxi que los llevaba a los barrios en los donde vivían. Los costos de los radiotaxis eran cubiertos por el negocio.

Los clientes estaban contentos con el servicio. Además, se implementó el servicio de envío de paquetes desde y hacia el aeropuerto. El negocio estaba creciendo y

alcanzando visibilidad, no solo entre los clientes sino entre los taxistas que trabajaban en el aeropuerto.

### **Conflicto con los sindicatos**

Cuando los sindicatos de taxis que operan en el aeropuerto se dieron cuenta de lo bien que le estaba yendo a Rapid Trips empezaron los conflictos. Un día uno de los conductores llamó a Ramiro para contarle que los taxistas que trabajan en el aeropuerto habían pinchado las llantas del bus y le habían amenazado a él y a los otros conductores para que dejen de recoger “sus” pasajeros. Argumentaban que ellos pagaban una cuota al aeropuerto para trabajar ahí y que por lo tanto Rapid Trips no podía operar en ese mismo lugar.

Ramiro fue a reunirse con el gerente del Aeropuerto Internacional de El Alto. Le comentó lo que había ocurrido y este le respondió que era verdad lo que habían dicho los taxistas, y que ellos tenían la autorización para recoger pasajeros. Le dijo que lamentablemente no puede recoger a pasajeros que salgan a buscar un transporte público y que la única forma en la que podía transportar pasajeros era si los mismos ya habían reservado el transporte anticipadamente.

Fue entonces que Ramiro tuvo que tomar una decisión importante para la imagen de la empresa. Dejó de ser un negocio de transporte y pasó a ser una especie de negocio de turismo, lo cual le iba a permitir alegar a los sindicatos que su negocio no les representaba una competencia directa ya que no era una empresa de transporte específicamente. De esta forma podía seguir utilizando el modelo de recojo de pasajeros mediante reservas, con la condición de que todos los conductores esperen a los pasajeros con carteles que identifiquen los nombres de los mismos. Este mecanismo servía para demostrar que el recojo de clientes se hacía mediante reservas previamente establecidas. Rapid Trips pudo continuar funcionando sin la necesidad de hacer cambios drásticos al modelo de funcionamiento que tenía.

### **El chef administrador**

Una vez solucionado ese problema, todo volvió a marchar con normalidad. Para atraer más clientes Ramiro se contactó con algunos medios de comunicación, fue a entrevistas e incluso hicieron una nota en el periódico “Pagina 7” sobre Rapid Trips. Las llamadas continuaban aumentando a medida que más gente se enteraba del servicio que ofrecía este emprendimiento. Sin embargo, el crecimiento exponencial que estaba teniendo también trajo una serie de problemas. El principal fue que empezó a requerir mucho más tiempo y esfuerzo por parte de Ramiro, quien se encargaba de toda la administración.

Aún estaba trabajando en el Banco, lo cual requería entre ocho a nueve horas de su día. Entraba a trabajar a las 8am, y salía del trabajo a las 5pm. Llegaba cada día a su casa alrededor de las 5:30pm y empezaba a organizar los viajes de la noche y del día siguiente. Se encargaba de confirmar las reservas, los pagos, direcciones, etc., hasta aproximadamente las 12:00am, hora en la que llegaban los conductores del turno de la noche para recibir las indicaciones, listas, información y carteles con los nombres de los

pasajeros que iban a llegar en la madrugada. Dormía a las 12:30am y debía despertar a las 6am de la mañana para recibir a los conductores quienes hacían el traspaso de los buses al siguiente turno de conductores. Finalmente salía de su casa a las 7:30m para ir a trabajar.

Las dificultades aumentaban cuando alguno de los conductores no podía asistir a su turno por alguna circunstancia, y como ya tenían las reservas de los pasajeros, Ramiro se ponía el uniforme de conductor, tomaba una taza de café y llevaba y recogía a los pasajeros para después tomar otra taza de café e ir a trabajar. Los fines de semana tenía que dedicarse aún más a Rapid Trips.

Inicialmente todo esto no representaba una carga para Ramiro porque se encontraba muy motivado con el emprendimiento, no le molestaba reemplazar a los choferes o pasar algunas noches sin dormir. Pero con el tiempo esto comenzó a cambiar, las noches sin dormir estaban afectándole, y poder realizar todas sus actividades le era muy difícil. Pese a esto no quería tener un socio, pensaba que como era su idea, él debía llevarla a cabo como el veía conveniente y recibir todas las utilidades. Pero estaba consciente de que no podía hacerlo todo solo y además seguir trabajando en el banco.

Decidió contratar a una persona que se encargue de la administración durante el día y le rinda cuentas por las noches. No disponía de mucho dinero y contrató a una persona sin mucha experiencia. Era un joven que recién había terminado de estudiar gastronomía, y si bien la carrera que había estudiado no tenía relación con el trabajo, él estaba muy entusiasmado, quería aprender y necesitaba el trabajo. Ramiro decidió contratarlo porque sabía que las actividades que esta nueva persona iba a tener que realizar no requerían de conocimientos específicos, y se traducían básicamente en contestar las llamadas, anotar las direcciones, y mantener las listas y la contabilidad en orden. Le presentó el negocio, le dejó en claro las responsabilidades que debía cumplir y le dio un celular para que pueda atender las llamadas.

La primera semana toda estaba en orden y parecía que Christian, el joven a quien había contratado estaba realizando bien su trabajo. Pero al cabo de un tiempo empezaron a haber problemas. Christian no anotaba bien las direcciones de los clientes y hubo ocasiones en las que los conductores no podían encontrar los domicilios a las dos de la mañana, entonces llamaban a Ramiro quien tenía que llamar a Christian para que le dé los números de los clientes y así contactarlos para saber la dirección exacta de sus viviendas.

Como Christian no tenía supervisión, ya que Ramiro estaba trabajando en el banco, se pasaba varias horas del día realizando otras actividades cuando debería estar trabajando. Se olvidaba de anotar algunas reservas y no tenía el mismo trato con los clientes. Cuando Ramiro manejaba la administración muchas veces tenía que responder las llamadas en inglés, y tenía un trato amable con los clientes. Esto no sucedía con Christian, quien poco a poco fue perdiendo la motivación. Si bien ahora se podía atender a más clientes y aminorar la carga de trabajo de Ramiro, había fallas en la atención al cliente y en algunos temas de administración.

Así transcurrieron seis meses, hasta que un día Christian le comentó a Ramiro que había encontrado un trabajo en un restaurante por lo cual iba a tener que renunciar a Rapid Trips. Con los errores cometidos Ramiro sabía que esta vez debía ser más cuidadoso al contratar a alguien, así que decidió postergar el proceso de búsqueda de una nueva persona por un tiempo y volver a encargarse él de la administración.

### **El manejo de la contabilidad**

Desde que inició el emprendimiento se cobraba 35 bolivianos por pasajero, sin embargo, este precio no cambió cuando se comenzaron a subcontratar buses. Aparecieron costos extras que Ramiro no había tomado en cuenta, como el mantenimiento de los buses. Además, se dio cuenta que no contaba con un sistema de control de los buses, es decir no sabía dónde se encontraban a cada hora, si es que los conductores los usaban para otras actividades o si es que alguna vez llevaban algún pasajero extra de quien no le comentaban a Ramiro. Los últimos meses, Ramiro solo les preguntaba cuántos pasajeros habían llevado o recogido y optaba por confiar en su palabra.

También empezó a generar algunas pérdidas debido al modelo de trabajo que usaban. Ramiro consideraba a Rapid Trips como una aerolínea, que debía ir a su destino este lleno el bus o no. De la misma forma había veces en las cuales los buses debían subir o bajar del aeropuerto ya sea que estén llenos o tengan una persona. Esto obviamente generaba pérdidas porque los costos fijos se mantenían mientras los ingresos no.

Por esta razón, cerca del primer aniversario de su emprendimiento, Ramiro decidió ampliar su mercado para aumentar sus utilidades. Para lograr esto sabía que debía explotar una de sus ventajas competitivas: los buses americanos con los que contaba, que eran grandes, limpios, cómodos, y muy difíciles de encontrar en la ciudad. En algunas ocasiones clientes que ya habían usado los servicios de Rapid Trips y que conocían los buses, se contactaron con Ramiro con la intención de contratar los buses para eventos, especialmente bodas. Él no dudó en aceptar ya que esto significaba ingresos seguros para el emprendimiento.

Ramiro decidió ampliar el segmento de mercado al que se dirigía y ofrecer sus buses para eventos. Se enteró que ese mes se iba a realizar una feria llamada “Boda Showroom” que duraba tres días y a la cual asistía gente que planeaba casarse pronto. Pero el costo por tener un stand en la feria era de 4.000 bolivianos, lo que significaba una inversión muy alta para Ramiro. No obstante, después de mucho pensar decidió arriesgarse y entrar a la feria con el objetivo de alquilar sus buses para bodas.

La feria transcurrió bien y Rapid Trips generó mucha visibilidad y posicionamiento, lo cual esperanzó mucho a Ramiro. Sin embargo, los clientes tardaron en llegar y los primeros clientes de este segmento se contactaron con él tres meses después de que había concluido la feria. En ese tiempo, debido a la inversión que se hizo en el stand, los flujos de Rapid Trips se debilitaron.

Por otro lado, un problema al que igual se enfrentó Ramiro en esta área fue el manejo de los ingresos. Debido a que el emprendimiento no estaba legalmente constituido, Ramiro no contaba con un poder para manejar una cuenta empresarial, por lo

que todos los ingresos entraban directamente a su cuenta personal, junto con su sueldo y sus ahorros. De esta manera no tenía control acerca de si existían pérdidas o no. Manejaba hojas de cálculo bastante simples en Excel para manejar la contabilidad y los ingresos del mes, pero era difícil mantenerlos con cierta rigurosidad. No obstante, Ramiro sentía que le estaba yendo bien, las utilidades no eran muy altas, no se estaban generando pérdidas, aunque sí gastos no planificados que se llegaban a cubrir.

### **Un cambio de enfoque**

Pese a todos los inconvenientes que se suscitaron, y si bien el número de pasajeros había disminuido en los últimos meses, el negocio continuaba yendo relativamente bien, y gracias a la visibilidad que había alcanzado, Rapid Trips se convirtió en una referencia en servicios de transporte. Como se mencionó previamente, no existían en el mercado otros buses con las características de Rapid Trips y pronto comenzaron a llamar cada vez más a Ramiro con el objetivo de alquilar los buses para eventos, bodas, tours turísticos, transporte de delegaciones, e incluso para filmar películas.

Ramiro no dudaba en aceptar las ofertas ya que la contratación completa de los buses para estos servicios terminaba siendo más beneficioso para el negocio, al no generar pérdidas como ocurría algunas veces en el transporte al aeropuerto por falta de pasajeros en algunos horarios. Además, la logística era mucho más simple y el ambiente de trabajo más agradable.

Por otra parte, debido a que le empezó a ir bien con este enfoque, decidió cambiar su modelo de negocio en el transporte hacia al aeropuerto. No podía seguir teniendo pérdidas por transportar buses con una cantidad mínima de pasajeros, por lo cual decidió instaurar la política del precio unitario por los buses. El bus tenía capacidad para ocho personas que realizaban un pago de 35 bolivianos cada una, haciendo un total de 280 bolivianos. Con el cambio del modelo de negocio, esos 280 bolivianos debían dividirse entre todos los pasajeros que estén adquiriendo el servicio, sea solo uno u ocho. Esto obviamente disminuyó la cantidad de clientes por lo que Ramiro decidió centrar su enfoque en el alquiler de buses para eventos.

A partir de ese momento solo tenía dos buses que iban a aeropuerto y dejaba el resto de los buses para disponerlos en contratación para eventos. De esta manera sentía que incurría en menos gastos, los ingresos incrementaban y administrar el negocio se volvía más simple.

### **El momento de decidir si continuar con Rapid Trips**

Sin embargo, desde que Christian, el joven que había contratado renunció, toda la carga de la administración volvió a Ramiro. Volvió a pasar muchas noches sin dormir y llegó un momento donde estaba haciendo las dos cosas mal: el emprendimiento y su trabajo en el banco; y sus jefes lo habían notado.

Fue un lunes cuando sus jefes lo llamaron, le preguntaron qué estaba pasando ya que en los últimos días había bajado su rendimiento. Ramiro les contó sobre el trabajo extra que requería el emprendimiento y que estaba consciente de que no podía continuar



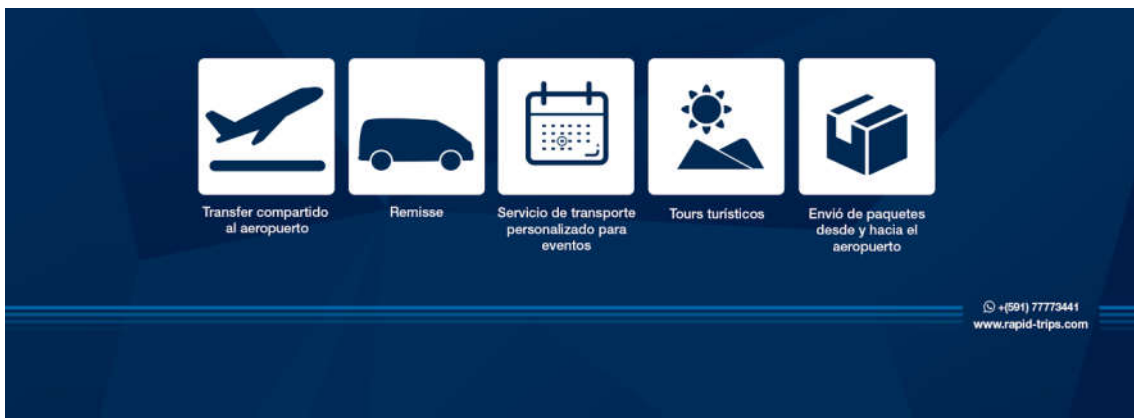
haciendo ambas cosas a la vez. Entonces decidió dejar su carta de renuncia en el banco, ya que finalmente el emprendimiento lo motivaba más. Fue en ese momento cuando la actitud de sus jefes cambió. Le dijeron que no se podía ir, que lo necesitaban y le comentaron que uno de los sub gerentes iba a renunciar y querían que Ramiro tome su puesto como sub gerente.

Ramiro pensó que quizás era un reto muy grande, “Todos los sub gerentes tienen 38 años y más experiencia”, pensó. El puesto que iba a tener en el banco significaba mayores ingresos y estabilidad financiera. Además, en los últimos meses el negocio no había estado yendo tan bien como en un principio, lo cual llegó a afectar en su nivel de motivación. Pero emprender era algo que le apasionaba y que siempre había soñado con hacer. Fue entonces que se propuso darse un par de días para pensarlo bien, antes de tomar algo que él consideraba en ese momento una decisión que podría llegar a definir su futuro.

## PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN

1. RapidTrips se enfrenta a diversos obstáculos en su desarrollo. ¿Cuáles fueron los tres más difíciles? ¿Por qué? ¿Qué hizo Ramiro para sobrellevarlos? ¿Tuvo éxito? ¿Qué podía hacer diferente? ¿Qué no podía?
2. ¿Cómo defines una idea innovadora? Con esto en mente, ¿Fue Rapid Trips una idea innovadora de negocios? Discutir.
3. ¿Cuán importante fue para el desarrollo y crecimiento del emprendimiento la decisión de no contar con un socio? ¿Cuáles crees que son las ventajas y desventajas de asociarse al iniciar un emprendimiento?
4. ¿Cuál fue la motivación de Ramiro para emprender? ¿Cuáles crees que son los principales motivantes para emprender en el contexto boliviano?
5. ¿Cuál fue la necesidad/problema/deseo que identificó Ramiro al pensar en Rapid Trips? ¿Cómo enmarcarías la oportunidad de mercado que encontró Ramiro para iniciar Rapid Trips?
6. ¿En qué momento comenzaron a desarrollarse economías de escala dentro del emprendimiento? ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de las economías de escala? ¿Cuáles fueron y como solucionó Ramiro los problemas provenientes de las economías de escala?
7. ¿Cómo se desarrollaron el plan de negocios y estudio de mercado para la creación de Rapid Trips? ¿Cuáles son las ventajas y las posibles desventajas de realizar un plan de negocios y un estudio de mercado sumamente estructurados?

Imágenes

Transfer compartido  
al aeropuerto

Remise

Servicio de transporte  
personalizado para  
eventos

Tours turísticos

Envío de paquetes  
desde y hacia el  
aeropuerto

+591 7773441  
www.rapid-trips.com