

## Caso de estudio del emprendimiento “RAPID TRIPS” – EPC1802P NOTAS DEL PROFESOR

---

### Sinopsis del caso

El caso presenta a Ramiro, un joven que trabajaba en la banca y que a sus 25 años de edad y guiado por su sueño de emprender, decidió materializar una de sus principales ideas de negocio: Rapid Trips. Dicho negocio consistía en un servicio de transporte dirigido a personas cuyo domicilio se encuentre en la zona sur y que necesiten ir al aeropuerto ubicado en la ciudad de El Alto. Lo innovador de este servicio –que consistía en una flota de amplios buses– era que a diferencia de los medios de transportes tradicionales (taxis y minibuses), era barato, cómodo, seguro y a domicilio.

Los obstáculos, éxitos y motivaciones de Ramiro están descritos a lo largo del caso, en el cual se puede ver todo el proceso del emprendimiento, desde su nacimiento hasta su fin. También se da una perspectiva de la flexibilidad que debió tener Ramiro para cambiar el enfoque de la empresa y así permanecer en el mercado.

Sin embargo, llegó un punto en el cual la administración del emprendimiento y su trabajo en el banco sobrepasaron sus capacidades, por lo que debía tomar una decisión. El emprendimiento era lo que le apasionaba, pero en el banco le habían prometido ascenderlo al cargo de subgerente si decidía quedarse. Era una decisión difícil que debía tomar y la cual marcaría su futuro.

### Información no disponible para los alumnos – Desenlace final del caso

Es así que después de un par de días Ramiro tomó una decisión, su emprendimiento lo estaba agotando demasiado por lo que finalmente decidió quedarse en el banco, y vender Rapid Trips. Aceptó el trabajo de subgerente y mientras estaba en ese cargo empezó a ofrecer el negocio.

Tardó aproximadamente un mes y medio en encontrar un comprador y venderlo todo. Lo vendió a un señor que era dueño de varios minibuses. Le ofreció absolutamente todo, incluyendo el bus que había comprado, la marca, su base de datos y los contactos. Finalmente, a este señor no le gustó la marca y se quedó con el *know how* y se enfocó únicamente en la contratación de buses para eventos. Ramiro se quedó en el banco trabajando como sub gerente dos años más, pero el emprendimiento en sí era algo que aún le apasionaba y que planeaba retomar pronto.

### Objetivos educacionales del caso

Este caso tiene la virtud de mostrar la capacidad de un joven emprendedor cuando tiene bien definido el norte al cual quiere llegar. En este sentido, el caso permite comprender todo aquello que implica el nacimiento, desarrollo y crecimiento de un emprendimiento, al igual que las transformaciones que debe ir siguiendo a lo largo del camino para poder adaptarse a un contexto cambiante y a factores externos.

---

Este caso fue escrito por Estefani Tapia ([estefi.sam95@gmail.com](mailto:estefi.sam95@gmail.com)) para la Escuela de la Producción y la Competitividad, Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. La utilización del caso se permite sin modificarla y citando la fuente. Última revisión: mayo 2018.

Por otro lado, el caso permite adentrarse en las motivaciones de Ramiro lo cual a su vez permiten analizar elementos como la innovación y aquello que impulsa a una persona joven a emprender. Además, esta experiencia en particular permite al lector introducirse en el análisis de las economías de escala. Finalmente, el caso es una herramienta para entender situaciones y obstáculos típicos del contexto y la sociedad boliviana, los cuales deben ser normalmente afrontados por los emprendedores.

### **Puntos clave para la discusión**

Uno de los principales elementos que toca el caso son los obstáculos para emprender en el contexto boliviano. Es difícil evidenciar únicamente con la teoría cuáles son los obstáculos que se tienen en el país para emprender. El utilizar casos como éste ayuda a tomar consciencia de los problemas que surgen en el ámbito práctico al momento de emprender y de los cuales los estudiantes muchas veces no tienen conocimiento.

Un ejemplo claro presente en el caso es el tema de los sindicatos de transporte que bloqueaban el libre funcionamiento de Rapid Trips. En este ejemplo típico del contexto boliviano se puede analizar además la existencia de una ley de jure (legal y escrita) y una ley de facto (no escrita pero que cuando estas en el mercado debes respetar) las cuales muchas veces solo se conocen en la práctica.

Otro punto importante para la discusión es la innovación y las características de una idea de negocios innovadora. Este caso en particular puede ayudar a definir el concepto de innovación como algo que introduce novedad en un contexto, pero que además genera valor de mercado para alguien. El poder reflexionar sobre estas características y si están presentes en las ideas de negocio pueden ayudar a ver potencial de crecimiento. Por otro lado, el analizar la innovación constante que realiza Ramiro puede ayudar a entender la importancia de esta en el desarrollo y crecimiento continuo de un emprendimiento, que además se orienta a la satisfacción del cliente para incrementar su mercado.

La disyuntiva que existe entre los empresarios bolivianos de ser dueño y ser gerente a la vez es otro elemento que se puede analizar a través del caso. El mismo permite ver la incapacidad o recelo de los emprendedores al momento de decidir delegar funciones. De la misma forma se pueden analizar las razones por las cuales Ramiro tampoco quiere compartir la empresa con un socio, y los efectos que este hecho llegó a tener para el desarrollo y continuidad del emprendimiento.

La motivación para emprender es otro punto de análisis. Muchas veces los estudiantes no tienen claro que existen diferentes y múltiples motivaciones para emprender que no necesariamente están ligadas a la búsqueda de un mayor ingreso económico o a la necesidad. El caso de Rapid Trips, que se adentra en lo subjetivo de los deseos y motivaciones de Ramiro, permite reconocer que existen otros factores que te llevan a emprender como libertad laboral, deseo de superación, vencer retos, etc.

El caso además introduce al lector al concepto de economías de escala en pequeñas empresas –un elemento difícil de enseñar– a partir del cual se puede analizar

los beneficios y consecuencias del mismo. Al explorar el caso se hace evidente la generación de economías de escala gracias al gran crecimiento que experimentó la empresa un corto periodo de tiempo. Es a consecuencia de este crecimiento que la pequeña empresa tuvo que expandir su flota, manejar el marketing con un mayor alcance, enfrentar la reacción de la competencia y cambiar el funcionamiento de la organización en cuanto a la gerencia, el control de las operaciones y manejo de las finanzas. Lo interesante del caso es que cada problema que surgía como consecuencia del crecimiento de la escala, siempre fue enfrentado con una solución gerencial creativa, lo cual es siempre la parte más difícil de un negocio.

Por otro lado, se encuentran los elementos del estudio de mercado y el plan de negocios. La teoría dice que el hacer un uso correcto y formalmente estructurado de estas herramientas es importante y hasta necesario para el nacimiento, desarrollo y crecimiento de una empresa. Pero Ramiro no realiza ninguno de estos de la manera en la que la teoría dicta que se debería hacer. Como se menciona en el caso, lo que Ramiro hizo es un plan de negocios vago y un estudio de mercado simple e intuitivo, los cuales finalmente terminaron por dar muy buenos resultados. Este hecho puede ser un elemento importante para la discusión, sobre todo debido a la creciente influencia de modelos como el “Lean Start Up”, que propone testear y corregir sobre la marcha y que discute la idea de realizar análisis exhaustivos antes de salir al mercado.

Finalmente, otro punto importante para la discusión se refiere a las oportunidades de emprender en el contexto boliviano. Muchas veces se piensa que solo se puede emprender en los países más desarrollados, y que en contextos como el nuestro hay demasiadas dificultades externas que obstruyen el nacimiento y desarrollo de los emprendimientos. Sin embargo, el caso demuestra que conocer y reconocer espacios de oportunidad para el emprendimiento en Bolivia es posible. Ramiro no tuvo que “inventar la pólvora” para idear un emprendimiento, y demostró que con menos puedes hacer mucho más en contextos como el nuestro.