

**EL EMPRENDIMIENTO EN LOS JÓVENES EAFITENSES:  
CASO EMPRESARIAL DISTRICOL TAT**

**ERIKA ALEJANDRA JIMÉNEZ CORREA**

**Asesor temático: Beatriz Amparo Uribe de Correa**

**Asesor metodológico: Beatriz Amparo Uribe de Correa**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA  
MEDELLÍN**

**2015**



## CONTENIDO

	Pág.
<b>Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Aproximación contextual a la idea de emprendimiento .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Análisis sectorial colombiano 2005-2014, época en la que nace y se desarrolla DISTRICOL TAT .....</b>	<b>10</b>
2.1 Análisis económico .....	11
2.2 Análisis sector público .....	13
2.3 Análisis del consumidor de la telefonía móvil .....	16
2.4 Análisis sector telecomunicaciones .....	19
<b>4. Breve descripción de DISTRICOL TAT y de la situación objeto de estudio .....</b>	<b>20</b>
<b>5. Modelos de negocio por los que ha transitado la empresa en una década.....</b>	<b>22</b>
<b>6. Retos a los que se enfrentan DISTRICOL TAT .....</b>	<b>26</b>
<b>7. Conclusiones .....</b>	<b>27</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>28</b>
<b>Cibergrafía.....</b>	<b>31</b>

## Lista de figuras

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Etapas básicas del modelo de Varela.....	10
<b>Figura 2.</b> Componentes de una política de emprendimiento.....	16
<b>Figura 3:</b> período 1 de Uribe 2002-2006.....	16
<b>Figura 4:</b> período 2 de Uribe 2006-2010.....	17
<b>Figura 5:</b> período Santos 2010-2014.....	17
<b>Figura 6:</b> Escala de necesidades de Maslow.....	18
<b>Figura 7:</b> Evolución tecnología móvil.....	21
<b>Figura 8.</b> Modelo TAT.....	27
<b>Figura 9.</b> Modelo distribuidos mayorista un solo proveedor.....	28
<b>Figura 10.</b> Modelo actual de la empresa.....	29

## Lista de gráficos

	Pág.
<b>Gráfico 1:</b> Tasa de desempleo en Colombia.....	11
<b>Gráfico 2:</b> Inflación Colombia 2000-2015.....	12
<b>Gráfico 3:</b> Tasa de interés de intervención y DTF anual 2000-2014.....	13

## **Resumen**

El estudio de la experiencia empresarial de este artículo pretende examinar los modelos de negocios utilizados en la empresa DISTRICOL TAT. El documento involucra aspectos fundamentales de la literatura sobre el emprendimiento, diferentes referentes bibliográficos acerca del tema y relatos narrados por emprendedores dueños de la organización en estudio, por profesores y por otras personas interesadas en el tema.

Este escrito tiene tres apartados: uno inicial, donde se realiza la búsqueda de literatura que fundamenta el estudio; en el segundo se indican las entrevistas en profundidad que fueron realizadas a los propietarios de DISTRICOL TAT; y en el tercer apartado se especifican las principales características de los emprendedores en mención y los momentos claves en los que la organización transita por ciertos modelos de negocio comerciales que le permiten desarrollarse exitosamente.

DISTRICOL, creada en 2005, en Medellín, inicia con un modelo tienda a tienda (TAT), de distribución de tarjetas prepago de telefonía móvil, que luego se desplaza hacia un modelo de distribución mayorista, pasando por varias fases que le permiten fortalecer su estructura comercial, hasta llegar a ser los distribuidores número dos de Claro a nivel nacional y los distribuidores exclusivos de Movistar en Antioquia. La historia de la empresa se narra en el capítulo 4 del presente trabajo.

Como conclusión, se evidencia que una empresa para lograr el éxito debe estar atenta a las requisiciones del mercado, para reincorporar estrategias que le permitan satisfacer las necesidades de los clientes. Sin duda alguna, para lograr este cometido es necesario que la gerencia posea cualidades que le permitan visualizar y arriesgarse al cambio.

**Palabras clave:** emprendimiento, emprendedor, desarrollo económico, modelo de negocio

## **Abstract**

The study of business experience of this article aims to examine the business models used in the company TAT DISTRICOL. The document involves fundamental aspects of the literature on

entrepreneurship, different bibliographic references on the subject and the stories told by entrepreneur owners of the organization under study, teachers and others interested in the subject. This paper has three sections: initial one, where the search for literature underlying the study is done, in the second are indicated the depth interviews that were carried owners DISTRICOL TAT and in the third paragraph are specified the main characteristics of the entrepreneurs in question and the key moments in which the organization goes through certain commercial business models that allow you to successfully develop.

DISTRICOL are moving from store to store model (TAT) to a wholesale distribution model, going through several phases that allow it to strengthen its business structure to become the number two Claro distributors nationwide and are exclusive distributors of Movistar in Antioquia.

In conclusion, it is evident that a company to achieve success should be aware of requisitions to reinstate market strategies, in order to meet the needs of customers. Undoubtedly to achieve this goal it is necessary that management owns qualities that allow you to view and change risk.

**Key words:** entrepreneurship, entrepreneurial, economic development , business model

## Introducción

Aunque aún este nuevo campo del emprendimiento tiene el reto de revisar sus debilidades para consolidarse teóricamente como disciplina, es honesto reconocer que ha proporcionado bienestar a diferentes grupos humanos que encuentran en el emprendimiento un proyecto de vida con un diseño y puesta en marcha de una empresa (Orrego, 2009, p. 244).

Una motivación inicial para querer emprender una idea de negocio puede ser aspirar a ser jefe, tener dinero, comprar un carro o viajar, entre otros; pero estas motivaciones se van transformando y van moldeándose de acuerdo con las percepciones personales, las cuales están influenciadas por el entorno cercano y despiertan necesidades que apuntan al logro de los objetivos personales. Este estudio específicamente tiene como intención, por la vía del objetivo antes nombrado, describir la evolución de una organización que, en parte, basa su progreso en la flexibilidad de los gestores y en la gestión de la organización objeto de estudio. Esto les ha permitido a tales gestores visualizar los modelos de negocio, lo que les facilita tanto la implementación de estos como el logro de los objetivos comerciales.

Sin duda alguna, todos los emprendedores particulares de esta empresa, en su proceso emprendedor, se han dejado seducir por los conocimientos adquiridos en la universidad (EAFIT), logrando que los primeros acercamientos a la economía, la administración, las finanzas y la gestión humana, entre otros, les permitan la incorporación de un emprendimiento en el proyecto de vida y la aplicación de conocimientos a la realidad económica y social.

Las universidades actualmente investigan el campo del emprendimiento, pues la creación de empresas se ha convertido en una herramienta para el fortalecimiento de la economía y la sociedad. Por este motivo, tener herramientas curriculares que permitan acompañar al estudiante en sus iniciativas emprendedoras constituye no solo un indicador para que la Universidad pueda posicionarse cada vez mejor en los *rankings* nacionales e internacionales de las mejores universidades, sino también para la creación de tejido social.

Para lograr el objetivo del trabajo que se presenta a continuación fue necesario realizar una recopilación bibliográfica, que permitió abordar conceptos relacionados con el objeto de estudio y realizar el análisis del contexto económico, social y político. También se describen las

conclusiones o reflexiones finales. En sentido estricto, la metodología que se utilizó fue la revisión de literatura en bases de datos, que facilitaron identificar temas, categorías de análisis y conceptos claves, que sirvieron para ilustrar en alguna medida los aspectos relevantes del desarrollo de DISTRICOL TAT; en particular, los modelos de negocios por los que esta compañía ha transitado y que han contribuido a su crecimiento y sostenibilidad. Igualmente, se estableció un plan de trabajo que permitió identificar los ítems del texto, logrando entrelazar la literatura con el caso puntual de DISTRICOL TAT. La escritura se enriqueció mediante relatos de los propietarios, y, posteriormente, se revisó la literatura existente del tema central del capítulo 5, sobre los modelos de negocio.

El texto inicia con una aproximación teórica del emprendimiento logrando contextualizar al lector en las fases por las cuales DISTRICOL TAT, como idea de negocio, pasa a convertirse en proyecto empresarial. Luego se ubica la empresa en un contexto político, económico, público y sectorial, desde la época de inicio hasta la actualidad, para lograr establecer cuáles factores externos facilitaron el buen desarrollo de este caso puntual. Paso seguido, se centra en los modelos de negocio por los cuales transita DISTRICOL TAT, para lograr satisfacer las necesidades del consumidor y permitir un crecimiento de ventas exponencial en el tiempo. Por último, se explicitan conclusiones relacionadas con dos temas especialmente tratados en este escrito: emprendimiento y modelo de negocios.

## **1. Aproximación contextual a la idea de emprendimiento**

Desde la perspectiva de McClelland, Shapero, timmons y Varela, en el presente capítulo se plasman las diferentes teorías que abarcan el emprendimiento desde los factores motivacionales que generan la necesidad de crear empresa, la influencia del entorno social y económico en todo el proceso emprendedor; el liderazgo innato y perfeccionado de los emprendedores y las etapas por las que pasa una idea de negocio, a partir de su nacimiento y durante todo su proceso.

Existen diversos autores que abordan el tema del emprendimiento de los cuales en el presente trabajo serán abordados algunos de los más representativos, con el fin de construir una fundamentación conceptual e histórica.

McClelland (1961), en su texto *The Achieving Society*, plasma la importancia de las relaciones humanas y su interrelación con el crecimiento económico. Este autor ha influenciado



diferentes escuelas de negocios y de administración que abordan el campo de la creación de empresas, y afirma en sus diferentes textos que el principal motivo por el cual el individuo decide crear y desarrollar una idea de negocio va más allá de un logro monetario, y que este es en sí mismo un resultado dentro del cumplimiento de otros objetivos. Según este autor, las motivaciones pueden ser: poder, crecimiento profesional, reconocimiento y(o) retos personales. Esta teoría puede relacionarse con la escala de necesidades de Maslow, donde, según la satisfacción personal, las prioridades de cada individuo pueden ir cambiando de nivel (Solomon, 2013).

Una década después Albert Shapero afirmaba:

El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el comienzo de otra. Pero aun dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso, que aunque multivariado y complejo, también es reconocible y descriptible, pero no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables (Shapero, 1975).

Esta configuración se ajusta a las perspectivas iniciales de las cuales parte la idea de la presente investigación: el emprendedor es un actor protagónico en dicho evento, y el entorno social, cultural y económico influyen notablemente todos los procesos de los individuos emprendedores .

Shapero identifica el proceso de emprendimiento como un todo interrelacionado, y no lo mira como un individuo independiente con unas características especiales; sino como alguien para quien el entorno juega un papel fundamental en el proceso emprendedor. El nacimiento de empresarios y la creación de empresas, según Shapero, van ligados a una entropía de factores culturales, sociales, económicos y psicológicos que afectan al individuo, el cual, a su vez, se encuentra influenciado por las experiencias vividas y por su formación académica, que le generan una percepción individual de los hechos que motivan su creación empresarial.

Posteriormente, Jeffrey Timmons y Stephen Spinelli, en su transcurrir académico e investigativo en universidades como la de Harvard, generaron diversas teorías alrededor del tema del emprendimiento y la creación de empresas. En ellas hablan de la importancia de: “El líder empresarial que inyecta: imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo en equipo y visión” (Timmons y Spinelli, 2004, pág. 95). El líder es indispensable dado que, según Timmons y Spinelli: “La E-generation (generación empresarial) está cansada de que se

crea que liderar es administrar y gerenciar. La gente hoy día quiere ser liderada y no administrada; la gente está cansada de la arrogancia y la prepotencia de los ejecutivos” (Timmons y Spinelli, 2004, pág. 96). Estos autores involucran un concepto adicional: “el líder”, pues para ellos el proceso de emprendimiento es indisoluble del liderazgo, donde este último es apropiado por un individuo emprendedor que se compromete con todo un proceso, pero que está acompañado por un equipo de trabajo, el cual no solo es dirigido por él, sino que, adicionalmente, sigue un norte propuesto por el emprendedor, como generador de ideas y de empleo.

Sin lugar a dudas, Rodrigo Varela es un teórico que, tras la revisión de las principales teorías planteadas anteriormente, ha aportado un modelo que se ajusta a las características de la naturaleza colombiana. Este modelo acoge seis momentos en el proceso, todos ellos interrelacionados (**ver figura 1**), por los cuales el emprendedor va transitando desde su motivación inicial hasta que materializa la idea de una manera cuantitativa o económica.



**Figura 1.** Etapas básicas del modelo de Varela

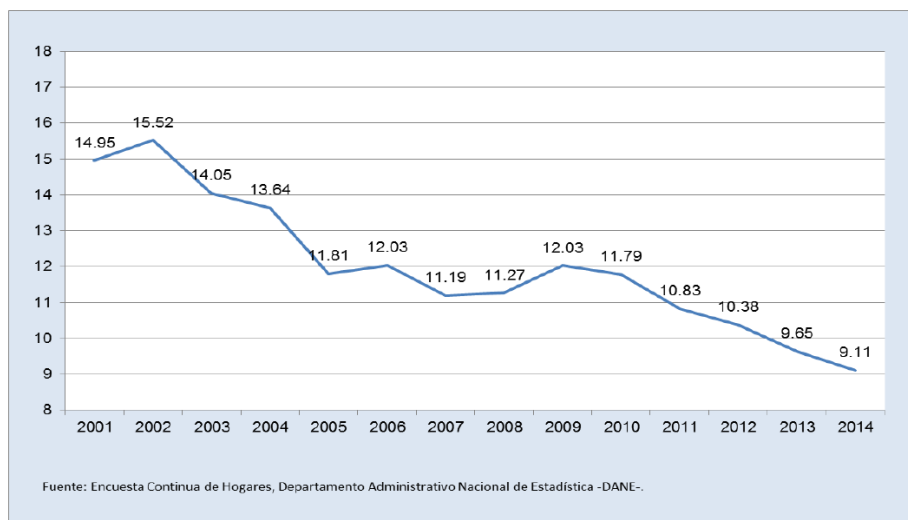
Fuente: Varela (2001).

## 2. Análisis sectorial colombiano 2005-2014, época en la que nace y se desarrolla DISTRICOL TAT

## 2.1 Análisis económico

Colombia en la última década ha tenido un gran desarrollo; esto, en gran medida, ha sido el resultado de la estructura tributaria; sin embargo, en este desarrollo hay aspectos que aún son débiles, tales como la informalidad laboral y la pobreza.

El desempleo (ver gráfico 1), que aunque internamente se perfila como uno de los indicadores más bajos de la historia colombiana, en el contexto internacionalmente sigue siendo considerablemente elevado. De igual manera, otros indicadores, tales como inflación, devaluación y tasas de interés, demuestran un progreso en el contexto nacional, pero a nivel internacional aún se pueden mejorar.

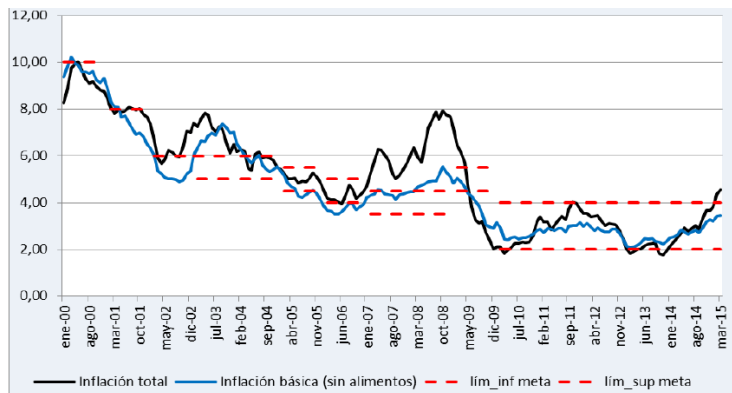


**Gráfico 1:** Tasa de desempleo en Colombia

Fuente: Boletín de indicadores económicos. Banco de la República (2015).

Considerando la estructura macroeconómica del país, DISTRICOL TAT inicia actividades en una época en la que cuenta con condiciones privilegiadas, ya que, en ese momento, una disminución en las tasas de interés y una inflación moderada con tendencia a la baja favorecían el desarrollo de emprendimientos, más aun teniendo presente la proyección estable del PIB (ver gráfico 2). Además de lo anterior, el mercado de telefonía celular en Colombia presentaba un

crecimiento dinámico, casi exponencial, que permitía vislumbrar una oportunidad de negocio sostenible en el tiempo.

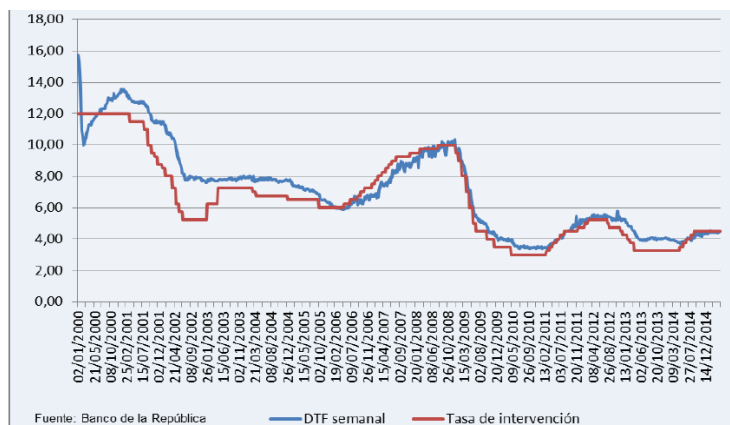


**Gráfico 2:** Inflación Colombia 2000-2015

Fuente: Boletín de indicadores económicos. Banco de la República (2015).

Cabe anotar que, para los gestores de DISTRICOL TAT, no fue fácil encontrar un modelo adecuado de distribución, pues aunque la mano de obra necesaria se encontraba fácilmente, era difícil encontrar personal con el perfil adecuado para la estructura salarial, dado que se necesitaba personal cualificado y con una profesión culminada en el área administrativa; pero la estructura salarial de la empresa era débil para asumir salarios de una cuantía importante, puesto que estaban en fase inicial, donde su músculo financiero estaba orientado básicamente a la compra de producto (tarjetas prepago). Por esta razón fue fundamental el aporte administrativo y operacional de los socios, que hacían el rol de gerentes administrativos y comerciales paralelamente a su rol de propietarios y como empleados de otras empresas, para lograr así fortalecer el crecimiento financiero y comercial de la empresa.

En sus inicios, el capital de trabajo era limitado e insuficiente para operar, y era necesario recurrir al crédito financiero para contar con liquidez para operar. Por tales motivos, los bajos niveles de las tasas de interés que en ese momento regían en Colombia fueron vitales para apalancar en porcentaje importante el crecimiento operacional de la compañía (ver gráfico 3).



**Gráfico 3:** Tasa de interés de intervención y DTF anual 2000-2014

Fuente: Boletín de indicadores económicos. Banco de la República (2015).

Un componente importante que fue amenaza para la organización corresponde a la tecnología, la cual se constituyó en una barrera de entrada al campo de las telecomunicaciones; sin embargo, el adecuado manejo financiero de la empresa, el crecimiento de la demanda agregada y los representativos volúmenes de ventas permitieron incorporar al negocio un significativo componente tecnológico. Actualmente, este componente constituye una ventaja competitiva y comparativa de la organización.

En definitiva, una de las principales fortalezas que DISTRICOL TAT ha tenido es la adecuada interpretación de las variables macroeconómicas y su incidencia sobre el negocio, así como la adecuada interpretación de los ciclos que han permitido tomar decisiones financieras conforme a las necesidades de la empresa y el mercado. A pesar del trabajo involucrado en el desarrollo del proyecto denominado “DISTRICOL TAT”, el conjunto de la economía permitió que, con muy pocas posibilidades de subsistencia, germinara una idea empresarial.

## 2.2 Análisis sector público

Según esta teoría, el sector público, mediante sus políticas, es un ente facilitador para que el emprendedor logre con mayor habilidad y solvencia sacar a flote una idea de negocio y mantenerla en el tiempo.

En Colombia, desde 1986 la política de emprendimiento ha tenido una evolución en cuanto sus planteamientos. El SENA empezó desde entonces con la implementación de estímulos a los

emprendedores, y solo en 1993 se inició un apoyo desde la Universidad ICESI, con el investigador Rodrigo Varela, con la realización del Primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial (Tarapuez, Osorio y Botero, 2013, p. 275) y Creación de Empresas, el cual ha venido desarrollándose anualmente.

Sin embargo, el sector público en su esquema de elaboración de políticas públicas, y mediante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MCIT) y del Ministerio de la Protección Social, ha generado diversas iniciativas para apoyar el emprendimiento.

En el primer gobierno de Uribe (2002-2006), época en la que fue creada DISTRICOL TAT, el panorama para el sector privado era un poco más alentador que en períodos pasados, y, sin lugar a dudas, el Presidente concebía este tema como algo personal, por su trayectoria empresarial. En el 2002, el Congreso de la República crea el Fondo Emprender (Art. 40 de la Ley 789 de 2002) (Tarapuez, Osorio y Botero, 2013, p. 278), para gestionar el papel dinámico de las universidades mediante la creación de unidades de emprendimiento y de la expedición del capital semilla. Sin lugar a dudas, los emprendedores Juan Camilo Jiménez y Fabio León Torres, propietarios de la empresa, se sintieron motivados por esta iniciativa, y en repetidas ocasiones se acercaron a la unidad de emprendimiento de la Universidad EAFIT, liderada por el profesor de tiempo completo Jorge Meza.

A finales de este período es cuando se crea la empresa, que resulta beneficiada por la seguridad en las carreteras, estrategia naciente de la política de Seguridad Democrática de quien era el Presidente en ese entonces (Álvaro Uribe Vélez), dado que el transporte de mercancía para esta época era mediante carreteras nacionales.

Para el 2006, el país contaba con la Ley 1014 de Emprendimiento, creada en el 2000, modificada en el 2004, y en el 2006.

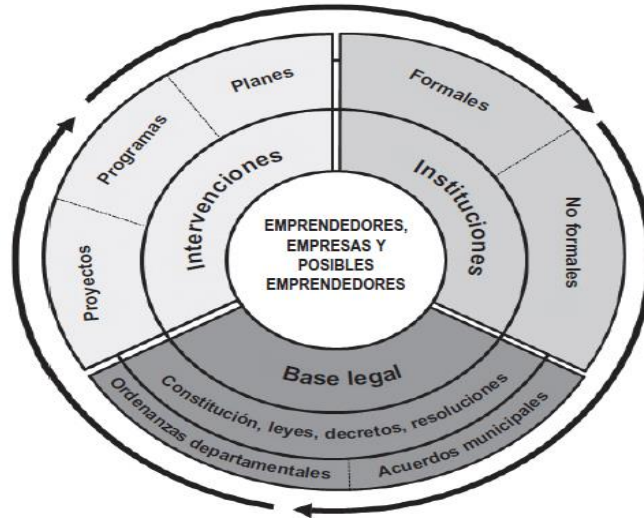
En el segundo gobierno de Uribe (2006-2010), primera reelección presidencial de Colombia, el emprendimiento se hace más explícito y se mueve en una categorización que abarca, desde las empresas de montos de menor cuantía, hasta las empresas de base tecnológica.

Al igual que en el período presidencial anterior, el SENA desempeñó un papel fundamental en la asesoría empresarial y la asistencia técnica para la incubación de empresas (DNP, 2007).

De acuerdo con los estudios de Kantis, Ishida y Komori (2002), de Lundström y Stevenson (2005) y de Cooper (2003), una política de emprendimiento puede incrementar las fuentes de riqueza económica y la cantidad de emprendedores dinámicos, y fortalecer los canales de

movilidad social, tal como se ha puesto de manifiesto en lo que se busca en Colombia con una iniciativa de este tipo.

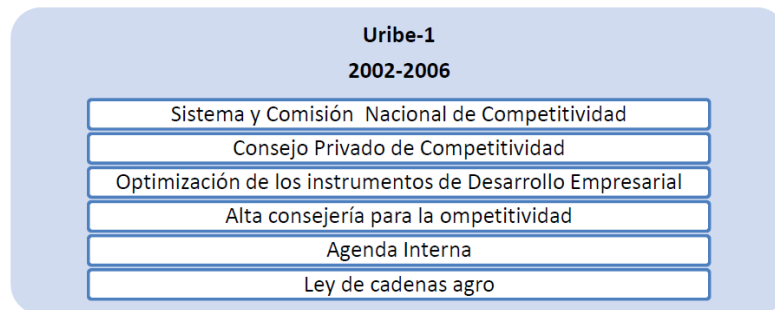
En Colombia, la Red Nacional para el Emprendimiento, que lidera la política de emprendimiento, tiene un esquema colaborativo no solo con el liderazgo de la misma, que está en cabeza del MCIT, sino con la gran cantidad de instituciones que vincula para su desarrollo.



**Figura 2:** Componentes de una política de emprendimiento

Fuente: Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010 (Tarapuez, E., Osorio, H., y Botero, J.,2013: 274).

A continuación se muestra un resumen de las políticas de competitividad ejecutadas durante los períodos presidenciales, desde la creación de DISTRICOL TAT:



**Figura 3:** período 1 de Uribe 2002-2006

Fuente: Fedesarrollo (Castro, 2013).



**Figura 4:** período 2 de Uribe 2006-2010

Fuente: Fedesarrollo (Castro, 2013).



**Figura 5:** período Santos 2010-2014

Fuente: Fedesarrollo (Castro, 2013).

### 2.3 Análisis del consumidor de la telefonía móvil





**Figura 6:** Escala de necesidades de Maslow

Fuente: elaboración propia, a partir de la teoría de Maslow (Solomon, 2013, s. p.).

DISTRICOL TAT pertenece al sector de los servicios, especialmente al de la telefonía móvil. En este orden de ideas, se hace un análisis específico del consumidor de telefonía móvil prepago, el cual es el consumidor final del servicio y es quien satisface sus necesidades. A partir de una observación de la jerarquía de las necesidades de Maslow, podría concluirse que las necesidades que satisface la comunicación móvil en los individuos colombianos se enuncian a continuación

En primer lugar, puede afirmarse que se ubica en la escala de pertenencia, dado que le permite una comunicación verbal, visual y escrita con su familia, sus amigos, su pareja y con sus compañeros de trabajo, entre otros. Adicionalmente, poseer equipos celulares de marcas exclusivas ha generado clanes sociales; como ejemplo puntual podemos hablar de los usuarios de Apple y de sus iPhones.

Según Jose Antonio Molina, sicólogo a cargo de psicohealth.com, los celulares son un medio de comunicación para personas con déficit de habilidades sociales (Reyes, 2012).

En segundo lugar, puede mencionarse la jerarquía de seguridad, donde el usuario se siente protegido, acompañado con su móvil celular activo. Se han realizado estudios en los que se ha concluido que hay personas que desarrollan adicción al celular. Esta adicción, considerada la enfermedad del siglo XXI, ha sido llamada nomofobia, que es una expresión proveniente del inglés (*no-mobile-phobia*). Según la describe Miguel Reyes (2012), es un miedo irracional a estar sin su teléfono.

En tercer lugar, satisface las necesidades ubicadas en la escala del ego, reconocimiento y estima, específicamente si hablamos de marcas de equipos celulares y de las compañías de comunicación móvil, a las que pertenecen los consumidores. Por ejemplo, el perfil de los consumidores de iPhone corresponde a personas que se caracterizan por ser sofisticadas, amantes de la tecnología y del diseño minimalista, hedonistas e involucradas en el consumo del placer y el confort.

Asumiendo que el consumidor puede satisfacer diferentes necesidades con el consumo móvil y que, adicionalmente, el rango de edad de los usuarios es aproximadamente de los diez años en adelante, este es un segmento en crecimiento y de amplio espectro. Según el Ministerio TIC, en el 2013 existían 50.259.114 líneas de móviles, lo que supera en un 6,7% al número de habitantes en Colombia, con una participación por compañía así:

- Claro: 57%.
- Movistar: 12%.
- Otros: 31%.

De ese total, el 78,62%, equivalente a una población de 39.513.720 de personas, corresponde a líneas prepago (El Tiempo, 2014), el cual es el mercado objetivo de la empresa DISTRICOL TAT.

Schutz, explica que: “La índole biológica del hombre está en la base de su sistema de necesidades y de su orden jerárquico, mientras que su índole espiritual determina las formas de su conocimiento y ambas son el cimiento de la realidad social y cultural” (2003, p. 144), por tal razón, si existe esta necesidad, será un mercado en constante expansión.

## 2.4 Análisis sector telecomunicaciones

El primer radio móvil, de un peso de aproximadamente 80 libras, fue creado en 1908 por Nathan B. Stubblefield. A pesar de su avance tecnológico, tenía ciertas restricciones; entre ellas, que era restringida la comunicación con varios puntos y, adicionalmente, que solo podía ser usado en grandes ciudades (La Guía de llamadas internacionales, s. f.).

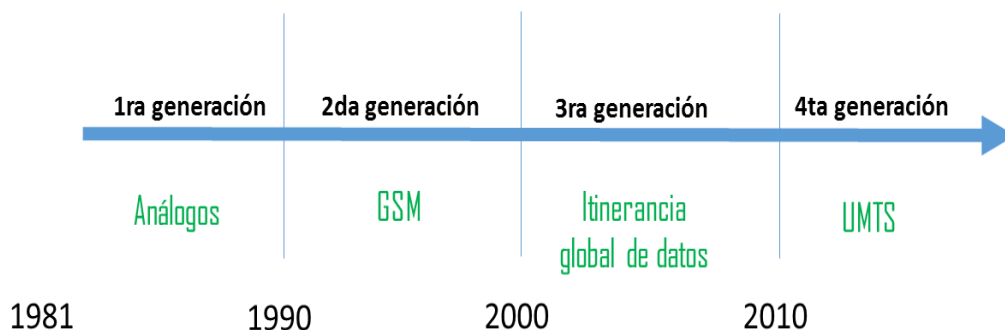
Los inventores de los primeros celulares fueron los genios de Bell Labs, pero la empresa Motorola sacó al mercado en 1983 su celular Motorola Dynatac 800X, y aún después de casi nueve décadas, este continuaba siendo para uso exclusivo en automóviles.

En 1989 llegó el modelo Motorola Micro Tac 9800X, el cual fue mostrado por las películas de cine del momento, utilizando para ello famosos actores, como en Hook y Frasier.

En 1992 se crea el primer celular móvil digital, llamado Motorola International 3200, con tecnología analógica.

A partir de 1993 se crean celulares GSM de venta masiva y se impulsa exitosamente la marca Nokia, con su famoso *ringtone*, el cual es un caso de estudio de *marketing*, por su acogida entre los consumidores y por la posterior contaminación auditiva que ha representado en el largo plazo (La Guía de llamadas internacionales, s. f.).

A partir de ese momento, adquirir un celular se convirtió en una necesidad de primera mano, y las compañías móviles como Claro y Movistar generaron estrategias de venta de equipos, su respectiva financiación y planes de telefonía prepago y pospago.



**Figura 7:** Evolución tecnología móvil

Fuente: elaboración propia.

#### 4. Breve descripción de DISTRICOL TAT y de la situación objeto de estudio

Las motivaciones personales se ven influenciadas en el camino por algunos actores formales y por otros informales. En este caso, específicamente, dos emprendedores: Juan Camilo Jiménez y Fabio León Torres, ambos procedentes de pueblos colombianos (Fredonia y Aguadas respectivamente), desde su primer paso por la universidad sintieron que su objetivo era crear empresa. Tal y como explica el Profesor Jorge Mesa Cano<sup>1</sup>, entre ellos dos existía sinergia de trabajo en equipo e interdisciplinariedad, donde cada uno tenía sus roles y responsabilidades definidas.

Tuvieron dos o tres intentos fallidos y muchas historias por contar, entre ellas un intento por producir y comercializar arequipe de café; pero fue en un desabastecimiento del mercado en tarjetas prepago de celulares, específicamente en Aguadas, Caldas, donde vieron la posibilidad de iniciar un negocio que hoy se ha transformado y es totalmente exitoso.

Como se enunció al principio del presente trabajo, DISTRICOL TAT nace en el año 2005, y, como su nombre lo expresa, este incipiente negocio tenía como objetivo la distribución en Colombia tienda a tienda de tarjetas prepago para celulares, un segmento desabastecido en el país, dadas las circunstancias poco favorables en seguridad y en el estado de las vías colombianas para acceder a los municipios alejados de las grandes ciudades.

El negocio empezó con la distribución de tarjetas prepago de telefonía móvil en pueblos del Suroeste antioqueño y del Viejo Caldas. Una de sus características principales era que, a pesar de tener un margen de utilidad aproximadamente del 2% (bajo), no generaba cartera, puesto que todos los pagos eran de contado, factor que facilitaba una utilización del capital de hasta diez veces por semana.

Dada la buena acogida del producto y del servicio que se estaba prestando, rápidamente se convirtieron en uno de los muchos distribuidores autorizados de la compañía de telecomunicaciones móviles Comcel, en la que mensualmente disponían de un cupo limitado por región para distribuir. Este cupo no alcanzaba para satisfacer los requerimientos de los clientes, lo que llevó a la compañía a convertirse también en intermediaria de sus propios competidores y los clientes (tenderos).

---

<sup>1</sup> Expresión del Profesor Jorge Mesa Cano de EAFIT en la cátedra de Emprendimiento del MBA en 2013.

En poco tiempo pasaron a ser los segundos distribuidores de Comcel en el país y lograron acceder a un código para trabajar en Antioquia, la Costa Atlántica, Urabá y Caldas, lo cual los llevó a cambiar su modelo TAT por un modelo de distribución mayorista, y lograron que en cada pueblo o región hubiera una persona externa a la organización que se encargara de hacer el trabajo TAT, para no perder la continuidad del trabajo y el abastecimiento constante y oportuno a estos pequeños tenderos.

En el 2006, participaron en una licitación de Movistar, la ganaron, y se convirtieron en los distribuidores exclusivos de esta compañía para Antioquia y Chocó, lo que les permitió obtener un mejor manejo del precio, el cual hasta entonces en ocasiones había llegado a unos límites críticos de utilidad, puesto que los competidores preferían ganar segmento, usando la estrategia del precio más bajo; pero ellos, sin lugar a dudas, fueron ganadores porque combinaban precio, distribución y servicio.

Para esta época, ya distribuían Tigo, Claro y Movistar.

Las grandes superficies como el Éxito iniciaron en ese momento con una nueva venta de telefonía móvil prepago que no necesitaba tarjeta. En respuesta a esto, DISTRICOL TAT, en cabeza de sus propietarios y gerentes, visualizan la necesidad de pensar en nuevas opciones, especialmente la de una plataforma especializada que pudiera ser útil para cualquier tipo de cliente. En este momento la empresa da un giro y cambia de nombre, para llamarse Mega Red, plataforma especializada en recargas virtuales y recargas telefónicas, que permite no solo realizar toda la transaccionalidad en línea, sino que, por su sencillez, los tenderos con escasos estudios puedan también acceder a ella sin ningún problema.

Esta nueva plataforma ha sido exitosa, y les ha permitido, además de continuar siendo uno de los mayores distribuidores de recarga móvil, pensar en otras unidades de negocio aprovechando la inversión que realizaron en el *software*, al día de hoy poseen un:

portafolio que comercializan por medio de dos canales, uno de ellos es el canal de venta física, el cual contiene tarjetas prepago, *sim cards* de diferentes operadores, tarjetas de llamadas internacionales, entre otros. Por otra parte, cuentan con una plataforma de recarga por web, por medio de la cual realizan transacciones virtuales y comercializan recarga de Claro, Tigo, movistar, Direct TV, Paquetigos, productos UNE, etc. Cabe anotar que constantemente están en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por tal razón, tienen el sistema de venta telefónica de recarga USSD, el cual es bastante eficiente, y pueden ser de gran utilidad para

los negocios de sus clientes, sean estos vendedores, mayoristas o distribuidores de recarga (<http://www.megared.co/nuestros-servicios/> 2015).

Al ser inquietos y estar analizando los cambios de la economía, también aprovecharon su conocimiento del mercado, y, aprovechando las nuevas leyes que limitan a los proveedores de líneas celulares generar contratos de permanencia ligados a la adquisición más económica de los equipos, abren una nueva línea de negocio: la venta de equipos celulares.

Finalmente, ha sido el éxito de esta empresa el que ha motivado el objetivo de este trabajo, el cual pretende examinar los modelos de negocios utilizados en la empresa DISTRICOL TAT. En adelante, se describen los modelos que sirvieron de estrategia de éxito para la organización.

## **5. Modelos de negocio por los que ha transitado la empresa en una década**

Lograr el éxito en una organización depende de innumerables factores, y sus dirigentes deben estar atentos a los cambios del mercado para definir, o las estrategias que se vayan a seguir, o, si es necesario, el cambio en los modelos de negocio. Tal como afirman Govindarajan y Trimble (2011), los modelos de negocio son perecederos, por lo cual el que estén en constante renovación es uno de los factores de éxito en las organizaciones. En DISTRICOL TAT, desde su inicio en 2005 se han adoptado diferentes modelos de negocio en su estructura comercial, logrando así adaptarse a la cadena comercial.

Es importante establecer la diferencia que existe entre el modelo de negocio y la estrategia, que usualmente es mencionada en términos administrativos. La estrategia, aunque flexible, es la que le da soporte al modelo de negocio y le permite de una manera global apoyar los objetivos organizacionales.

Existen diferentes definiciones de modelo de negocio. En este caso puntual, las que más aplican son:

- La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica, cómo esta hace dinero (Linder y Cantrel, 2000, p. 1-2).
- Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura

de costes y el potencial de beneficios, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Chesbrough y Rosenbloom, 2001).

- “La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones” (Rajala y Westerlund, 2005, p.3).
- “Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables al mercado” (Salas-Fumás, 2009, p. 122).
- Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial (George y Bock, 2011).

La presión constante por ganar nicho de mercado implica repensar y, en algunos casos, reestructurar las estrategias y los modelos de negocio, factores claves de éxito en la consecución de metas comerciales y financieras, mediante la adaptación a las necesidades del cliente.

Según Sosna et ál., citado en Palacios (2010), existen dos situaciones en las que se debe adoptar un nuevo modelo de negocio. Una de ellas es la que aplica DISTRICOL TAT, en la que, cuando una empresa ya establecida se percata de que necesita un cambio para capturar más valor, lo cual genera que se cumplan tres “A”: alineado, analítico y adaptable con el valor del cliente.

En cada uno de los cambios en los modelos de negocio presentados por DISTRICOL TAT los directivos se preguntaron: ¿cuál era el objetivo del nuevo modelo?, ¿qué estrategias y actividades nuevas se deben incorporar?, ¿qué implicaciones exige el nuevo modelo? Después de tener claras estas respuestas, ellos coinciden en que en cada uno de los cambios lo más importante es aumentar el volumen de venta, dado que el margen de utilidad, por ser tan estrecho, era un factor crucial que generaba una buena utilidad por medio de una venta elevada. Sin embargo, los roles cambian de un modelo a otro, especialmente en los clientes y los aliados comerciales.

Aunque DISTRICOL TAT se ha movido a través de diferentes modelos comerciales, su apalancamiento financiero se ha mantenido en el tiempo, dado que, desde sus inicios, el pago de contado tanto de sus clientes como de ellos mismos a sus proveedores ha sido una constante. Este modelo financiero disminuye el riesgo de cartera perdida y permite una rotación de capital muy alta, lo que hace que, a pesar de su utilidad unitaria baja, el volumen de ventas consiga que la empresa se haga sostenible en el tiempo y que sea una de las pymes con ingresos por ventas más altas del país.

El primer modelo que utilizó la compañía, y que tuvo el carácter de emergente, es un modelo basado en la distribución tienda a tienda, el cual le permitió a la empresa posicionarse en el mercado de las tarjetas prepago y generar vínculos con diferentes regiones. Dos ingredientes muy importantes fueron el buen servicio y el abastecimiento oportuno. Este fue el inicio de la organización: partiendo de una necesidad del mercado y del consumidor, en ese momento visualizaron que el modelo comercial debía centrarse en los tenderos, dado que eran estos los que llegaban al consumidor final del producto ( tarjetas prepago de celulares), y que era en este punto de la cadena donde encontraban un desabastecimiento en el mercado.



**Figura 8.** Modelo TAT

Fuente: elaboración propia (2015).

En el segundo modelo pasan de ser TAT a ser mayoristas de un solo proveedor: COMCEL, y logran obtener tanto un código directo de la empresa distribuidora de las tarjetas prepago como un mejor precio para estas, lo cual generaba una mejor rentabilidad del producto y un margen de maniobra mucho más amplio en la negociación comercial. Este salto lo dieron especialmente porque visualizaban el potencial de crecimiento y, adicionalmente, porque ya tenían ubicadas personas externas que harían las veces de TAT, para continuar con el modelo que ellos ya habían manejado y al cual habían acostumbrado a sus clientes. Este fue el primer paso para convertirse posteriormente en uno de los distribuidores de tarjetas prepago más grandes del país.





**Figura 9.** Modelo distribuidos Mayorista un solo proveedor

Fuente: elaboración propia (2015).

El último modelo se diferencia del anterior, dado que ya la organización no distribuye recargas de un solo operador, sino que entran en la cadena otros proveedores como Tigo y Movistar, gracias a lo cual, mediante una mayor oferta en variedad de marcas, logran tanto el crecimiento como un mejor servicio a los clientes. Este nuevo modelo implicó nuevas inversiones, especialmente la de una plataforma web que permitiera competir con empresas como el Éxito, que en sus superficies comerciales iniciaron la venta de recargas sin necesidad de tarjetas prepago, lo cual impulsó a la organización llevar a cabo una modernización que le permitiera moldear su estructura comercial y su tecnología sin dejarse sacar del mercado.

Esta nueva plataforma le permitió a la empresa no solo ampliar el portafolio de servicios, logrando así diversificar el riesgo, sino que, además, le permitió llegar a todas las regiones del país.



**Figura 10.** Modelo actual de la empresa

Fuente: elaboración propia (2015).

## 6. Retos a los que se enfrentan DISTRICOL TAT

Somos una compañía creada para solucionar necesidades de comercio electrónico de bienes y servicios, enfocados en el mercado de telecomunicaciones y productos de consumo masivo. MEGARED es creada gracias a la alianza estratégica llevada a cabo por tres compañías de amplia trayectoria y experiencia en el canal de distribución más importante en Colombia, es decir, la venta tienda a tienda. Cabe mencionar que nuestro principal producto es la recarga celular, teniendo entre ellas la recarga de Claro, recarga de UFF, recarga de Tigo y recarga de Movistar, así como también de recarga de Direct TV y de productos UNE, todo esto realizado por medio de transacciones virtuales que se pueden direccionar para recarga de vendedores, mayoristas y distribuidores. Es importante tener en cuenta que nuestros productos se pueden comercializar vía recargas web y por medio de un moderno sistema celular que se denomina recargas USSD (<http://www.megared.co/como-contactarlos/> 2015).

## 7. Conclusiones

- El emprendedor, a través de la “creación destructiva”, resaltada por Schumpeter (1967), es quien reinventa la economía y la sociedad, y juega un papel protagonista en un país emergente como el nuestro. Es por ello que las universidades deberían velar por afianzar las cualidades o las características especiales de aquellos estudiantes que decidan ver en la creación de empresa un proyecto de vida.
- Las variables principales de la economía son fundamentales para un buen desarrollo del emprendimiento nacional, ya que pueden afectar de manera determinante la viabilidad de los proyectos, en aspectos tales como los financieros, los laborales y los fiscales, entre otros. Indiscutiblemente, la creación de nuevas empresas no es una labor fácil, pues los recursos son limitados y las oportunidades escasas; sin embargo, es deber gubernamental generar unas condiciones óptimas para la creación de pequeñas y medianas empresas, ya que estas constituyen el principal motor dinamizador de la economía colombiana.
- Existen variables de gran trascendencia; entre ellas, las tasas de interés, que, si se encuentran en condiciones moderadas, permiten la consecución de recursos con rendimientos sostenibles en el mediano y el largo plazo. Es de anotar que unas elevadas tasas de interés cortan la capacidad de crecimiento de la pequeña empresa.
  - El proceso emprendedor se vuelve inalcanzable, y desde nuestras universidades se debe generar un apoyo y se debe vincular desde el inicio una mentalidad alentadora para el diseño, la creación y el desarrollo de nuevas empresas. Según Osorio y Pereira: “El espíritu emprendedor y la educación no deben limitarse al desarrollo de habilidades para crear y gestionar nuevas empresas, debe influir en la motivación individual necesaria para luchar por algo que de otro modo, podría parecer imposible o demasiado arriesgado” (Osorio y Pereira 2011).
- Las características innatas más predominantes en los emprendedores, y las que ayudan más al desarrollo exitoso de las ideas de negocio, específicamente en el caso DISTRICOL TAT, son: compromiso, constancia, vocación por el trabajo, empuje, coraje físico, conocimiento, cultura, capacidad de asociación y trabajo en equipo (Sarasvathy, 2001), capacidad de mando, visión, generación de ideas y capacidad de asumir riesgos (Say, 1852; Knight, 1921; Kirby,

2004), así como independencia, capacidad autocrítica, y capacidad para calcular límites y dificultades.

- Alemán Ramírez y Coronado Ramírez (2014) concluyen que el emprendimiento social no está aislado del emprendimiento comercial, sino que estos coexisten. A pesar de la diferencia entre ambos conceptos, es innegable que bajo un emprendimiento comercial se involucran proyectos de vida de otras personas que, por razones laborales, se hacen parte de los proyectos nacientes de las nuevas empresas y se crea un tejido social responsable y autosostenible que mejora la calidad de vida de las familias involucradas.
- Especialmente en la cultura antioqueña, el emprendimiento y sus características predominantes están arraigadas en el prototipo “paisa”, donde el liderazgo, la capacidad de trabajo, la mínima aversión al riesgo y la ambición monetaria, unidas hacen día a día fructíferos proyectos emprendedores. La acción de emprender no se suscribe únicamente a un individuo, es el resultado de un tejido de saberes, esperanzas y esfuerzos colectivos, dado que el ser humano es un ser cultural, y sus motivaciones parten de los valores de sus paisanos.
- Crissien (2006) dice: “Sólo existe una forma de erradicar la pobreza, y ésta es la generación de riqueza. Riqueza de toda índole: emocional, espiritual, anímica y, por supuesto, económica”. Es de esta forma que, desde cuando se concibe una idea de negocio, se alimentan positivamente los valores humanos, logrando que un hecho netamente comercial surta efectos en los valores culturales de un grupo social y se afiancen las características enfocadas al logro de un individuo.
- Para poder competir y no salir del mercado, es indispensable que las organizaciones innoven en sus modelos de negocio y que, mediante estos, mejoren la relación efectiva con los clientes.

## Referencias bibliográficas

- Alemán Ramírez, F., y Coronado Ramírez, C. (2014). Emprendimiento social innovador: el caso de BIODER Colombia SAS en Antioquia Colombia. *Finance Proceedings*, 9, p. 508-516.
- Banco de la República (20 de abril de 2015). Boletín de indicadores económicos (BIE).
- Castro, F. (2013). 20 años de política de competitividad en Colombia. *Fedesarrollo*. En <http://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/11445/203/1/20-a%C3%B1os-de-pol%C3%ADticas-de-competitividad-en-Colombia-Informe-BID-Competitividad-Dic-19-13-FINAL.pdf>
- Chesbrough, H., y Rosebloom, R. S. (2002). The role of business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), pp. 529-555. En [http://www.sce.carleton.ca/faculty/tanev/TTMG\\_5005\\_T/Session\\_9\\_Mar\\_10\\_2008/Chesbrough\\_ICC\\_2002.pdf](http://www.sce.carleton.ca/faculty/tanev/TTMG_5005_T/Session_9_Mar_10_2008/Chesbrough_ICC_2002.pdf)
- Cooper, A. (2003). Entrepreneurship. The past the, present, the future. En: Zoltan, A.. y Audrestch, D. (eds.). *Handbook of Entrepreneurship Research*. London: Kluwer Academic Publishers.
- Crissien, J. (2006). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. *Revista EAN*, 57, p. 94-119.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP (2007). Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado Comunitario: Desarrollo para todos. Bogotá: DNP.
- El Tiempo (18 de marzo de 2014). Colombia cerró 2013 con más de 50 millones de líneas celulares. Redacción Tecnología. *Eltiempo.com*. En <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13681216>
- George, G., y Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, pp. 83-111.
- Govindarajan, V., y Trimble, C. (2011). The CEO's role in business model reinvention. *Harvard Business Review*, p. 109-114.
- Kantis, H. (ed.), con la colaboración de Angelelli, P. y Moori Koenig, V. (2005). Desarrollo emprendedor, América Latina y la experiencia internacional. Banco Interamericano de Desarrollo, Fundes Internacional. Nueva York: IDB Bookstore.

- Kantis, H., Ishida, M., y Komori, M. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: Creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Washington: BID.
- Kirby, D. (2004). Entrepreneurship education: can business school meet the challenge? *Education + Training*, 46(8/9), 510-519.
- Knight, F. (1921). Capítulo IX: Enterprise and profit. En: *Risk, Uncertainty and Profit* (pp. 264-290). Nueva York: Houghton Mifflin.
- La Guía de llamadas internacionales (s. f.). La Evolución De Las Comunicaciones Móviles. En <http://www.rebtel.com/es/La-Guia-de-Llamadas-Internacionales/Llamadas-Internacionales/-La-Evolucion-De-Las-Comunicaciones-Moviles/>
- Lundström, A., y Stevenson, L. (2005). *Entrepreneurship policy: Theory and practices*. ISEN - International Studies in Entrepreneurship. Nueva York: Springer.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Nueva York: Van Nostrand.
- Orrego, C. I. (2009). La fenomenología y el emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 27, p. 235-252. En <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/848/493>
- Osorio Tinoco, F., y Pereira Laverde, F. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. Redalyc. *Cuadernos de Administración*, 24(43). En <http://www.redalyc.org/pdf/205/20521435001.pdf>
- Palacios Preciado, M. y Duque Oliva, E. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. *Administración y desarrollo*, 39, p. 23-24.
- Reyes, M. (2012). ¿Sufre usted de nomofobia, la adicción al celular? *Revista Semana*. En <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/sufre-usted-nomofobia-adiccion-celular/259456-3>
- Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Universia Business Review*, 23, p. 122-143.
- Sarasvathy, S. D. (2001). What makes entrepreneur entrepreneurial. University of Washington, pp. 2-9.

- Say, J. (1852). *Traité d'économie politique. Première Partie*. Paris: Guillaumin.
- Schumpeter, J. A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Shapero, A. (1975). The Displaced, uncomfortable Entrepreneur. *Psychology Today*, 9(nov.), pp. 83-85.
- Schutz, A. (2003a). *Estudios sobre la teoría social. Escritos II*. Buenos Aires: Amorroutu.
- Solomon, M. R. (2013). Comportamiento del consumidor (pp.127-128). México: Pearson.
- Tarapuez, E., Osorio, H., y Botero, J. (jul-sept, 2013). Política de emprendimiento en Colombia, 2002-2010. *Estudios Gerenciales*, 29(128), p. 274-283.
- Timmons, J. A., y Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. Boston: McGraw-Hill.
- Varela, R. (ed.) (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial, I, Entrepreneurship..* Santiago de Cali: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) – Universidad ICESI. En [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/5289/5/Entrepreneurship\\_volumen1.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5289/5/Entrepreneurship_volumen1.pdf)
- Varela, R. (2001). *Innovación empresarial: arte y ciencia de la creación de nuevas empresas*. Bogotá: Pearson Educación.

### **Cibergrafía**

[https://es.wikipedia.org/wiki/Laboratorios\\_Bell](https://es.wikipedia.org/wiki/Laboratorios_Bell)

<http://www.megared.co/nuestros-servicios/>

<http://www.megared.co/como-contactarlos/>