

CASO: ERNESTO KRUGER 1¹

Ernesto Kruger, joven Ingeniero en Electrónica y Control, casado y con su primer hijo en camino, trabajaba en la empresa de tecnología Maint en Quito y se preguntaba si sus ingresos en su actual empleo serían suficientes para enfrentar la nueva responsabilidad familiar o, si era hora de emprender su propia empresa con los ahorros reunidos en años anteriores.

HISTORIA PERSONAL

Ernesto Kruger tuvo desde su primera infancia dificultades económicas propias de un hogar constituido solo por la madre, sin embargo siempre mantuvo una visión optimista de la vida que le permitió ser el mejor estudiante en sus años escolares.

Al graduarse en 1986, ingresó a la Escuela Politécnica Nacional gracias a una beca obtenida por su buen desempeño estudiantil. Siguió la carrera de “Electrónica y Control” y llegó a ser auxiliar de laboratorio, lo que significaba no solo un alivio para un estudiante de recursos modestos, sino también un reconocimiento por sus buenas notas.

Alternaba sus estudios con el dictado de clases particulares que le ayudaban a cubrir sus gastos universitarios y a mantener a su madre. Para él, la difícil situación económica que le tocó vivir no era un obstáculo, sino una oportunidad para desarrollar todas sus capacidades.

LA PRIMERA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Ernesto aprovechaba sus vacaciones estudiantiles pasando en casas de sus compañeros de provincia. En octubre de 1991, se encontraba en la población costera de San Vicente en Manabí, conversando con la familia de uno de sus amigos.

Le llamaron la atención unos costales con pescados y mariscos que los habitantes de la casa iban a mandar por tierra hacia la capital. De inmediato pensó que la compra de mariscos, su transporte inmediato y la entrega directa a sus consumidores en un barrio del sector norte de Quito, era una excelente oportunidad de ganar algún dinero con muy poco capital.

Para proveerse directamente de los pescadores de San Vicente, contrató a un joven del lugar, que como su lugarteniente le ayudó a reconocer la calidad de los productos y a preparar los envíos.

¹ Caso preparado por Ing. Fausto Vinicio Reinoso Jurado MBA., profesor principal del Departamento de Gestión Económica, Tecnológica y del Desarrollo DEGETED, Escuela Politécnica Nacional EPN Quito, Ecuador, para servir de base de discusión en clase. Derechos reservados © 2005, EPN y SEAFE



Ernesto debía faltar a clase todos los viernes para traer los mariscos en transporte terrestre, luego realizar la entrega temprano en la mañana del sábado proveyendo a los consumidores de un producto fresco y a un precio cómodo.

La constancia de Ernesto logró que el reducido capital inicial, que no llegó a los doscientos mil sucres, se multiplicara. La reinversión de la ganancia y el convertir a su ayudante en su socio, le permitieron incrementar los rendimientos. A un año de terminar su carrera, en el 92, Ernesto consideró que era hora de dejar los viajes por el país y poner en práctica lo que había aprendido durante su formación universitaria, y entregó su negocio de mariscos a su joven socio. Ernesto había acumulado casi 3'500.000 sucres que quería usar para sus futuros proyectos comerciales encaminados a enfocarse en sus sueños.

Por esta misma época, Ernesto conoce a Miguel Rivera, un experto en informática que trabajaba en FIRMESA, y quien le da la idea de formar algún día su propia empresa como Kruger y Asociados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Ernesto se graduó de Ingeniero a inicios de 1993, y empezó a golpear puertas de empresas quiteñas en busca de contratos de mantenimiento y reparación electrónicas. Con satisfacción facturó su primer trabajo, y se dio cuenta entonces de que no contaba con la suficiente experiencia en el campo de la computación en el que incursionaba; así que decidió mejorar y practicar sus habilidades profesionales trabajando como empleado en una empresa de la misma línea.

En estas circunstancias acudió al llamado de profesionales para trabajar en la sucursal principal de una empresa recién formada en Quito, denominada Maint, y cuya matriz estaba en la ciudad de Guayaquil. Fue contratado en seguida.

Allí, adquirió durante un poco más de un año de trabajo y con mucha dedicación la experiencia necesaria tanto en la línea de mantenimiento del hardware de computadoras personales, como en la instalación de distinto tipo de software.

Los servicios técnicos de Maint en aquel tiempo comprendían:

- Soporte y mantenimiento de sistemas,
- *Mainframe* 4s400,
- Redes departamentales,
- Base de datos y,
- Mensajería electrónica.

← --- **Con formato:** Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 +
Alineación: -0,26 cm +
Tabulación después de: 0,37
cm + Sangría: 0,37 cm

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf: (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475



Además, como otra actividad de la empresa, estaba la venta de equipos personales de computación (PC), y a pesar de ser una empresa con un reducido número de personal técnico, entre sus principales clientes se encontraban varias de las empresas medianas y grandes del país como:

- Banco del Pacífico,
- Filanbanco,
- Banco de Guayaquil,
- Banco Pichincha,
- Jabonería Guayaquil y
- Colgate.

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 +
Alineación: -0,26 cm +
Tabulación después de: 0,37
cm + Sangría: 0,37 cm

Ernesto consideraba su trabajo en Maint como una escuela dura pero efectiva para adquirir experiencia, y dedicó el tiempo necesario para instruirse pacientemente en aspectos tecnológicos que no había conocido en sus estudios politécnicos.

Además de su trabajo dentro de Maint, Ernesto realizaba por su propia cuenta y en su tiempo libre, diversos trabajos profesionales, generalmente de montos reducidos, pensando siempre en incrementar sus ahorros.

Rápidamente llegó a conocer el mercado; sabía que en esa época eran pocos los expertos que en la ciudad dominaban los paquetes de software empresariales, y que la mayoría de aquellos trabajaban en las sucursales locales de empresas transnacionales, otros pocos en empresas medianas nacionales y los restantes en las grandes organizaciones estatales.

Ernesto conocía a la mayoría de los expertos técnicos en computación, y creía saber que muchas empresas medianas y grandes de la capital necesitaban técnicos experimentados debido al inminente paso hacia la automatización de sus diferentes operaciones, el continuo mantenimiento de sus sistemas informáticos al nivel de sistemas operativos, de mensajería y de sus sistemas administrativos.

Estaba seguro de que además de sus conocimientos en electrónica, estaba un mundo complementario y fascinante en la actividad técnica de la programación, cuyos lenguajes aprendió rápidamente motivado por que amaba lo que hacía. Después de todo, su norma profesional había sido siempre la de entregar lo mejor de su conocimiento y experiencia, y cumplir a tiempo con las demandas de los clientes.

LA SITUACIÓN PERSONAL A FINALES DE 1993

Antes de 1993, Ernesto Kruger había amasado un capital forjado en una variedad de negocios que comprendieron desde clases para estudiantes de secundaria y de universidad, comercialización de mariscos, soporte técnico en computación básica hasta trabajos de implementación de sistemas administrativos.

A finales de 1993, Ernesto está ya casado y a punto de ser padre de familia por primera vez, y con un sueldo promedio que en valores redondos era de dos veces la canasta básica familiar, incluidos los beneficios de ley.²

DECISIÓN

Ernesto Kruger está consciente de que las nuevas responsabilidades familiares implican una inmediata revisión de su estado profesional y económico. Se pregunta si debería continuar al abrigo de un empleo fijo aunque negociando con los directivos de Maint un aumento salarial, si sería mejor conseguir otro empleo, o si debería arriesgar sus ahorros para iniciar su propia empresa.

Ernesto sabía que otras empresas competidoras en la venta de computadores personales, habían ampliado sus actividades para incluir el servicio de software aplicado a sistemas automáticos de administración; sin embargo, la empresa Maint, en poco tiempo se había asegurado una cartera sólida de clientes y era conocida entre las empresas de su sector, tanto en la capital como en Guayaquil.

En definitiva, observaba que pese a la crisis, el sector relacionado con la computación, contaba con nuevas empresas que aumentaban la competencia y presionaban la baja de las tasas de rendimiento. Sin embargo, el sector tenía utilidades que permitían incluso crecer si se manejaban bien las operaciones; sus clientes le comentaban con frecuencia la pobre calidad del servicio de algunas empresas del negocio informático.

Su empleo a la fecha era seguro. Tenía suficiente trabajo que justificara su puesto, e incluso tenía suficiente tiempo para realizar por su propia cuenta actividades profesionales que le reportaban ingresos adicionales.

Ernesto Kruger pensaba, además, que por su dedicación y trabajo profesional se había ganado de sobra un incremento en su remuneración; así, pensó exponer sus argumentos al responsable de la empresa, esperando conseguir un incremento a valores próximos al millón seis cientos mil sucres para inicios de 1994³.

Por otro lado, como profesional experto en mantenimiento del hardware y con un gran conocimiento y experiencia en el manejo de software administrativo, sabía que se podía colocar con un mejor salario en otra empresa, ya que era conocido en el mercado de la competencia; además, el mercado de la demanda de los servicios informáticos estaba abriéndose, y en respuesta se creaban

² Al último trimestre del año 1993, la canasta básica familiar estaba por los 640 mil sucres y a finales del primer trimestre de 1994 se situaba por los 700 mil sucres. Fuente: Guzmán, Marco Antonio: Ecuador, la hora trágica, Corporación Editora Nacional, Quito, 2000

³ Al último trimestre de 1993 el tipo de cambio rondaba los 1700 sucres por dólar ; ya a finales del primer trimestre de 1994 el tipo de cambio rondaba los 1800 sucres por dólar. Fuente: Brito Vanesa, Dolarización: tanque de oxígeno para Mahuad, revista Gestión, Julio 1999.



nuevas empresas, algunas de las cuales presentaban incentivos como viajes de capacitación y posibilidad de hacer carrera en las mismas.

Por otra parte, pensaba que también podía arriesgarse a explotar sus habilidades profesionales adquiridas, movilizando sus ahorros de casi cuatro millones de sucres duramente ganados hasta aquellas fechas, aprovechando ciertas relaciones adquiridas y la disponibilidad de una oficina con un alquiler módico, situado en un sector del norte de la ciudad. Conocía a los proveedores de equipos de computación y de software; tenía en mente un par de ideas para estructurar su empresa y para contratar personal joven, creativo y comprometido, como un factor clave en su negocio.

A finales de 1993, sabía que la situación del país no era alentadora; que los niveles de desempleo eran del 8,3%, y del subempleo del 48%, que el PIB per cápita apenas alcanzaba los 1300 dólares, que el salario mensual promedio traducido a dólares no pasaba de 81 dólares. Además, el tipo de cambio continuaba al alza superando los 2.000 sucres por dólar y la devaluación estaba por el 11% anual, con una deuda pública que pasaba los 13 mil millones de sucres; y se esperaba la misma situación, o peor para los próximos años⁴.

Ernesto Kruger reflexionó para tomar una decisión. Tenía tres opciones:

- Podía ser paciente para esperar un aumento lento y progresivo de su sueldo, hacer carrera como técnico empleado en la empresa donde desarrolló muchas de sus habilidades profesionales, donde tenía conocidos y amigos que de seguro no saldrían con él de la empresa.
- Podía cambiarse a otra empresa que cumpliera sus expectativas de ingresos, y disponer de sus ahorros para mejorar la situación económica de su familia.
- La tercera opción era emprender su propio negocio, dar continuidad a su sueño llamado desde 1992 “Kruger & asociados”, poniendo en juego todo su capital y el futuro de su familia. Se preguntaba si valdría la pena arriesgar el único capital del que disponía en las condiciones del país.

TAREA PARA LOS ESTUDIANTES:

1. De la lectura del caso, ¿qué aptitudes para ser un potencial empresario ha desarrollado Ernesto Kruger ? ¿Se dejó llevar por las circunstancias o se forjó su futuro? Explique su respuesta.
2. Justifique si Ernesto Kruger tenía una actitud emprendedora: ¿ Reunía ya los elementos de una capacidad empresarial?, ¿ Existieron para Ernesto condiciones para emprender?
3. Elabore el perfil de Ernesto Kruger como un emprendedor, teniendo en cuenta sus condiciones familiares y su personalidad.
4. ¿Cuál fue la razón fundamental que le hizo pensar a Ernesto Kruger en un posible cambio de vida?

Con formato: Sangría: Izquierda: 0,32 cm, Con viñetas + Nivel: 2 + Alineación: 1,9 cm + Tabulación después de: 2,54 cm + Sangría: 2,54 cm, Tabulaciones: No en 2,54 cm

⁴ Fuente: Brito Vanesa, Dolarización: tanque de oxígeno para Mahuad, revista Gestión, Julio 1999.

- | 5. Presente las ventajas y desventajas de las alternativas que analizó Ernesto Kruger para tomar una decisión, ¿ cuáles serían los factores de éxito y de riesgo que asumiría en el caso de emprender su propia empresa?
- | 6. Liste las actividades que durante su vida adulta fue realizando Ernesto Kruger para obtener un capital semilla.



Nota de Enseñanza

Caso “Ernesto Kruger 1”

Autor: Ing. Fausto Vinicio Reinoso J. MBA., profesor Escuela Politécnica Nacional

PÁRRAFO DE APERTURA

Ernesto Kruger⁵

Ernesto Kruger, joven Ingeniero en Electrónica y Control, casado y con su primer hijo en camino, trabajaba en la empresa de tecnología Maint en Quito y se preguntaba si sus ingresos en su actual empleo serían suficientes para enfrentar la nueva responsabilidad familiar o, si era hora de emprender su propia empresa con los ahorros reunidos en años anteriores.

PROBLEMA BÁSICO:

Tomar la decisión de continuar con el actual empleo, cambiarse de trabajo, o emprender su propia empresa.

OBJETIVOS DE ENSEÑANZA:

Este caso puede ser utilizado para:

- Emplear herramientas conceptuales y metodológicas aplicadas a un caso real, que orienten al estudiante en su futura actividad profesional.
- Toma de decisiones, por parte de los estudiantes, mejorando la inteligencia cognoscitiva y emocional, que permitan enfrentar de mejor manera los retos de la vida de una persona en una sociedad como la ecuatoriana.
- Ayudar al estudiante a observar las actitudes conducentes a la formación del espíritu empresarial.
- Proporcionar a los estudiantes un escenario real para detectar oportunidades de negocio, analizando el ambiente externo y la situación interna de una persona en un espacio y tiempo determinados.

⁵ Caso preparado en Enero, 2005 por Fausto Vinicio Reinoso J, Profesor principal, perteneciente al Departamento de Gestión Económica, Tecnológica y del Desarrollo (DEGETED) de la Escuela Politécnica Nacional (EPN) para servir como base de discusión en clase. Derechos reservados (c), 2005 EPN y SEAFE



TAREA SUGERIDA PARA LOS ESTUDIANTES

1. De la lectura del caso, ¿qué aptitudes para ser un potencial empresario ha desarrollado Ernesto Kruger ? ¿Se dejó llevar por las circunstancias o se forjó su futuro? Explique su respuesta.
2. Justifique si Ernesto Kruger tenía una actitud emprendedora: ¿ Reunía ya los elementos de una capacidad empresarial?, ¿ Existieron para Ernesto condiciones para emprender?
3. Elabore el perfil de Ernesto Kruger como un emprendedor, teniendo en cuenta sus condiciones familiares y su personalidad.
4. ¿Cuál fue la razón fundamental que le hizo pensar a Ernesto Kruger en un posible cambio de vida?
5. Presente las ventajas y desventajas de las alternativas que analizó Ernesto Kruger para tomar una decisión, ¿ cuáles serían los factores de éxito y de riesgo que asumiría en el caso de emprender su propia empresa?
6. Liste las actividades que durante su vida adulta fue realizando Ernesto Kruger para obtener un capital semilla.

LECTURAS DE REFERENCIA

-Marino Tamayo Wilson, “500 ideas de negocios no tradicionales y como ponerlos en práctica” Editorial F. B. T., Quito, Ecuador, 2002.

-Flor García Gary, “Guía para crear y desarrollar su propia empresa”, Quito, Ecuador, 1999.

-Jack Foster, “Como generar ideas”, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1999.

RESPUESTA A LAS TAREAS SUGERIDAS PARA LOS ESTUDIANTES

1. De la lectura del caso, ¿qué aptitudes para ser un potencial empresario ha desarrollado Ernesto Kruger ? ¿Se dejó llevar por las circunstancias o se forjó su futuro? Explique su respuesta.

Las aptitudes que Ernesto Kruger fue desarrollando en su vida fueron:

a) Motivacionales:

- **De logro:** La vida de Ernesto Kruger abunda en ejemplos de ser una persona de resultados personales superiores: fue el mejor estudiante de la escuela y del colegio; uno de los mejores estudiantes de Electrónica y Control, y obtuvo un premio al ser auxiliar de laboratorio.
- **De independencia y autonomía:** Ernesto no se condicionó a una situación de pobreza, siempre realizó actividades que le permitieron salir adelante. Se dio tiempo para recorrer la sierra y costa del Ecuador cuando todavía era estudiante politécnico.

b) De comportamiento:

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 +
Alineación: 1,25 cm +
Tabulación después de: 1,88
cm + Sangría: 1,88 cm,
Tabulaciones: 0,63 cm, Lista
con tabulaciones + No en 1,88
cm

Av. Amazonas y República, (esq)
Edf. Las Cámaras, 7º piso
Telf : (593.2) 245.5199
Telefax: (593.2) 243.2475



- **Liderazgo:** Cuando Ernesto Kruger era estudiante Politécnico, se rodeó de compañeros que eran tan dedicados y disciplinados como él.
- **Espíritu de compromiso, determinación y perseverancia:** A lo largo del caso se refleja una actitud constante de superación. Una característica personal es la de entregar siempre lo mejor de sí. En consecuencia, también recibió satisfacciones y recompensas como fue el caso de ser becado por su buen desempeño estudiantil en el colegio y en la Politécnica Nacional.
- **Espíritu positivo:** Ya desde pequeño pensaba que “no se debe ver el pasado, sino pensar siempre hacia adelante y forjarse un futuro de progreso”, con una visión siempre optimista de la vida; luego, como estudiante de último año de colegio seguía deseoso de superar con optimismo las dificultades de la vida, soñaba desde esa época con un futuro de estabilidad para él y su familia.
- **Saber trabajar en equipo:** en su vida como estudiante politécnico formó un grupo de estudios y de diversión juvenil. Formó con sus colegas de curso un equipo de trabajo eficiente.
- **Saber ganarle a la vida sin desesperarse:** siempre ponía su mente alerta y optimista para ganarse algún dinero que aliviara la presión por cubrir sus gastos de estudio y los de su familia.
- **Orientado a los retos, no a los riesgos:** sabía cuándo debía retirarse de una actividad. Así, luego de amasar un pequeño capital en la compra-venta de mariscos, a pesar de que Ernesto consideraba que este negocio era un medio para aliviar sus necesidades económicas e incluso para ahorrar, estaba conciente de que no podía botar a la basura sus estudios; la dirección de su vida no estaba determinada por el dinero, sino por hacer lo que le gustaba de verdad

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 +
Alineación: 1,25 cm +
Tabulación después de: 1,88
cm + Sangría: 1,88 cm,
Tabulaciones: 0,63 cm, Lista
con tabulaciones + No en 1,88
cm

c) Físicas:

- **Altos niveles de energía y resistencia:** En su época de estudiante tuvo que recibir clases, estudiar, dictar clases particulares, y disponer de tiempo para sus reuniones juveniles; en las vacaciones, no se hizo problema para, con mochila al hombro, “jalar dedo” e irse a muchos sitios, conociendo diversos lugares y muchas personas.
- **Elevada capacidad de Trabajo:** soportaba exitosamente diferentes actividades, sin caer en depresiones a pesar del esfuerzo desarrollado.

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 +
Alineación: 1,25 cm +
Tabulación después de: 1,88
cm + Sangría: 1,88 cm,
Tabulaciones: 0,63 cm, Lista
con tabulaciones + No en 1,88
cm

d) Psicológicas:

- **Espíritu de aventura y de curiosidad:** como mochilero, viajaba disfrutando de los bellos paisajes de la sierra y de la costa ecuatorianos. Fue así que estableció los contactos necesarios con algunos pescadores de San Vicente e iniciar su primer trabajo de transporte y venta de mariscos a la sierra, con el que logró ahorrar una buena cantidad de dinero.
- **Habilidad para desarrollarse:** Recién graduado y con poca experiencia en el mantenimiento del hardware, se dio cuenta de que no contaba con suficientes conocimientos en el campo en el que incursionaba, así que decidió mejorar y practicar sus habilidades profesionales, trabajando de empleado técnico en una empresa de la misma línea. En poco más de un año y con gran dedicación adquirió la experiencia que necesitaba tanto en hardware como en software; estaba seguro de que sus conocimientos en electrónica se complementaban

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 +
Alineación: 1,25 cm +
Tabulación después de: 1,88
cm + Sangría: 1,88 cm,
Tabulaciones: 0,63 cm, Lista
con tabulaciones + No en 1,88
cm



con la actividad técnica de la programación, cuyos lenguajes aprendió rápidamente, motivado porque amaba lo que hacía.

- **Actitud para evaluar y determinar las condiciones del entorno:** Al poco tiempo de emplearse llegó a conocer el mercado rápidamente; sabía que en esa época no eran muchos los expertos que en la ciudad dominaban los paquetes de software empresarial; Ernesto conocía a la mayoría de los expertos técnicos en computación, y sabía que muchas empresas medianas y grandes de la capital necesitaban técnicos experimentados para la automatización de sus operaciones, y para el mantenimiento de sus sistemas informáticos al nivel de sistemas operativos, de mensajería y de sus sistemas administrativos.

No se puede afirmar que las circunstancias de su entorno familiar le hayan facilitado el camino; más bien, a lo largo de su vida procuró forjar su futuro partiendo de condiciones iniciales desfavorables, y no ser arrastrado por el destino, que de otra forma le hubieran conducido a escenarios de pobreza e insatisfacción.

2. Justifique si Ernesto Kruger tenía una actitud emprendedora: ¿ Reunía ya los elementos de una capacidad empresarial?, ¿Existieron para Ernesto condiciones para emprender?

La actitud emprendedora de Ernesto Kruger se evidencia desde su época de estudiante, cuando se convierte en un alumno brillante merecedor de becas de estudio que le permiten acceder a la educación que su estrecha economía no le permitía. También se evidencia en la facilidad que tiene para emprender actividades mercantiles que le permitieran subsistir a él y a su familia.

A lo largo de su vida demuestra una actitud continua de auto motivación hacia el cambio positivo en su vida, para el crecimiento y el desarrollo propio y el de su familia; en consecuencia tiene una actitud de vida para entregar bienes y servicios que satisficieran las necesidades de sus clientes con la mejor atención y calidad. En el emprendimiento empresarial de Ernesto existió ya una fuerte idea de mejorar los productos y los servicios para elevar el nivel de satisfacción de los clientes, y ganarse así la fidelidad de los mismos.

Los elementos de la capacidad emprendedora desarrollados por Ernesto serían:

- 1) **Observar el medio:** Para desarrollar el emprendimiento, Ernesto conocía a la mayoría de sus clientes potenciales, a los proveedores, a la competencia y lo que demandaban como clientes las empresas de la línea de productos informáticos.
- 2) **Identificar lo que “sabe hacer bien”:** En poco tiempo de práctica profesional, Ernesto reunía los conocimientos y experiencia para el mantenimiento electrónico de los equipos de computación, se había autocapacitado y ejercitado en la parte de desarrollo de programas de software aplicados a resolver problemas administrativos y de comunicación; en definitiva estableció cuál sería su línea de trabajo y se preparó para eso.
- 3) **Reunir los recursos mínimos necesarios:** En pocos años ahorró lo suficiente para arrancar un negocio propio, tenía también algunos equipos necesarios para realizar los

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Numerado + Nivel: 1 +
Estilo de numeración: 1, 2, 3,
... + Iniciar en: 1 + Alineación:
Izquierda + Alineación: 0,63
cm + Tabulación después de:
1,27 cm + Sangría: 1,27 cm,
Tabulaciones: No en 1,27 cm



trabajos de mantenimiento que realizaba independientemente en sus horas libres. En cuanto al talento humano, contaba con sus propia calificación profesional y con un amigo, experto en informática, con quien realizó algunos trabajos; siempre se rodeó de personas de alto rendimiento y dedicación, y así adquirió alguna experiencia de trabajo en equipo.

4) **Implementar la idea:** A partir del análisis y síntesis de las ventajas y desventajas de las alternativas examinadas para la toma de decisiones, y en consideración de sus actitudes previas, es de esperarse que acepte el reto y arranque con su propia empresa.

5) **Recibir recompensas:** Con la creación de su propia empresa podría desarrollar su actividad comercial y profesional y, así generar ingresos que le permitirían mejorar su situación económica familiar. La generación de empleos inherente y la satisfacción de sus clientes, constituyen también recompensas importantes.

3. Elabore el perfil de Ernesto Kruger como un emprendedor, teniendo en cuenta sus condiciones familiares y su personalidad.

El **perfil como emprendedor** de Ernesto Kruger es el siguiente:

- **Participativo en las ganancias y honradez en los negocios:** compartió las ganancias que generó con su socio de la costa; la honradez estaba considerada en la entrega a los consumidores de los mariscos en buenas condiciones y a precios justos, es decir precios competitivos.
- **Gran curiosidad, motivación y carácter para aprender:** apenas graduado se dio cuenta de que debía aprender rápidamente una actividad tan fascinante para él como era la técnica de la programación.
- **Equilibrio entre ser aventurero y ser planificador:** consideraba a su vida una aventura interesante, le agradaba conocer el mundo y enfrentarse con diversas situaciones, siempre y cuando se sintiera debidamente preparado.
- **Persona automotivada y con firme voluntad:** desde chico, se sintió capaz de llegar al lugar donde quisiera llegar con esfuerzo personal, con base en la autodisciplina.
- **Persona que busca hacer lo que ama:** para Ernesto, el dinero no es una justificación para esclavizarse trabajando en algo que no le guste; le gusta trabajar haciendo lo que ama, y mejor si le pagan por ello.

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0,63 cm, Numerado
+ Nivel: 2 + Estilo de
numeración: 1, 2, 3, ... +
Iniciar en: 3 + Alineación:
Izquierda + Alineación: 1,9 cm
+ Tabulación después de: 2,54
cm + Sangría: 2,54 cm,
Tabulaciones: No en 2,54 cm

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 +
Alineación: 0,63 cm +
Tabulación después de: 1,27
cm + Sangría: 1,27 cm,
Tabulaciones: No en 1,27 cm

De la lectura, observamos que Ernesto Kruger tenía condiciones aceptables para emprender: tenía capital disponible, una preparación académica excelente, experiencia en el campo de la informática, conocimiento del mercado, una necesidad familiar que le empuja a cambiar, aspiración al cambio y a renovarse realizando lo que se propusiera.

No hay duda de que sopesaron las condiciones desfavorables del país que afectaban a todos los sectores productivos del país, lo cual no constituye un entorno propicio para el emprendimiento.



4. ¿Cuál fue la razón fundamental que le hizo pensar a Ernesto Kruger en un posible cambio de vida?

La principal motivación que tenía era la nueva responsabilidad familiar que implicaba su primer hijo y esto disparó su acción para la toma de decisiones.

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Numerado +
Nivel: 1 + Estilo de
numeración: 1, 2, 3, ... +
Iniciar en: 4 + Alineación:
Izquierda + Alineación: 0,63
cm + Tabulación después de:
1,27 cm + Sangría: 1,27 cm,
Tabulaciones: No en 1,27 cm

5. Presente las ventajas y desventajas de las alternativas que analizó Ernesto Kruger para tomar una decisión, ¿cuáles serían los factores de éxito y de riesgo que asumiría en el caso de emprender su propia empresa?

Ventajas de continuar en el presente trabajo: Trabajo y sueldo seguro en un tiempo de alto desempleo; tiempo disponible para realizar otras actividades; era un lugar donde adquirió experiencia y tenía posiblemente amigos entre sus colegas; un ambiente aceptable de trabajo.

Desventajas de continuar con el presente trabajo: Salario bajo, apenas era de dos veces el valor de la canasta básica familiar, lo que significaba empobrecer a su familia a corto plazo.

Ventajas de cambiarse de trabajo : Mejor salario, posibilidades de hacer carrera en la empresa y de viajar para capacitarse con su respaldo.

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Numerado +
Nivel: 1 + Estilo de
numeración: 1, 2, 3, ... +
Iniciar en: 4 + Alineación:
Izquierda + Alineación: 0,63
cm + Tabulación después de:
1,27 cm + Sangría: 1,27 cm,
Tabulaciones: 0,63 cm, Lista
con tabulaciones + No en 1,27
cm

Desventajas de cambiarse de empleo: continuar dependiendo de personas que frenan sus aspiraciones personales; posible dificultad en adaptarse a otro ambiente laboral; conservar un capital que puede utilizar para realizar mejoras en su hogar u con otra alternativa de gasto familiar.

Ventajas de arrancar con su propia empresa: ser dueño de su destino y poder realizar y desarrollar sus sueños; tener un local en el sector de sus potenciales clientes a quienes conocía; conocer el mercado de los proveedores de equipos de software y de hardware; contar con un capital semilla que le protege de pagar préstamos.

Desventajas de arrancar con su propia empresa: riesgo de perder un ingreso fijo así como el único ahorro de su vida; peligro de no tener el mínimo de clientes necesarios para sostener la empresa o de no crecer lo suficiente; la situación del país podría obligar a que algunas de sus empresas clientes cierren o pospongan sus planes de automatización de operaciones; temor de que la empresa Maint intente desprestigiar su capacidad profesional.

Los factores de éxito y de riesgo que debía asumir Ernesto Kruger en el caso de diseñar y emprender su propia empresa son fundamentalmente los siguientes:

- **La gente de la empresa:** Ernesto Kruger consideraba que el talento humano era el elemento clave para implementar un negocio; pues son personas inteligentes, flexibles y comprometidas emocionalmente, las que permiten mantener vivo a un negocio.
- **La oportunidad:** Ernesto Kruger realizó un análisis del mercado en el que se desenvolvía; analizó el estado del medio macroeconómico y del entorno del sector industrial como son proveedores, clientes, nuevos competidores, productos sustitutos, etc.
- **El contexto:** Ernesto observó la zona de influencia del mercado en los ámbitos local, regional y nacional. En el interior de su empresa, puso en práctica el modelo operativo de su

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Primera línea:
0 cm, Con viñetas + Nivel: 1 +
Alineación: 0,63 cm +
Tabulación después de: 1,27
cm + Sangría: 1,27 cm,
Tabulaciones: No en 1,27 cm



organización para tener un negocio competitivo con base en el poder de enfoque y la diferenciación: no por precios, sino por la calidad de los productos y servicios que ofrecía.

- **El riesgo y la recompensa:** Ernesto Kruger sabía que entraba a un negocio de riesgo bajo, por lo que debía tener las tasas de rendimiento a un nivel bajo en el mercado.

6. **Liste las actividades que durante su vida adulta fue realizando Ernesto Kruger para obtener un capital semilla.**

- El dictado de clases particulares, cuando fue estudiante politécnico.
- La compra-venta de mariscos en 1991.
- La realización por su propia cuenta y en su tiempo libre de diversos trabajos profesionales en 1993.

Con formato: Sangría:
Izquierda: 0 cm, Con viñetas
+ Nivel: 2 + Alineación: 1,9
cm + Tabulación después de:
2,54 cm + Sangría: 2,54 cm,
Tabulaciones: 0,63 cm, Lista
con tabulaciones + No en 2,54
cm

