

**JAIME ALBERTO CARDONA ARIAS Y EXTRUSIONES TÉCNICAS LTDA:  
*MÁS DE 30 AÑOS DE FRACASOS Y ÉXITOS***

**PAULO ALEJANDRO CARDONA SÁNCHEZ  
JOSÉ HERNAN MARIN BALLESTEROS  
JOSE JULIAN ORTIZ BURGOS**

**UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
PEREIRA  
2009**

**JAIME ALBERTO CARDONA ARIAS Y EXTRUSIONES TÉCNICAS LTDA:**  
*MÁS DE 30 AÑOS DE FRACASOS Y ÉXITOS*

**PAULO ALEJANDRO CARDONA SÁNCHEZ  
JOSÉ HERNAN MARIN BALLESTEROS  
JOSE JULIAN ORTIZ BURGOS**

**TRABAJO PRESENTANDO PARA OBTENER EL CARTÓN COMO  
ESPECIALISTAS EN ALTA GERENCIA.**

**PROFESOR  
JOSÉ LUIS SANDOVAL DUQUE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
Pereira  
2009**

**HOJA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Pereira, 6 de Mayo del 2009**

## **AGRADECIMIENTOS**

Un agradecimiento muy especial al Ingeniero Jaime Alberto Cardona, quien fue el actor principal de este proyecto investigativo en donde se plasmó la capacidad que tiene una persona para hacer realidad sus sueños sin importar las adversidades que están en el camino.

Agradecemos igualmente a sus empleados y colaboradores.

Igualmente agradecemos al Dr. José Luis Sandoval, acompañante en la asesoría de dicho proyecto investigativo y a la Dra. Gloria Teresa Gutiérrez Merino, coordinadora de esta especialización.

Finalmente, agradecemos la colaboración prestada por todos aquellos que de una u otra manera se involucraron en la realización de este trabajo investigativo.

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

	pág.
<b>CAPITULO 1</b>	
EL NACIMIENTO DE UN EMPRESARIO Y LA GENESIS DE UNA EMPRESA	1
<b>CAPITULO 2</b>	
UNA EMPRESA EN NACIMIENTO Y OTRA EN DECLIVE	6
<b>CAPITULO 3</b>	
UNA DECISION DIFICIL	9
<b>CAPITULO 4</b>	
DE LAS CRISIS SIEMPRE VIENEN LAS OPORTUNIDADES	11
<b>CAPITULO 5</b>	
LA BONANZA PARA EXTRUSIONES TECNICAS LTDA, EL NEGOCIO DEL GAS	20
<b>CAPITULO 6</b>	
EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, UNA TENDECIA INEVITABLE	25
<b>CAPITULO 7</b>	
EL HOY Y EL MAÑANA PARA UN EMPRESARIO Y SU EMPRESA	29
CONCLUSIONES	32
BIBLIOGRAFÍA	
33	

## RESUMEN

La vida del Ingeniero Jaime Alberto Cardona Arias y la de Extrusiones Técnicas Ltda. es un claro ejemplo de una relación en la que ambas partes se benefician mutuamente.

Todo comienza con la idea de un joven universitario de ser algún día un empresario exitoso. De allí en adelante el camino que ha de recorrer este novato empresario está marcado por los fracasos que son vistos como una oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Este camino laboral lo comienza en la empresa Ingetec en la ciudad de Bogotá, posteriormente se desplaza a Medellín para trabajar en SOFASA, en un área que lo involucraba con los diferentes proveedores de la empresa y que le enseñarían las dificultades propias de las pequeñas empresas.

Al salir de SOFASA por motivos ajenos a él, emprende con un proyecto de creación de empresa aliándose con otra persona y crean la empresa Conectores y Cables Ltda., proveedora de SOFASA. Sin embargo deciden ambos crear la empresa Extrusiones Técnicas Ltda., con el fin de cubrir parte de la demanda en ese entonces de materiales para la fabricación de fundas y espaguetis para las partes eléctricas de los automotores. Poco tiempo después, por la inexperiencia se termina con la sociedad y la empresa Conectores y Cables se liquida y el Ingeniero Jaime Alberto Cardona obtiene el manejo total de Extrusiones Técnicas Ltda.

El Ingeniero Jaime Alberto Cardona se desplaza a la ciudad de Pereira a laborar en la empresa Gemela con un cargo similar al de SOFASA y con el su empresa.

Tras varios años su empresa empieza a demandarle más tiempo de lo esperado y se ve obligado a renunciar a Gemela.

Comienza con su primera máquina extrusora y más adelante compra otra para cubrir la demanda de sus productos y junto con su esposa se dedican a trabajar en ella para sacarla adelante cambiándose varias veces de sitio ya que ve la necesidad de ampliarse.

Tras una crisis fuerte a finales de la década de los 90's, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona analiza la posibilidad de cerrar su empresa y es cuando se presenta una gran oportunidad de mercado y esta es la instalación del gas domiciliario; Extrusiones

Técnicas Ltda., vuelve a tomar empuje y comienza una carrera de rápido ascenso y donde entran a intervenir los hijos de su fundador para apoyar la empresa en todo tipo de labores. Es una época de bonanza para la empresa.

Ya en un local más amplio, la empresa comienza a enfrentar la crisis de muchas empresas en cuanto a sus ventas dada la subutilización de su capacidad instalada y es por esto que la empresa empieza a diversificarse en varios productos y nuevos clientes para no depender de lo que tenía hasta el momento, esta fue una sabia decisión.

Para terminar de organizar la empresa, Paulo Alejandro hijo del fundador, decide meterse de lleno en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

En la actualidad Extrusiones Técnicas Ltda., es una empresa consolidada en la región como líder en procesos de extrusión del plástico en diferentes clases de productos que satisfagan múltiples necesidades, incluso de mercados internacionales que aún tienen este desarrollo de manera incipiente.

El relevo generacional ha permitido en la empresa a adaptarse más fácilmente a las nuevas exigencias del mercado y ha permitido que el Ingeniero Jaime Alberto Cardona se dedique más a su bienestar personal para dejarles el paso a sus hijos quienes actualmente lideran la empresa.

## GLOSARIO

**Terminales:** Extremo de un conductor eléctrico que facilita las conexiones

**Cables inyectados:** Terminales que se unían por medio de un proceso de inyección.

**Casquillos:** Elemento plástico de polipropileno utilizado para ensamblar varios terminales y unir este a otro terminal con las mismas características.

**Troqueles:** Proceso por el cual se unían las terminales hembras con los machos.

**Fundas:** Mangueras que se utilizan para cubrir los extremos de las terminales.

**Espaguetis:** Mangueras de poco calibre que se utilizan para cubrir cableados eléctricos

**Extrusión:** Proceso continuo de fundición de un material X para ser moldeado y crear productos.

**Boquillas:** Elemento que se coloca al final del montaje de una maquina extrusora y que tiene como función dar la forma al perfil que se vaya a elaborar.

**Cenefa:** Perfil plástico en PVC que se utilizaba para cubrir las instalaciones de gas domiciliario.



## INTRODUCCION

Colombia se ha caracterizado por ser un país lleno de diferentes contrastes; por un lado encontramos una cara violenta de la cual hacemos parte todos voluntaria o involuntariamente y por la que sentimos vergüenza. Una cara criticada por la comunidad internacional, rostro que es un reflejo por conflictos de tipo social, cultural, económicos, entre otros que han moldeado nuestra percepción acerca de la vida. Sin embargo existe una cara que la mayoría del mundo no ve y es la cara amable, pujante, trabajadora, innovadora, recursiva, la cara de un país mucho más rico que cualquier lugar del planeta y que unos pocos se han encargado de mostrar en el mundo a través del reconocimiento en diferentes aspectos: culturales, deportivos, científicos, económicos, sociales, etc.

Esa cara positiva de nuestro país se ve materializada en aquellas personas que tienen la valentía de afrontar las situaciones más adversas que se puedan presentar y adicional a ello aportar su grano de arena para el desarrollo económico de nuestro país tal como actualmente lo hacen las PYMES, que aportan a la economía el mayor número de puestos de trabajo y el más alto porcentaje de la producción nacional bruta de nuestro el país.

Estos empresarios con sus empresas, quienes en el día a día se ven frente a frente con una serie de innumerables problemas en su entorno, son un ejemplo grande de admiración, incluyendo a quienes están como nosotros, formándonos con todos los recursos académicos existentes para ser *altos gerentes*. Ese aprendizaje es mucho más valioso que el que puede transmitir el mejor escritor del mundo en sus libros de cómo se puede administrar un negocio.

Y que podría ser la sociedad sin su historia? Nada, ya que a través del aprendizaje podemos descubrir nuevas formas de hacer las cosas sin cometer los mismos errores, como lo hicieron los hermanos Wright quienes tras muchos intentos fallidos a través del ensayo y error fueron capaces a inicios del siglo XIX de plasmar su sueño en un aeroplano capaz de volar por los aires sembrando las bases de la aeronáutica actual tal como la conocemos hoy en día con jets supersónicos capaces de romper la barrera del sonido.

Por lo anterior y con la necesidad de la ALTA GERENCIA de descubrir aquellos legados de nuestros empresarios que nos enseñan como no cometer los mismos errores repetidamente y aprender de otros las mejores prácticas, hemos decidido realizar una investigación de un empresario con su sueño hecho realidad en una empresa cuyo nombre será: “**Jaime Alberto cardona arias y Extrusiones Técnicas Ltda.: más de 30 años de fracasos y éxitos**” para dar un reconocimiento a quienes le apuestan a que Colombia es el mejor país del mundo.

## **EL NACIMIENTO DE UN EMPRESARIO Y LA GENESIS DE UNA EMPRESA**

Fue en el año 1965 que el Joven estudiante Jaime Alberto Cardona Arias, decide comenzar sus estudios en Ingeniería Mecánica en la Universidad Tecnológica de Pereira, siempre con el anhelo de tener independencia económica de su familia, trabajando arduamente como lo hizo su padre, Juan de Dios Cardona Rendón, quien empíricamente obtuvo el título de Contador Publico Juramentado, el mismo día que su hijo, Jaime Alberto Cardona Arias, obtuvo el título de bachiller, 23 de Noviembre de 1964.

Durante esos años de estudio a través de sus prácticas empresariales, observó el desarrollo que tenía la ciudad en materia empresarial, generando en si mismo el deseo de convertirse en uno de ellos algún día. El 24 de Abril de 1970, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona obtiene su título profesional como **Ingeniero Mecánico** de la **Universidad Tecnológica de Pereira**; universidad fundada en el año 1961 por parte de un grupo de personas visionarias que quisieron complementar la vocación agrícola de la región en aquella época, con el desarrollo científico-tecnológico como pilar fundamental de crecimiento, ideal este liderado por el Dr. Jorge Roa Martínez, su primer rector.

Es en ese sitio dónde el Ingeniero Jaime Alberto Cardona Arias emprende un camino aunque si bien es incierto, siempre tuvo como acompañante la gran visión y la confianza de que sería un empresario exitoso en le futuro.

En ese mismo año, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona, decide emigrar a la ciudad de Bogotá y es allí donde comienza a trabajar en la empresa INGETEC, empresa dedicada a la consultoría e interventoría en procesos de licitaciones gubernamentales para el diseño y construcción hidroeléctricas, plantas de tratamiento de aguas y acueductos, elaboración de especificaciones para la obtención de maquinaria pesada y liviana del Ministerio de Obras Públicas y Ministerio de Energía de esa época. Allí laboró como auxiliar de Ingeniería en

la división mecánica, destacándose como una persona trabajadora y emprendedora.

Durante sus labores en esa empresa tiene contacto con el Dr. Rubiel Valencia Cossio, director del INTRA en esa época, quien vive durante algún un tiempo en la casa de su familia y a raíz de esta amistad le ofrece al Ingeniero Jaime Alberto Cardona, vincularlo al mencionado instituto, como subdirector técnico del mismo; sin embargo el Ingeniero Jaime Alberto Cardona se niega a ello por que no le gustó nunca involucrarse en cargos públicos.

Dada la insistencia del Dr. Rubiel Valencia Cossio, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona le dice que siempre ha tenido mucha afinidad por el mundo automotriz y que le gustaría trabajar en una ensambladora. La respuesta del Dr. Rubiel Valencia Cossio es: *“Jaime, me la puso muy difícil ya que eso es sector privado”*, sin embargo el Ingeniero Jaime Alberto Cardona le menciona que eso es lo que a él le gusta. La vinculación con el mundo automovilístico, como veremos mas adelante, entra a influir totalmente en la vida del Ingeniero Jaime Alberto Cardona en aspectos deportivos y personales, así como en su desarrollo a nivel profesional en el campo industrial.

Fue en el año 1971 cuando el Dr. Rubiel Valencia Cossio le dice *“hermano ya le hice el contacto, vaya al Edificio Avianca en las oficinas de SOFASA y preséntese para una entrevista”*.

El gran anhelo del Ingeniero Jaime Alberto Cardona de trabajar en SOFASA, esta sustentado en que dicha empresa desde su fundación en 1970 fue una de las pioneras en el ensamble de vehículos en el país y que para él, esta sería una gran escuela en su desarrollo profesional.

Con gran ilusión el Ingeniero Jaime Alberto Cardona asiste a su entrevista laboral, sin embargo él percibe que aquella entrevista conseguida por su amigo, generó cierta resistencia para su ingreso a la empresa. Una vez presenta la entrevista es vinculado a la empresa y es asignado al área de

Integración Nacional que se encarga del desarrollo de proveedores para la fabricación de los componentes nacionales que van integrados en los vehículos automotores, ensamblados por SOFASA.

El área de Integración Nacional se dividía en 3 partes:

- Departamento Comercial
- Departamento Técnico
- Departamento de Agilización

Fue en esta última en donde el Ingeniero Jaime Alberto Cardona comienza a trabajar haciendo cumplir los requerimientos de la empresa con los proveedores, permitiéndole conocerlos más de lleno y enmarcándose siempre en sus principios de rectitud y honestidad.

Durante ese tiempo, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona sienta las primeras raíces en su vida empresarial siendo nombrado rápidamente Jefe del Departamento de Agilización, lo que le permite adquirir un poco de conocimiento de cómo funcionan interiormente muchas empresas con quienes él se relacionaba diariamente.

Poco tiempo después fue trasladado a la ciudad de Medellín en el mismo cargo, y al poco tiempo fue promocionado como Jefe del Departamento Técnico, en donde logró constituir un equipo de trabajo exitoso y comprometido con los objetivos de la empresa, enmarcándose siempre en una línea de honestidad en el trato con los proveedores y la empresa, lo que le permitió desarrollar una relación a largo plazo con ellos.

Durante este período de desarrollo profesional del Ingeniero Jaime Alberto Cardona, tuvo la oportunidad de interactuar con algo más de 90 empresas entre grandes, medianas y pequeñas proveedoras de SOFASA. En esa interacción él conoció como era el funcionamiento de una empresa en algunas

de sus áreas. Tal aprendizaje fue una valiosa materia prima para moldearlo como empresario y es lo que él siempre llamó: **“la universidad de la vida”**.

En ese entonces, Colombia estaba liderado políticamente por el Frente Nacional, el cual era un acuerdo político de los dos partidos tradicionales que hasta la toma del poder del General Rojas Pinilla lo habían gobernado y que luego de la derrota de la dictadura del General Rojas, se unieron y formaron una coalición, que les permitió gobernar al país por períodos de cuatro años, alternativamente durante cuatro períodos siendo el presidente de esa época él Dr. Misael Pastrana Borrero entre los años 1970 y 1974.

Mientras Misael Pastrana Borrero se encontraba en el poder, el Frente Nacional se disuelve y se llega nuevamente a la situación política que actualmente conocemos en cuanto a la existencia de los partidos políticos liberales y conservadores, trayendo para el país diferentes transformaciones en aspectos sociopolíticos, económicos, entre otros.

Estos cambios involucraron diferentes etapas en el país, siendo el primero de ellos el proceso inicial de transición hacia una política externa mucho más abierta, generando la necesidad de conformar bloques regionales comerciales. Sin embargo se dieron otros cambios en la época como son: la evolución conceptual y práctica de la seguridad nacional, la evolución de los movimientos estudiantiles y de los grupos guerrilleros, el desenvolvimiento del desarrollo impulsado nacionalmente como por el Grupo del Banco Mundial, los intentos de reforma del sistema monetario que involucran las reformas al FMI, la necesidad de reforma institucional y modernización del Estado, la crisis del petróleo y energética, los acuerdos del café, así como el aumento de los precios internacionales de varios productos colombianos.

En casi todo este período, la economía sostenía ritmos de crecimiento pasando del 6% anual al 9% y 12% anual respectivamente,<sup>1</sup> pero que con los grandes cambios estructurales de la época conduciría más adelante a generar mayor desempleo.

---

<sup>1</sup> Breve historia de la economía colombiana, pagina 515, nombre del escritor.

En esta época se dan fenómenos de deterioro social, indigentes a la vista, personas viviendo en la calle, el aumento del consumo de drogas, la criminalidad y deterioro de la calidad de vida de la personas.

Posteriormente, la dirección de SOFASA fue entregada por los franceses a los colombianos, hecho que produjo radicalmente un cambio de condiciones laborales para los trabajadores de la época, incluido el Ingeniero Jaime Alberto Cardona, quien decide retirarse de la empresa en el año 1976.

Inmediatamente se retira de SOFASA, recibe la llamada de un proveedor que le pregunta que va a suceder con él de ahora en adelante. El Ingeniero Jaime Alberto Cardona responde que su anhelo siempre ha sido el de crear su propia empresa. Las palabras textuales rememoradas por él fueron: *“hermano, solo cuento con mi cédula, la liquidación de SOFASA, la honorabilidad y responsabilidad que heredé de mi padre para arrancar una empresa que es el sueño de toda mi vida.”* Ante aquellas palabras, el proveedor le dice que se asocien en la creación de una empresa.

La empresa creada fue Conectores y Cables Ltda., que con un capital inicial de \$400.000 se dedicó a la fabricación y comercialización de las terminales, cables inyectados y casquillos para las instalaciones eléctricas de los vehículos.

## ***UNA EMPRESA EN NACIMIENTO Y OTRA EN DECLIVE***

Durante los próximos 2 años, la sociedad Conectores y Cables Ltda., no logra alcanzar su desarrollo inicial planeado, debido a los incumplimientos generados en la fabricación de algunos moldes y troqueles para completar la línea de partes para las instalaciones eléctricas, necesarias para su único cliente en ese momento, Sergio Restrepo y CIA. Ltda., razón por la cual, se crea paralelamente una empresa llamada Extrusiones Técnicas Ltda., la cual nació con el objeto de fabricar para Sergio Restrepo Y CIA Ltda., las fundas y los espaguetis necesarios para su producto final.

La nueva empresa nace en una sociedad conformada por cuatro socios, cada uno de ellos con una participación del 25%. La nueva empresa funcionaba con la misma estructura de personal e instalaciones de Conectores y Cables Ltda., sin embargo en poco tiempo es Extrusiones Técnicas Ltda. la que generaba mayores ingresos que su hermana y en poco tiempo ésta comienza a solventar las operaciones de Conectores y Cables Ltda.

Siguiendo en la misma pendiente positiva de crecimiento, Extrusiones Técnicas Ltda., toma provecho de las oportunidades que se presentaban en la industria automotriz en la fabricación de perfiles utilizados para la terminación de las costuras de las cojinerías de los vehículos para la empresa INORCA Ltda. El apoyo encontrado en los antiguos proveedores de SOFASA, quienes aún lo estimaban por su excelente labor en aquella empresa, hizo que muchos de estos proveedores le permitieran volverse proveedor de ellos y a su vez le prestaran la asesoría en el proceso de extrusión. Cabe resaltar el gran apoyo del Sr. Ivano Caroli, técnico Italiano, propietario de algunas empresas en Medellín una de ellas Simelca, quien desinteresadamente le enseñó a diseñar principalmente la fabricación de las boquillas para la fabricación de los perfiles por extrusión; estos apoyos fueron fundamentales para que el Ingeniero Jaime Alberto Cardona los aplicara en Extrusiones Técnicas Ltda.



INORCA LTDA., fue el segundo cliente después de Sergio Restrepo y CIA. que tuvo Extrusiones Técnicas Ltda. y con la que se desarrolló una relación comercial duradera y beneficiosa para ambos.

INORCA LTDA., fundada en la década de los sesentas, es una empresa que se dedicaba a la fabricación de sillettería para cine y auditorios. Como muchas empresas, dado el auge del sector automotriz en Colombia, se enfocó en la fabricación de asientos para automotores, siendo su principal cliente SOFASA.

Sin embargo con todo ese gran desarrollo por delante, los fundadores de Conectores y Cables y Extrusiones Técnicas Ltda., comienzan a analizar aisladamente la situación que están viviendo cada una de las empresas y observan una fuerte descapitalización de Conectores y Cables, principalmente debido a que al inicio de labores la empresa contaba con un capital irreal de \$400.000 pero que en realidad era de \$200.000.

En repetidas ocasiones el Ingeniero Cardona le menciona a su socio la necesidad de inyectar el capital adeudado a la empresa, pero este se niega pese a que el aporte inicial pertenece casi en su totalidad al Ingeniero Jaime Alberto Cardona como parte del dinero recibido en la liquidación de SOFASA.

Cierto día se encuentra el Ingeniero Cardona con el Señor Armando Santacoloma, presidente y socio de Gemela, empresa ensambladora de Suzuki en Pereira, compañero suyo de estudio en la primaria y la universidad quien le pregunta acerca de su situación laboral actual, a lo que el Ingeniero Jaime Alberto Cardona le responde contándole la historia hasta ese momento en su corta vida empresarial. En dicha conversación el Señor Santacoloma le propone que trabaje con él en el montaje del departamento de Integración Nacional de Gemela, para desarrollar la integración de la motos Suzuki y posteriormente los motocarros Piaggio.

Después de la conversación, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona decide hablar con su socio sobre la propuesta de trabajar en Gemela exponiéndole los motivos por los cuales lo hace, por lo que el socio responde que si la decisión

está tomada es necesario que liquiden las sociedades, puesto que el Ingeniero Jaime Alberto Cardona era la persona que dirigía las dos empresas y el socio no tenía forma de enfrentarse a ellas.

Una vez realizado el proceso de inventario para la liquidación, el Ingeniero Cardona obtiene como parte suya una máquina extrusora de procedencia estadounidense de 25mm. y el nombre de la sociedad Extrusiones Técnicas Ltda. Conectores y Cables, queda de propiedad, de Sergio Restrepo y CIA. y a los otros dos socios, se les entrega una maquina extrusora de doble tornillo, como parte del pago de sus acciones.

En parte, la decisión del Ingeniero Cardona está apoyada por el aumento de la inseguridad, el boleteo, el secuestro, principalmente en la ciudad de Medellín donde residía con su esposa e hijos.

Factores como los altos índices de desempleo motivaron el crecimiento de la economía informal volviéndose una bola de nieve ya que menos aportantes traen consigo menos recaudos de impuestos y por supuesto menos inversión social y finalmente el desempleo.

Lo anterior trajo consigo el flagelo que hasta el día de hoy nos cataloga a nivel internacional como el país número uno: *El narcotráfico*.

Sin embargo en la mente del Ingeniero Cardona solo pasaban ideas de realizar las cosas de manera formal y legal para poder así aportar su grano de arena al crecimiento y desarrollo del país desde la ciudad de Pereira.

## ***UNA DECISION DIFICIL***

Una vez que el Ingeniero Cardona decide trasladarse a Pereira con lo que le quedaba de la liquidación de su sociedad, comienza a contactar a cada uno de sus clientes para informarle acerca de la situación de ahora en adelante. Manufacturas Muñoz, uno de sus principales clientes, le aconseja que continúe con Extrusiones Técnicas Ltda. y además lo apoya para que siga siendo su proveedor de perfiles para los muebles fabricados por dicha empresa y es así como le entrega 4 toneladas de materia prima con el fin de poder seguir funcionando la empresa, ya en la ciudad de Pereira. Este es un gesto de amistad y confianza que el Ingeniero Cardona nunca olvidará con esta empresa.

Ya instalado en la ciudad de Pereira y con materia prima, el Ingeniero Cardona decide involucrar a su señora Esposa Fanny Sánchez dentro de la sociedad de la empresa, Extrusiones Técnicas Ltda. que se convertía a partir de ese momento en una empresa familiar. Es el año 1979. Igualmente comienza su trabajo en Gemela en la consolidación del departamento de Integración Nacional. Fueron tiempos muy difíciles dada su situación familiar, pues tenía además de la responsabilidad de dos trabajos, la de 3 hijos pequeños.

Inmediatamente llega a Pereira, busca ayuda en el sector financiero y recurren al Ing. Guillermo Vélez L., gerente del Banco Comercial Antioqueño de esa época, amigo y condiscípulo de bachillerato y la universidad, quien le presta a la empresa \$300.000 para capital de trabajo. Así empieza el Ingeniero Cardona, con su nombre y empresa a figurar en el sector bancario y financiero como una persona de buen nombre crediticio, que lo ha marcado y apoyado en el transcurso de su vida industrial, para sacar adelante las metas que se ha propuesto.

El Ingeniero Jaime Alberto Cardona trabajaba medio tiempo en Gemela y medio tiempo en Extrusiones Técnicas Ltda. que estaba ubicada en la calle 36

# 8-25 al lado del Coliseo Mayor de Pereira y para ello trasladó un operario que trabajaba con él, en la ciudad de Medellín.



Figura 1. Primer local donde estuvo Extrusiones Técnicas Ltda.

Pasados los meses el Ingeniero Jaime Alberto Cardona es solicitado por Gemela para laborar tiempo completo. Para no cerrar su empresa, decide nombrar un administrador y también involucrar mucho más a su esposa en las labores administrativas de la empresa.

Para ese entonces sus clientes estaban concentrados en Medellín, Cali y Bogotá, por tal motivo todas las ventas se realizaban vía telefónica e igualmente viajaba para hacer sus contactos; contaba con tres empleados laborando 24 horas diarias, en tres turnos para responder a la demanda.

El vínculo con los clientes del sector automotriz, hace que tome varias representaciones de estos para la zona del Viejo Caldas, siendo estas representaciones en un determinado momento muy exitosas, las cuales por problemas de cartera y manejo de vendedores, las suspende posteriormente.

Para el año 1981, los japoneses toman el control total de Suzuki y en la reorganización de la empresa, le ofrecen al Ing. Jaime Alberto Cardona la gerencia de planta de SUZUKI. Ante esta circunstancia, el Ingeniero Cardona, solicita un aumento salarial debido a la responsabilidad que se le encomendaba a lo cual Suzuki dice no estar en capacidad de pagarle. Ante un panorama incierto pero con buenas proyecciones y una familia que mantener, el Ingeniero Cardona duda en retirarse, pero decide continuar con su sueño llamado Extrusiones Técnicas Ltda.

## ***DE LA CRISIS SIEMPRE VIENEN LAS OPORTUNIDADES***

Durante la etapa presidencial de Julio Cesar Turbay Ayala entre los años 1978-1982, el país tiene una reactivación económica que impulsó directamente a las importaciones en el sector automotriz desde Japón, Corea del Sur y otros países del bloque asiático que se encontraban en surgimiento; de ello derivó un gran crecimiento en el sector automotriz a nivel nacional, favoreciendo considerablemente a Extrusiones Técnicas Ltda. , dado que con el ingreso de más vehículos especialmente de las marcas Mazda y Renault, habría más demanda de sus productos.

Recurriendo a un préstamo con la Corporación Financiera Popular, Extrusiones Técnicas Ltda., adquiere una nueva máquina con la expectativa de crecer más. Esto se hizo con el objetivo de incrementar su producción y buscar más clientes y de esa manera generar mayores ventas. Esas ventas adicionales hacen que el local en el que funcionaba la empresa le quedase corto y es entonces cuando se trasladan en el año 1984 a una bodega que compraron en la carrera 12 # 31-67 situado en la parte baja de un edificio de apartamentos, donde uno de ellos fue adquirido también por el Ingeniero Cardona para vivir allí con su familia y poder controlar mas de cerca la empresa, debido a los turnos nocturnos que siempre ha manejado.

Sus principales productos eran el perfil en J, que se le vendía a Inorca Ltda., el perfil en herradura vendido a Manufacturas Muñoz S.A, perfil en T vendido a varios fabricantes de muebles, perfiles para las industrias de persianas verticales y las mangueras o fundas producidas para Ciemel, Kawasaki, Prometec y Sergio Restrepo y Cía Ltda., fabricantes de instalaciones eléctricas para las ensambladoras, como SOFASA, Kawasaki, Yamaha, Mazda Y Colmotores.



Figura 2. Segundo local donde estuvo Extrusiones Técnicas Ltda.



Figura 3. Perfil JR



Figura 4. Perfil en Herradura

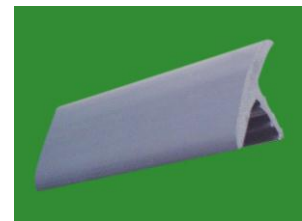


Figura 5. Perfil en T

Mientras el Ingeniero Jaime Cardona salía para realizar labores comerciales, compras, transacciones en bancos, etc., su esposa manejaba la empresa desde su teléfono inalámbrico ubicado en el apartamento hasta que terminaba sus labores de ama de casa, luego bajaba y atendía a clientes y proveedores en la fábrica; era la rutina diaria que tenía la familia Cardona, apoyado obviamente por su equipo de trabajo: Aníbal Merchán y Gustavo Pérez, personas de su entera confianza por su excelente desempeño y compromiso.

Ya en el gobierno de Virgilio Barco en 1986-1990 comienza un proceso de inversión social a través del reforzamiento del plan de vivienda, sin cuota inicial y con el 60% de los fondos provenientes del sistema UPAC, con este plan los colombianos comienzan a adquirir sus viviendas pero con el gran problema que

todos conocemos acerca de la fuerte caída en el sector financiero por dicho sistema UPAC. Simultáneamente se estaba gestando en el país el desarrollo de nuevas fuentes alternas de energía.

En materia laboral se produjeron cambios muy importantes que favorecieron el florecimiento de las empresas. Un claro ejemplo fue el desmonte del sistema de cesantías y el enlace de los aumentos en el salario mínimo legal vigente con la inflación y no obedeciendo a peticiones por parte de los grandes sindicatos.

Ya era el año 1988 y dado el crecimiento que estaba teniendo la empresa, se decide comprar una casa más amplia con una bodega de 90 mts en la carrera 11 Bis # 1 A 47 del barrio modelo de Pereira, lo que le permitiría al Ingeniero Cardona tener un mayor control de su empresa. En este sitio Extrusiones Técnicas Ltda., funcionaría durante 18 años.

La nueva bodega tenía una puerta de entrada, que obligatoriamente se comunicaba ya sea ingresando por la casa o por el garaje; para independizar la casa se instaló un timbre en la bodega. Con sorpresa reciben igualmente en esa fecha la renuncia de su mejor operario Aníbal Merchán quien había laborado con ellos durante muchos años, con un excelente rendimiento laboral. Cierta día la señora Fanny Sánchez oye que tocan el timbre y sale para ver quien es; al salir se encuentra una persona desconocida para ella: le dice que venía a comprar la manguera que siempre le vendían; la señora Fanny le dice que no sabe de que se trata. Al investigar se encuentra con la gran sorpresa, la familia Cardona que cuando el Ingeniero Jaime Alberto Cardona o doña Fanny Sánchez no estaban en la anterior bodega el operario Aníbal Merchán, vendía algunos productos de Extrusiones Técnicas Ltda. a su nombre y recibían igualmente pago por ello.





Figura 6. Tercer local donde estuvo Extrusiones Técnicas Ltda.

Esto les aclaró los motivos reales de la renuncia del Sr. Merchán, ya que al trasladarse a la nueva bodega era imposible para él seguir haciendo sus negocios propios traicionando la confianza que le habían depositado sus patrones. Fue una lección bastante dura para ellos que los obligó a tomar más controles en la empresa.

En aquella época uno de los clientes de Extrusiones Técnicas Ltda. era un almacén de venta de artículos de ferretería, cuyo propietario era una persona conocida por el Ingeniero Jaime Alberto Cardona y que podía ingresar cuando lo quisiera a las instalaciones de la empresa.

La familia Cardona se va de vacaciones a Miami, llevándose la sorpresa al llegar, que este cliente había copiado su proceso productivo, había adquirido una máquina para la elaboración de mangueras y se le había llevado uno de sus mejores empleados.

El Ingeniero Jaime Alberto Cardona lo llama inmediatamente para decirle que lo que hizo era algo desleal, obteniendo la respuesta del cliente de que él estaba en todo su derecho de hacerlo, sin embargo le propuso que hiciera un pacto en el que se respetarían sus clientes y que se referirían clientes entre sí, además le dio una indemnización de \$600.000 por los daños y perjuicios causados, pacto que fue medianamente respetado por la nueva empresa Flexco S.A. Sin embargo pese a perder un cliente y un empleado, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona le debe a él muchos referidos de negocios. Cada uno se dedicó a negocios diferentes: Flexco S.A. se dedicaría a la extrusión de mangueras y Extrusiones Técnicas Ltda. a la de perfiles.

Siendo el año 1992, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona recibe la visita de su antiguo amigo Lorenzo Jaramillo, persona que había conocido como funcionario de uno de los proveedores de SOFASA y le propone la idea de asociarse en un nuevo proyecto para crear una ensambladora de los vehículos Willys, aprovechando el registro de la marca Willys obtenida por el Sr. José Oscar Giraldo, destacado personaje pereirano, dedicado a la construcción y montaje de varias PYMES de la ciudad, quién en una oportunidad encontró que la palabra Willys no estaba registrada y de inmediato procedió hacerlo, con el fin de sacarle algún día provecho a dicho nombre.

En una conversación amistosa entre el Sr. José Oscar Giraldo y el Sr. Lorenzo Jaramillo, se generó la idea de explotar ese nombre y montar la ensambladora de los vehículos, aprovechando que en la región ese tipo de vehículos seguían subsistiendo dada la actividad rural que existía, a pesar de que a nivel mundial ya no se producían con esa marca. Inmediatamente se asociaron nació la idea de crear la ensambladora de los antiguos y reconocidos vehículos Willys apoyándose en su amigo el Ingeniero Jaime Alberto Cardona, quien tenía la experiencia de trabajar para dos ensambladora: SOFASA Y Gemela.

Fue así, como el Ingeniero Cardona aceptó participar del proyecto en su ejecución, más no como socio, porque veía que era una empresa que requería de mucho capital y tenía sus varios temores al respecto, entre ellos invertir en una nueva empresa cuando la suya le demandaba ya un gran esfuerzo

económico. Sin embargo su vena de empresario lo llevo ha aceptar ser el gestor del proyecto y se vincula como tal al mismo, creando una sociedad anónima que se llamó Willys de Colombia, de la cual fue su primer gerente y representante legal y en donde uno de sus primeros logros fue el realizar los estudios iniciales para lograr obtener la licencia de ensamble por parte de las entidades gubernamentales para así comenzar la fabricación en serie de dichos vehículos.

El Ingeniero Jaime Alberto Cardona decide en aquella época invertir los salarios que devengaba por su trabajo en la empresa mencionada anteriormente. Al cabo de dos años ya tenía el 5% de la participación accionaria.

Tiempo después tal sociedad fue acaparada por el socio Sr. Lorenzo Jaramillo, quien poco a poco se fue haciendo dueño de las acciones de la empresa, con el argumento que esta no tenía futuro. En poco tiempo llegó a poseer el 75% de las acciones y la participación restante pertenecía al Ingeniero Jaime Alberto Cardona y al Sr. José Oscar Giraldo quien no tenía un conocimiento amplio respecto al sector industrial y mucho menos automotriz. Por lo anterior, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona empezó ha tener dificultades con el manejo de la sociedad, ya que sus proyecciones eran muy distintas a las que tenía el socio mayoritario y por ende discusiones que se tornaron personales con el señor Jaramillo; por tal motivo presento su renuncia y posteriormente dada la inconformidad decidiera vender participación accionaria por una suma mucho inferior a su valor real. Lo hizo para no tener vínculo alguno con esta sociedad y librarse de cualquier tipo de responsabilidad.

Mas tarde el Ingeniero Jaime Alberto Cardona se da cuenta que la empresa tomó un crédito en dólares con el Banco Cafetero, para sacar un primer lote de camperos, (trescientas unidades), las cuales circularían más adelante en algunos municipios del país; pero debido a las malas gestiones del Sr. Jaramillo, hacen que la sociedad quede finalmente embargada por el Banco

Cafetero y posteriormente se dio por finalizada su operación al cerrar sus instalaciones.

Mientras esto ocurría, Extrusiones Técnicas Ltda. continuaba con su curva de ascenso y ya con un negocio rodando solo, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona, ya participaba de varias juntas directivas. Una de estas fue Empresarios S.A., la junta directiva del Club del Comercio de Pereira, la junta directiva Asociación de Padres de Familia del colegio de la Salle, miembro del consejo de la facultad de Ingeniería Mecánica de la Universidad Tecnológica de Pereira y miembro del Consejo Superior de la misma universidad. Igualmente continuó con su preparación académica, realizando varios diplomados en Plásticos, Costos, Seguridad Industrial y Calidad, que le complementarían su experiencia laboral e industrial.

En el año 1997 ingresa a la empresa Carlos Andrés Cardona y el año 1999 Paulo Alejandro Cardona, hijos y socios de la empresa con el fin de apoyarlo, el primero en labores comerciales y cobranza a proveedores y el segundo en el área de producción.

Dos años más Carlos Andrés Cardona decide abandonar la empresa para irse a vivir a los Estados Unidos de Norte América. Por otra parte el segundo quiso comenzar desde el área de producción en los niveles operativos para así tener una idea clara de cómo funcionaba la empresa.

Se empieza a dar los inicios de un relevo generacional en Extrusiones Técnicas Ltda.

Para finales de la década de los 90'S, Colombia pasaba por una crisis económica en donde la industria automotriz colombiana se vio duramente golpeada trasladándose en una disminución de las ventas para Extrusiones Técnicas Ltda. Esto se agudizó hasta el punto de que en varias ocasiones el ingeniero Jaime Alberto Cardona decía a sus operarios, *“hagan aseo en la planta, laven el carro y pueden irse para su casa; el viernes vienen por su pago”*.

En vista de esta situación el Ingeniero Jaime Alberto Cardona decide financiarse de sus activos personales y comienza a vender cada uno de estos, incluso por último vende su activo máspreciado, que desde niño había soñado tener y que en el año de 1995 había conseguido tras muchos años de trabajo: éste era su Peugeot 306 rojo convertible para poder capitalizar su empresa.

Entre los años 1996 y 1997, se estaba gestando en el país una nueva tendencia en la utilización del gas natural como una fuente alterna para reemplazar el consumo de energía eléctrica que resultaba muy costosa tanto para las industrias como para los hogares colombianos.

Se iniciaron en el eje cafetero las labores de instalación de redes para el transporte del gas a los hogares y empresas, pero las ventas de estas redes se veían seriamente afectadas ya que los propietarios de las viviendas especialmente en estratos económicos altos no querían que por la sala o comedor de su casa se atravesara ningún tubo de cobre que fuera visible para transportar el gas. Debido a este inconveniente, no se estaba cumpliendo con la penetración del mercado que la gasera pensaba tener en un principio y ven la necesidad de utilizar un perfil para cubrir el tubo de cobre y de esta manera, hacerlo ver más estético. Es entonces cuándo el propietario de Flexco S.A. cumpliendo su pacto, llama al Ingeniero Cardona y le dice *“Jaime me llamaron de Gas del Risaralda para que les elabore un perfil para cubrir la tubería en cobre, pero te voy a dejar ese negocio para que lo desarrolles”*.

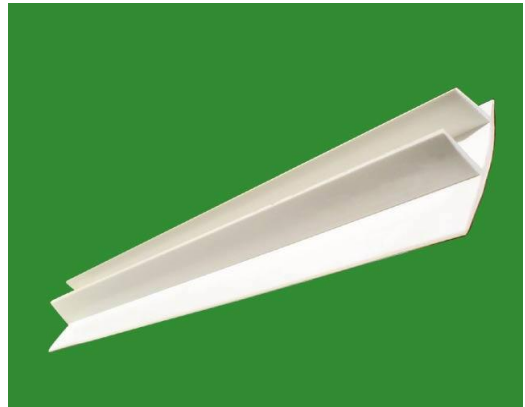
Fue así como Extrusiones Técnicas Ltda. comenzó a incursionar en el campo del gas domiciliario y se acondicionaron las canaletas utilizadas en las instalaciones eléctricas y se diseñaron los accesorios y abrazaderas, para cubrir las tuberías de conducción de gas, labor que no sería nada fácil, pero con un potencial bastante prometedor.

## **LA BONANZA PARA EXTRUSIONES TECNICAS LTDA, EL NEGOCIO DEL GAS**

Con el fin de incursionar en el negocio del gas domiciliario, se desarrollaron dos perfiles, uno para las instalaciones ya hechas por la gaseras al que llamarían cenefa y otro para las instalaciones nuevas que se llamaría canaleta de 20mm x 20mm.



*Figura 7. Perfil Canaleta*



*Figura 8. Perfil Cenefa*

Después de muchas revisiones y pruebas técnicas, Gas del Risaralda homologa el uso de estos productos para ser usados en las instalaciones, pero a su vez le dicen a Extrusiones Técnicas Ltda., que la venta de estos productos se le haría a los contratistas instaladores de las redes domiciliarias y no a la gaseras directamente.

Esto fue algo caótico para Extrusiones Técnicas Ltda., pues se debió comenzar hacer un proceso de concientización con los ingenieros contratistas y sus instaladores, pues estos se negaban a hacer sus instalaciones con las canaletas al considerar que tomaban mas tiempo de lo normal, lo que hacia disminuir su productividad de instalaciones por día.

Para hacer frente a esto, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona decide involucrar a sus hijos, Alejandro Cardona, quien recientemente terminó su servicio militar y a su hijo mayor Carlos Andrés Cardona, quien acababa de terminar sus estudios en Administración de Negocios, haciendo además posteriormente

estudios de Gerencia en Ventas; Gerencia Administrativa y Gerencia General, esta última en los Estados Unidos de Norte America. Al mismo tiempo logra que Gas del Risaralda, le permita montar una instalación en la sala de ventas, para que ofrecieran el producto terminado de Extrusiones Técnicas Ltda.

Fue así como empezó a conocerse el producto por parte de los usuarios y fueron estos quienes implantaron la moda de la canaleta, vendiéndose el producto en las zonas donde estaban haciéndose instalaciones de gas domiciliario, que en su mayoría comenzó a instalarse en barrios estrato 2 y 3 de Pereira y Dosquebradas. Paralelamente los vendedores informaban al Ingeniero Jaime Alberto Cardona en donde habían instalaciones montadas sin canaletas y sus hijos con escalera en mano y un morral con la herramienta, se desplazaban a estos barrios para ofrecer, vender y hacer la instalación de las cenefas.

Los vecinos al ver que existía un producto que cubría la tubería y hacia ver la instalación mejor estéticamente, comenzaron a solicitar la canaleta para que les fuera instalada al momento de montar la tubería, por tal motivo los ingenieros contratistas se vieron en la necesidad de comenzar a utilizar la canaleta fabricada por Extrusiones Técnicas Ltda.

Para el desarrollo de los accesorios usados en las instalaciones, tales como abrazaderas, curvas, protectores de válvulas, uniones de canaleta, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona decide dirigirse a la empresa pereirana Normarh Ltda. para que le fabricasen las piezas diseñadas por él, necesarias en su proceso de instalación.

Normarh Ltda. es una empresa Colombiana fundada en 1978, ubicada en la ciudad de Pereira que se especializa en la elaboración de piezas de plástico por inyección para todo tipo de usos, como accesorios para cortinas, auto partes, estuches para CD o DVD, y muchas líneas más.

En aquella época Normarh Ltda., se enfrentaba también a una crisis en sus ventas y por esto accede a realizar los accesorios y de esa manera es como

comienzan estas dos empresas a trabajar conjuntamente para cubrir las demandas de las firmas contratistas de la región.

El auge de la instalación del gas domiciliario se expandió a todo Risaralda, al Norte de Valle, Quindío y Caldas, entre los años 2000 y 2002 con un rápido crecimiento en las ventas no esperado por Extrusiones Técnicas Ltda.

Pese a que la demanda creciera de manera exponencial, el Ingeniero Jaime Alberto Cardona nunca permitió que su empresa creciera desmesuradamente debido a que durante su vinculación con SOFASA y al trabajar con muchas empresas proveedoras, había aprendido que la inestabilidad política y del mercado en el país, la inseguridad, los cambios constantes en materia de reformas tributarias, entre otros factores podrían fácilmente llevar una empresa a la quiebra. Esta política gerencial es considerada por el Ingeniero Jaime Alberto Cardona como uno de sus principales factores de éxito y sostenibilidad en el mercado.

Con esta bonanza, Extrusiones Técnicas Ltda., se ve obligada a comprar una tercera máquina para cubrir la demanda de su nuevo nicho de mercado, teniendo que instalarla en su actual bodega, la que a la fecha ya era demasiado estrecha para el adecuado funcionamiento de la empresa; incluso tenían que colocar material en el garaje de la casa, lo que era una situación bastante incómoda. Motivado por ello decide buscar un sitio para reubicar la empresa y coincidentalmente el Ingeniero Cardona nota que hay una bodega de 200 metros cuadrados ubicada en la Av. 30 de Agosto con Calle 32, que pertenecía a un amigo que tenía dificultades económicas con su empresa y tenía un costo de \$60.000.000. Inmediatamente solicitan permiso a las autoridades para hacerlo, pero no le fue concedida la licencia de permiso de uso del suelo, pese a que por orden de la alcaldesa de esa época de dar el permiso, este no fue dado por los funcionarios de mandos medios.



Cierto día un amigo del Ingeniero Cardona, le pide el favor de cobrarle una plata a una empresa que se encontraba en la Zona Industrial La Macarena de Dosquebradas, y haciendo este favor nota que hay una bodega semi construida de 500 metros cuadrados más un lote de 1900 metros cuadrados con un letrero de se vende. Con la inquietud de saber cuanto costaba esa bodega, decide llamar al número telefónico que se encontraba en el aviso y se da cuenta que ésta pertenecía al Banco de Occidente. Al consultar cuanto vale, el banco le responde que esta tenía un costo de 150 millones de pesos. El Ingeniero Cardona algo inquieto por esta bodega le comenta a su primo Henry Arroyave acerca de la venta de la bodega, y este sin mucho preámbulo le contesta, *“Jaime, es un buen negocio, ofrézcales menos, ellos están encartados con esa bodega y usted tiene el dinero para comprárselas”*. Fue así como el Ingeniero Cardona se contactó de nuevo con el banco y les propuso pagar por el lote 115 millones, que les daba la mitad al firmar la promesa de compra y venta, y la otra mitad en 6 meses. Finalmente el banco accedió a hacerlo. Al realizar esta inversión tan grande, obviamente esto traería para Extrusiones Técnicas Ltda., grandes retos, especialmente el aumento de su productividad para compensar la gran inversión realizada; para ello la empresa decide mejorar sus procesos a través de las tendencias actuales del mundo y se logra diseñar una planta adecuada a las necesidades de la empresa, asesorado por su gran amigo el Ingeniero Industrial Guillermo Vélez Londoño y sistematizando la empresa bajo la dirección de su hijo Alejandro Cardona, quien ya hacía estudios de Ingeniería Industrial.

Al trasladarse a la ciudad de Dosquebradas, La Alcaldía le ofrece una exoneración de impuestos por 5 años y posteriormente el 50% por otros 5 años, lo que lo motivó con mayor fuerza a instalar definitivamente la empresa en Dosquebradas.



*Figura 9. Actual bodega donde se encuentra Extrusiones Técnicas Ltda.*

## ***“EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD, UNA TENDENCIA INEVITABLE”***

Mientras que a comienzos del siglo XXI, muchas empresas cerraban por la crisis económica que golpeaba al país, para Extrusiones Técnicas Ltda. era una época de bonanza extraordinaria dado el negocio del Gas Natural.

Entre los años 2000 y 2001 en el país comienza a darse una tendencia casi obligatoria para todas las empresas, el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

Los hijos del Ingeniero Jaime Alberto Cardona toman la decisión de transmitirle a su padre la creciente necesidad de involucrarse en la certificación ISO, ya que ellos consideraban que esto sería algo fundamental para poder subsistir en el mercado; es por esto que Extrusiones Técnicas Ltda. decide involucrarse en este.

Cabe anotar la importancia de la implementación de este sistema, ya que las empresas que obtienen la certificación ISO 9001 generalmente se benefician con menos reclamos de clientes, menos costos operativos y una mayor demanda por sus productos o servicios. Aunque las industrias manufactureras se concentraron primero en la garantía de calidad, la norma ISO 9001 no excluye industrias o sectores económicos específicos. Su decisión de tratar de obtener o no la certificación dependerá más de lo que esperan sus clientes o requiere el mercado.

En un principio para la empresa no fue un paso fácil; esto implicaba cambiar un esquema de trabajo que durante muchos años había funcionado perfectamente lo que se notó en la resistencia por parte del Ingeniero Jaime Alberto Cardona para su implementación ya que él consideraba que era algo que solo entorpecía el correcto funcionamiento de la empresa, pues él había observado que varias empresas cercanas a Extrusiones Técnicas Ltda. al introducirse en la certificación ISO, a su parecer se habían convertido en unas completas

burocracias y sus procesos poco eficientes, siendo este uno de sus principales temores.

Durante un viaje de vacaciones de su padre, Alejandro Cardona decide meterse de lleno en la implementación y puesta en marcha de la certificación ISO 9001, documentando absolutamente todo, desde la política, descripción de procesos, objetivos etc. Al momento de llegar su padre ya prácticamente todo estaba listo y sólo faltaba la firma de este como representante legal de la empresa para iniciar con las visitas de asesorías del ente certificador.

Esta nueva etapa traería a la empresa una cadena de problemas internos, debido a que muchos de sus empleados de planta llevaban varios años laborando y les era difícil aceptar el cambio que estaba sufriendo la empresa en pro de la competitividad.

Lo anterior provocó que el Director de Producción, Alejandro Cardona, fuera muy estricto y duro con sus empleados, pues consideraba que estos estaban entorpeciendo la implementación de la norma ISO 9001. Sin embargo Alejandro Cardona consideraba que no podría sacrificarse el futuro de la empresa por unos pocos y toma decisiones drásticas de retirar algunos empleados.

Después de haber superado todos los inconvenientes que se presentaron, finalmente en el año 2004 se obtuvo a través del ente certificador BVQi el certificado de calidad al sistema de gestión de la calidad ISO 9001 versión 2000.

Para esta época la familia Cardona Sánchez sentía una enorme satisfacción por la obtención de certificado de calidad pero por otra parte Extrusiones Técnicas Ltda., comenzaba a enfrentar un nuevo problema; dicho problema consistía en que su principal cliente, Inorca, empresa que representaba ya el 40% de las ventas para la época, comenzó con una política de no permitir el incremento en precios de sus proveedores con el argumento de no comprarles

si no mantenían un precio competitivo de sus productos en el mercado además de una política de. Dicho fenómeno no fue exclusivo de Inorca; la empresa automotriz Andina Trim se sumó a ello. Tal situación finalmente condujo a que se tomara la determinación de que Extrusiones Técnicas Ltda., para mantener las finanzas de la empresa sana, sin embargo esto le provocó una disminución considerable en sus ventas.

Durante los años 2005 y 2006 las ventas de la empresa tendieron a la baja por lo anotado anteriormente, sumado a que el gas domiciliario ya había alcanzado su momento cumbre de penetración de hogares y comenzaba a estabilizarse en una demanda más constante.

Para el año 2005, el ya Ingeniero Alejandro Cardona renuncia a su cargo para irse a estudiar idiomas a Nueva Zelanda.

En dicha época y con el afán de incrementar las ventas, Extrusiones Técnicas Ltda. empezó a diversificar sus productos y a buscar nuevos clientes valiéndose de su capacidad instalada que al momento se encontraba subutilizada, por lo anterior la empresa decide involucrarse en la fabricación de la línea de la varillas y tubos en poliestireno para los fabricantes de persianas, siendo este un producto de alto volumen de pedido pero poca ganancia por su bajo precio.

Paralelamente, las gaseras inician el Plan Quinquenal, que consistía en revisar las redes instaladas y a su vez ofrecer los servicios de nuevas redes a los vecinos de las zonas ya gasificadas, lo que generó nuevamente un incremento en las ventas que aliviaron en algo el gran hueco dejados por los clientes de ensambladoras.

Con la llegada nuevamente del Ing. Alejandro Cardona en Marzo de 2007, y la eliminación de operarios conflictivos, se estabiliza nuevamente el ambiente

laboral y se regula la producción al optimizar los procesos y al hacer mejoras tecnológicas en las máquinas.

## ***EL HOY Y EL MAÑANA PARA UN EMPRESARIO Y SU EMPRESA***

En la actualidad se vienen desarrollando nuevos clientes en el sector del gas, abriendo mercado en los departamentos del Huila, Tolima, Cauca, Antioquia, Nariño, Putumayo, Meta, Casanare, Guajira y posteriormente el resto de los departamentos de la costa Norte. Igualmente se está incursionando en la producción y comercialización de cielos rasos, producto que está diseñado para que sea la solución para los problemas que presentan los cielos rasos de icopor, madera, gyplac y fibra de vidrio.

De la misma manera actualmente se viene trabajando en Extrusiones Técnicas Ltda. en un proyecto que se espera en un futuro no muy lejano sea su punto de apoyo. Este proyecto consiste en abrir los mercados hacia el exterior dado el alto potencial que se presenta en países en vía de desarrollo como es el caso del Perú en donde la penetración del gas domiciliario no es muy alta y donde se han realizado contactos para comenzar a exportar productos para este mercado. Sin embargo se han presentado pequeños inconvenientes que se están tratando de subsanar, tales como definir especificaciones de tuberías a emplear, y definir dimensiones de los accesorios. Se estima un incremento del 20% en las ventas proyectadas inicialmente para el exterior, con posibilidades muy grandes de incrementarlas rápidamente una vez se inicien estos negocios, ya que los productos ofrecidos no se conocen en el exterior, siendo pionera Extrusiones Técnicas Ltda.

Así mismo la empresa ha venido cambiando su estrategia de mercadeo, ya que anteriormente esta no veía la necesidad de salir a buscar sus clientes y ofrecer sus productos y servicios de extrusión. El enfoque que se le esta dando a las ventas actualmente, es el de salir al mercado y buscar nuevos productos, para poder diversificar más los clientes y líneas de productos.

En el futuro, se espera que la nueva generación directiva de la empresa desarrolle tecnologías para la fabricación de perfilarías con calibración de vacío, lo que abriría nuevos mercados en el sector de la construcción como ventanerías, puertas, guarda escobas y otros perfiles que requieren la industria en general.

Se esta realizando una reestructuración, con el fin de disminuir los costos administrativos para así poder mejorar el flujo de caja de la empresa en cuanto a lo financiero se refiere, ya que debido a los altos costos administrativos que se venían teniendo, la empresa ha entrado en una iliquidez, para lo cual se tuvo que entrar hacer varios créditos bancarios, elevando considerablemente los gastos financieros.

Para ayudar a controlar y tomar decisiones en cuanto lo anterior respecta, la empresa decidió darle mas importancia al sistema de información SIIGO que tiene la empresa, para así poder a través de este, tomar decisiones mas rápidas y acertadas en cuanto a lo financiero y ventas se refiere.

Por otra parte, la globalización que día a día es algo ya inevitable en el mundo empresarial teniendo en cuenta que cualquier hecho a nivel internacional ya sea una decisión gubernamental, nerviosismo del mercado o una catástrofe natural al otro lado del mundo afecta como una ficha de dominó afecta a otras, Extrusiones Técnicas Ltda. no es ajena a esto indirecta o indirectamente; tal es el caso del precio internacional del petróleo y las constantes fluctuaciones de la cotización del dólar que han hecho que los precios de las materias primas utilizadas para sus productos sean de alta volatilidad ocasionando que a la empresa tenga una inestabilidad en sus costos de producción y que su política de alza de precios que usualmente aplica a sus productos anualmente se tenga que reconsiderar para permitir la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Sin embargo la globalización permite que se desarrollen nuevas herramientas para llegar a sus clientes en cualquier parte del mundo con solo hacer un click,



con la ayuda de su página Web y el correo electrónico los cuales le han permitido mercadear a un mayor número de posibles clientes.

La prudencia con la que el Ingeniero Jaime Alberto Cardona ha manejado su empresa al tomar determinaciones absurdas sin salirse de los parámetros económicos que la empresa puede soportar y el apoyo brindado con moderación a las nuevas generaciones lo han acompañado en su empresa, así como el haber descubierto océanos azules refiriéndose al hecho de haber incursionado en campos de producción en los cuales ha tenido poca competencia o ninguna y el haber manejado con cuidado el patrimonio que ha logrado construir durante su vida laboral e industrial, ha permitido la subsistencia de la empresa en el tiempo pese a las adversidades que se han presentado en estos más de 30 años de recorrido.

Quien fuese una vez una vez un empresario pujante considera que su legado ha sido transmitido a sus hijos, quienes se hacen cargo casi en la totalidad de las funciones de la empresa y que su papel es más como un consejero dada su amplia experiencia.

El Ingeniero Jaime Alberto Cardona se ha dedicado más al gozo y la satisfacción plena de sus deseos personales y piensa en poder disfrutar más de su recién adquirida pensión.

## CONCLUSIONES

- Un empresario es aquella persona que lucha por sus sueños, tiene visión, persevera y alcanza lo tan anhelado, dedica día a día todos sus esfuerzos en su formación para ver las oportunidades que le da su entorno.
- Hay que ver a los fracasos en una oportunidad de aprendizaje y de fortaleza para afrontar futuras situaciones. Nunca se debe desfallecer ante ellos.
- Todas aquellas acciones que se hacen teniendo como principios fundamentales la responsabilidad, la honestidad y la rectitud, son las que llevan en el futuro inevitablemente a la prosperidad y éxito empresarial.
- El enfocar sus esfuerzos en un solo producto o un solo cliente, reduce las posibilidades de crecimiento de una empresa y aumenta el riesgo de permanencia de la misma. Para la sostenibilidad hay diversificar.
- Los cambios generalmente no son bien aceptados por el ser humano, pero estos tienen mucha importancia para romper ciclos que muchas veces son obstáculos en el desarrollo empresarial.

## **BIBLIOGRAFIA**

- ECONOMIA Y NACIÓN, Salomón kolmanovitz, 1998-1999, capítulo IX “Hacia un nuevo milenio”, página 467.
- ECONOMIA Y NACIÓN, Salomón kolmanovitz, 1998-1999, capítulo X “El inicio turbulento del siglo XIX”, página 573.