

**CARACTERIZACIÓN DE UN EMPRESARIO  
CASO DE LA VIDA DE JORGE DAHL RESTREPO**

**JULIAN PARDO FERNANDEZ**

**CARACTERIZACION DE UN EMPRESARIO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA D.T. Y C.  
2009**

**CARACTERIZACIÓN DE UN EMPRESARIO  
CASO DE LA VIDA DE JORGE DAHL RESTREPO**

**JULIAN PARDO FERNANDEZ**

**Caso descriptivo presentado como requisito para optar el título de  
PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Asesor:  
NETTY CONSUELO HUERTAS  
Docente**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA D.T. Y C.  
2009**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>I. DISEÑO DEL TRABAJO.....</b>	<b>8</b>
Identificación del problema.....	8
Objetivos.....	9
Justificación.....	9
Metodología de trabajo.....	10
Tipo de Estudio.....	11
Población.....	11
Fuente y Técnicas de Recolección de Información.....	12
Plan de Trabajo.....	12
<b>II. PERFIL EMPRESARIAL.....</b>	<b>13</b>
A. EMPRESARIOS DE COLOMBIA.....	13
B. TEORIA EMPRESARIAL.....	14
C. PILOTO PRÁCTICO.....	15
<b>III. METODOLOGIA.....</b>	<b>17</b>
<b>IV. RESUMEN BIOGRAFICO DE JORGE DAHL.....</b>	<b>20</b>
A. ÁRBOL GENEALOGICO DE LA FAMILIA DAHL.....	21
B. JORGE DAHL.....	21
C. CREACIÓN DE LA EMPRESA DE JORGE.....	24
D. EN RESUMEN.....	28
E. INTERTUG S.A.....	29
F. ESTADÍSTICA CUALITATIVA.....	32
G. CONTEXTUALIZACION DE LA VIDA DE JORGE DAHL.....	33
<b>V. CONDUCTA ECONÓMICA.....</b>	<b>35</b>
A. Contexto.....	35
B. Creación de otras Empresas.....	36
C. Capacidad Financiera.....	36
D. Innovación Creativa.....	37
F. Eficiencia con sus empleados.....	37
<b>VI. EMPRESARIO Y ESTADO.....</b>	<b>39</b>
A. Antioquia vs. Cartagena en su cultura.....	39
B. Mentalidad política.....	39
<b>VII. PERFIL SOCIOECONOMICO.....</b>	<b>40</b>
A. Origen de la familia.....	40
B. Status económico-social.....	40
C. Costumbres Familiares y empresariales.....	41
D. Cambios en las costumbres.....	42

F. Relaciones con la Familia .....	43
<b>VIII. ESTILO DE VIDA .....</b>	<b>44</b>
A. Vida familiar y empresa .....	44
B. Tiempo libre.....	44
C. Comportamiento en dinero .....	45
D. Lujos y viajes.....	45
F. Creación de la empresa .....	45
<b>IX. IDEOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
A. Confianza y generosidad .....	46
B. Competencia .....	46
<b>X. CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
A. Conclusión General .....	49
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>53</b>

## LISTA DE TABLAS

TABLA 1. AUTORES Y SUS POSTULADOS.....	15
TABLA 2. ESQUEMA DE CARLOS DÁVILA .....	17
TABLA 3. ESQUEMA MODIFICADO SENCILLO.....	19
TABLA 4. CONTEXTUALIZACIÓN DEL A VIDA DE JORGE DAHL.....	33
TABLA 5. RESUMEN DE LA METODOLOGÍA. ....	47

## ***INTRODUCCIÓN***

En esta monografía presenta los acontecimientos o experiencia de un empresario exitoso, Jorge Dahl y que es ejemplo de como se crean y desarrollan las empresas con solo una idea y mucha pro-actividad.

Se utilizó la entrevista como herramienta principal para recopilar la información contenida en este trabajo, las cuales se grabaron y posteriormente analizaron para construir el caso que a continuación se encontrará.

Para el desarrollo del caso se presenta mostrando primero el diseño del trabajo que conlleva a la identificación del problema, objetivos generales y específicos, la justificación, la metodología de trabajo, plan de trabajo, para luego pasar al desarrollo del análisis de la vida como empresario de Jorge Dahl, quien con su experiencia nos muestra como la tenacidad, y la perseverancia puede llevar a la construcción de grandes obras.

## ***I. DISEÑO DEL TRABAJO***

### **Identificación del problema**

Cartagena de indias, hace parte del caribe colombiano, es uno de los lugares más apetecidos para el sector turístico, ya que presenta condiciones excepcionales para el desarrollo del sector, como por ejemplo el apoyo que genera el gobierno. Su ubicación geográfica hace que sea una de las más importantes vías de comercialización del país, como evidencia de ello grandes industrias multinacionales están ubicadas en la zona de Mamonal, sector industrial de Cartagena. A pesar de estas circunstancias que para muchos es el lugar predilecto y un lugar para crear empresas, Cartagena ha demostrado poco crecimiento representativo frente a otras ciudades desarrolladas del país, teniendo en cuenta que fué uno de los puertos más importantes de Suramérica en la época de la colonia.

Las personas foráneas, en su mayoría las del interior del país, han encontrado en Cartagena la meca para el desarrollo empresarial, como ejemplo el sector de Bazurto en el cual se mueven grandes rubros de dinero mensualmente, o las tiendas de barrio en la que en su mayoría son propiedad de paisas o santandereanos. Esto obliga a indagar el por qué Cartagena esta abocada a que otros nos conquisten (Comercialmente) como en el pasado y no a conquistar, ¿será la forma del ser del típico costeño colombiano? O será el poco apoyo de las instituciones locales? O será que están llamados a depender y no a generar empleo?

Según datos emitidos por la Camara de Comercio de Cartagena, hay cerca de 9.000 microempresas existentes en la ciudad, dato a 2007. La mayoría de empresas pertenecen a los Antioqueños y Santandereanos, lo que nos demuestra que la iniciativa empresarial de los cartageneros es muy poca, por lo tanto, hay que identificar las causas por las cuáles son más las personas de otras regiones quienes son los lideres empresariales de la región y los cartageneros no, ¿podría aplicarse el famoso refrán de “Nadie es profeta en su tierra”?

## Objetivos

### General:

Caracterizar la vida empresarial de Jorge Dahl Restrepo, estudiando su comportamiento y los factores que han influido y que lo han llevado a consolidar su organización empresarial.

### Específicos:

- Describir la historia de vida de Jorge Dahl Restrepo por medio de testimonios propios o de personas cercanas.
- Caracterizar el papel de un empresario en el desarrollo de una región, de una familia, o de un sector.
- Comprender mediante el análisis de esta historia, las enseñanzas de la vida que este empresario deja a quienes en un futuro desean seguir este camino.

## Justificación

El desarrollo de la economía de Cartagena, en gran parte, está en manos de personas de otras regiones del país<sup>1</sup>. Con respecto a estas condiciones dadas, se requiere verificar el perfil del empresario cartagenero para así identificar características para el desarrollo del empresariado de la región. Sin embargo, esto es un gran reto por que cada persona tiene su forma de actuar y cada quien tiene su forma de negociar, se podrían hacer algunos modelos o tendencias que ayudarían a investigadores a estimular a los empresarios cartageneros.

La competencia global se hace cada vez más intensa y la tecnología avanza más rápido, y por esto, se ha comprobado que la ciudad ya no se ve solamente como un sitio turístico, sino también como un objetivo para invertir, que sería un aspecto positivo para la circulación de dinero y satisfacción de necesidades de la población.

Observar el perfil empresarial de personas de otras regiones para efectuar una comparación sobre el perfil del cartagenero empresarial sería una posible solución a la problemática del poco entusiasmo en la creación e innovación de nuevas ideas de negocios, y de ahí obtener información sobre la conciencia empresarial de los cartageneros.

---

<sup>1</sup> Observatorio del caribe, 2007. Recuperada en la pagina de Internet:  
<http://www.ocaribe.org/resultados.php?cx=001991554132405876586%3Adfw1ekev0w&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=desarrollo+de+cartagena+esta+en+manos+de+personas+de+otras+regiones%3F#1310>

Por lo anterior, es tan importante analizar los puntos claves en el recorrido de la vida de un empresario para saber cual fue el camino de su éxito. También se pretende con este trabajo corroborar sobre la importancia vital del empresario en los negocios como lo menciona Schumpeter resaltando su papel para estimular la inversión y la innovación que determinan el aumento y la disminución de la prosperidad.

Finalmente, esta investigación sobre la historia de un empresario forma parte del tema de investigación desarrollado por el Instituto de Estudios para el Desarrollo, Caracterización de Empresarios de la Costa Caribe. Estudio que tiene como fin último determinar si el empresario nace o se hace, sin que sea el mismo objetivo de cada uno de los proyectos de los estudiantes. Es por ello tan importante los aportes que cada una de estas historias de vida aportadas por los estudiantes pueda dar al tema central de investigación del Instituto.

### **Metodología de trabajo**

Dentro del desarrollo de este trabajo encontramos que el tipo de investigación será descriptivo - analítica,; para ello se desarrollará de la siguiente manera:

En primer lugar, se contacta al empresario para verificar si él está disponible para colaborar con el proyecto de investigación, pues de él se depende en gran parte para la realización exitosa del trabajo.

En segundo lugar, se diseñan los instrumentos de recolección de información: guía de entrevista, con el fin de estructurar la ruta que se debe seguir en la conversación con cada uno de los entrevistados.

En tercer lugar, se hacen varias entrevistas a las personas mas cercanas a Jorge Dahl para así obtener información con el propósito de compilar toda la experiencia del empresario directamente de personas cercanas al mismo.

Y por ultimo, se revisa toda la información obtenida, se analiza y compara la información o perfil del personal, para así sacar conclusiones de los entrevistados y redactar el caso del empresario.

## **Tipo de Estudio**

El presente estudio es de carácter descriptivo- analítico, sin dejar de lado el carácter histórico ya que, se realiza una descripción de las características del empresario, tomando como base la metodología propuesta por Carlos Dávila para el análisis de un empresario. Este autor propone que los empresarios se caractericen de acuerdo a cinco áreas de análisis, las cuales específicamente hablando son: Conducta económica, Empresario y Estado, Perfil socioeconómico, Estilo de vida y Mentalidad/Ideológica.

De tal forma que con la caracterización señalada y utilizada por Carlos Dávila se presenten una serie de conclusiones producto del análisis del empresario que vayan relacionadas y en concordancia con lo que se estableció por objetivo de la investigación.

## **Población**

Se podría decir que se pueden realizar tantas historias de empresarios como empresas o microempresas hay en Cartagena, de hecho como se mencionó, según el reporte de la Cámara de Comercio en Cartagena, existen alrededor de 9000 (nueve mil) microempresas, conformadas de la siguiente manera:

Empresas productoras de bienes o manufacturas	23%
Empresas de servicios	18%
Empresas de ventas de productos perecederos	47%
Otras	12%

La muestra para este proyecto, dado que es un análisis específico de un caso, es de solo una muestra, en consecuencia en este documento se analizará al empresario Jorge Dahl Restrepo, cuyo caso se analiza en detalle.

## **Fuente y Técnicas de Recolección de Información**

- Fuentes primarias: Empresario, familia y colaboradores.
- Técnica de Recolección: Entrevistas con las personas que tienen contacto permanente con el empresario.
- Técnica de Análisis de información: Revisión, clasificación y análisis de la información. La información, grabada previamente en las entrevistas, se clasificó en orden cronológico y por temas, familiares, históricos, empresariales, etc., se analizó y se documentó para dar a la redacción la forma actual y de fácil entendimiento para el lector desprevenido.

## **Plan de Trabajo**

En el plan de trabajo se muestran las etapas que sirvieron como herramienta de desarrollo de la monografía.

**Etapas:**  
Etapa 1: Revisión Bibliográfica: Se examinó la información histórica, tanto personal (Infancia y entorno familiar de Jorge) como empresarial (Inicios del sueño empresarial de Jorge) en diferentes medios tales como libros de la familia, archivos con documentos de la empresa, páginas Web, monografías de casos parecidos, revistas, entre otros.

Etapa 2: Diseño de Instrumento de Recolección de Información: Se aplicaron distintos métodos como entrevistas, investigación en documentos históricos de la empresa, anécdotas familiares, etc., con el fin de obtener la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

Etapa 3: Entrevistas: Una vez realizada la estructura de las entrevistas y determinado el empresario, se realizó la recolección de información de la empresa, información histórica (Infancia, juventud, etc del empresario, información de las instalaciones, historia de sus aperturas como empresario, estrategias implementadas, experiencias, entre otros.

Etapa 4: Análisis Descriptivo: Después de haber recolectado información del empresario, se realizó la estructuración de la misma en las áreas especificadas por Carlos Dávila, de tal forma que permita acceder al lector a las experiencias y conocimientos a tener en cuenta para su futuro como empresario.

Etapa 5: Estructura del Caso: Introducción de la obra donde se establece el propósito y los objetivos de la obra, descripción general del empresario, ejemplos de la vida empresarial de Carlos Jorge Dhal Restrepo, análisis y conclusiones.

## **II. PERFIL EMPRESARIAL**

### **A. EMPRESARIOS DE COLOMBIA**

Las investigaciones que se han hecho sobre las experiencias de empresarios colombianos, han sido de mucha importancia para aprender de sus prácticas de iniciación y desarrollo como empresarios. Con ese ejemplo a seguir, podemos apreciar como un colombiano, se convierte en un gran empresario trabajando duro y con gran voluntad empresarial y sirve de ejemplo para todos los colombianos de todas las regiones.

Existen una serie de razones objetivas que sugieren beneficios a empresarios con un análisis realizado por personas externas, donde existen aspectos positivos y dinámicos que también pueden converger en la conveniencia de realizar un análisis a la empresa.

Sobre las experiencias de grandes empresarios en Colombia, uno de estos investigadores es Hollmann Morales, filósofo de la Universidad de La Habana, quien escribió el libro llamado "A Puro Pulso"<sup>2</sup>. Éste libro resume la vida de múltiples empresarios que han alcanzado el éxito y ahora son reconocidos por todo el país, allí se está exponiendo la forma de cómo nacieron algunas empresas. Uno de los casos que vale la pena resaltar por su pertinencia en la Costa Caribe es el caso de la barranquillera María de Chávez quien comenzó desde cero y ahora es propietaria de la firma de cosméticos Jolie de Vogue. Como lo menciona el libro, comenzó con su esposo en un garaje en Santafé de Bogotá y ahora es una empresa reconocida de cosméticos. En ese libro encontrará mucha mas experiencias de empresarios colombianos.

También El profesor Edgar Augusto Valero aporta una lectura sobre los resultados de una investigación, un análisis que está apoyado en la perspectiva teórica de Max Weber con énfasis en la evaluación del modelo fabril como un sistema de predicción, y en los grados de aproximación a su gestión capitalista, distinción que permite profundizar en los aspectos técnicos y de manejo, de los establecimientos estudiados; una ferrería, una cervecería y una compañía productora de chocolates.

---

<sup>2</sup> Chávez Morales, Hollmann. A puro Pulso. Editor general, Gustavo Mauricio García Arenas. Círculo de Lectores, Santafé de Bogotá, 1996, 261 Pág.

Otro autor es Vitoria de la Hoz, habla sobre el caso de Joaquín y Manuel Julián de Mier (padre e hijo) durante el siglo XIX, que fueron los empresarios más prósperos de Santa Marta, donde se ve toda su trayectoria durante un siglo, también se analiza o estudia el Contexto de la economía samaria y de otros comerciantes radicados en la ciudad durante el siglo XIX.

Se encuentran otros libros en los cuales son los mismos empresarios quienes narran su propia experiencia empresarial, un famoso empresario cartagenero que narró toda su vida en su libro llamado Semillas de Sabiduría-Reflexiones del Abuelo de Alberto Araújo Merlano<sup>3</sup>, un libro que comparte experiencia personal, familiar, empresarial y menciona grandes consejos para tomar en cuenta en la vida misma.

Éste gran Cartagenero da mucho ejemplo a seguir para muchos coterráneos empresarios o para aquellos que quieren ser empresarios y tener éxito en su vida.

## **B. TEORIA EMPRESARIAL**

Este capítulo muestra una referencia por teorías de ilustres autores que se relaciona con los grandes desempeños que ha hecho Carlos Jorge Dahl a través de su vida. Ha habido muchas teorías importantes que han cambiado la forma de ser de un exitoso empresario. Muchas de estas teorías han surgido por experiencias o por estudios para mejorar la efectividad humana empresarial.

Por un lado, la información de las teorías y autores proviene del trabajo de Álvaro José Ferro Osuna, perfil biográfico de un empresario inmigrante a Colombia, Antonio Pacini (1931 - ). Sin embargo, él tomó la información del trabajo de tesis de Juan Carlos Rubio sobre la historia del empresario colombiano, Nemesio Camacho. Por otro lado, esta información se retoma para dar similitud al desempeño de Carlos Jorge Dahl.

A continuación se mostrará un cuadro de teorías y autores donde se relaciona el desempeño de Carlos Jorge Dahl.

---

<sup>3</sup> Merlano Araújo, Alberto. Semillas de sabiduría, reflexiones del Abuelo. Organización Digital Casa Editorial S.A. Cartagena de Indias, 2009.

**Tabla 1. AUTORES Y SUS POSTULADOS**

<b>Autor</b>	<b>Postulación</b>
Adam Smith	El empresario se caracteriza por asumir riesgos. Su beneficio está en función del interés sobre el capital.
J. S. Mill	Añade a los comentarios de Adam Smith el hecho de que el empresario obtiene beneficio en función del nivel de riesgo que asume, el tiempo y el trabajo que invierte y su interés personal.
Valdaliso y López	El empresario busca el beneficio personal. La reducción de incertidumbre se consigue mediante la creación de estructuras de acopio y procesamiento de información.
A. Marchall y J. Clark	Un empresario se caracteriza por su capacidad organizadora como factor productivo compuesto por capital, así como por su capacidad de administrarlo y combinarlo.
F. Knight	El empresario y la empresa son los únicos factores de producción, ya que la tierra, el trabajo y el capital son solamente los medios de producción. El empresario obtiene su beneficio al asumir el riesgo. Las habilidades del empresario son innatas y pueden ser mejoradas mediante la experiencia y el estudio. La habilidad es disminuir incertidumbre para reducir riesgo. El elemento diferenciador entre el gerente es conocimiento perfecto del presente y del futuro así como las funciones que desarrollan.
I. M. Kirzner	El empresario es aquel que está atento a las oportunidades de beneficio y las aprovecha. El beneficio se obtiene al utilizar y aprovechar información escasa.

Fuentes: Juan Carlos Rubio. Nemesio Camacho, empresario y político, 189 – 1929. Trabajo de pregrado, facultad de Administración, Universidad de los Andes. Bogotá, 2002.  
 Cecilia Salgado, Juan Fernando Cárdenas. Perfil biográfico de un gran gerente: Jorge Cárdenas Gutiérrez. Trabajo de grado EMBA. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Bogotá, 2002.  
 Paulina Caicedo. Perfil biográfico de un gran gerente: Jaime Bueno Miranda (KPMG). Trabajo de pregrado, Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Bogotá, 2003.

### **C. PILOTO PRÁCTICO**

En este capítulo, se menciona la función de un piloto práctico y cómo llegar a ser uno. Es importante mencionar esto, porque Jorge Dahl fue un gran piloto práctico. En palabras sencillas un piloto práctico es un asesor para los capitanes de los barcos o buques que arriban a un puerto y que ayuda a llegar a las naves a los muelles en forma segura, especialmente a las que no conocen las características del puerto, como profundidad, canales de navegación, entre otras.

Para ser un piloto práctico, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- ✓ Estar graduado en la Escuela Naval.
- ✓ Haber navegado varias millas durante cierto tiempo.
- ✓ Ser primer oficial de cubierta para barco mercante.
- ✓ Adquirir entrenamiento de piloto por un año (haciendo varias maniobras).
- ✓ Realizarse unos exámenes médicos y psicológicos.
- ✓ Aprobar la prueba física.
- ✓ Demostrar conocimientos de inglés mediante una prueba.

Con todo lo anterior, los resultados son calificados por una junta seleccionada por la Dirección Marítima General DIMAR, autoridad marítima colombiana.

Una vez calificado en forma positiva, ya puede ser un piloto práctico, entre mas años pasen mayor es la experiencia que se adquiere y con ello, es permitido subir en buques más pesados y más largos (eslora).

### III. METODOLOGIA

La metodología utilizada en este proyecto es la misma que ideó el asesor de Álvaro José Ferro Osuna, Carlos Dávila. Ésta metodología es una herramienta que facilita analizar el perfil biográfico de un empresario, la cual se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 2. Esquema de Carlos Dávila**

<p>1. Conducta económica</p>	<p>1. Contexto                  2. De negociante a empresario industrial                  3. Mercados en que opera                  4. Acumulación de capital                  5. Combinación y coordinación de producción                  6. Creación de empresas                  7. Alerta y respuesta de oportunidades                  8. Manejo de información                  9. Innovación</p>	<p>10. Toma y manejo de riesgo                  11. Creación/destrucción de mercados                  12. Formación de redes comerciales                  13. Conexiones con el mercado internacional                  14. Gestión y organización para maximizar eficiencia                  15. Manejo de crédito                  16. Actividades bancarias                  17. Destino de excedentes de capital                  18. Moralidad en los negocios</p>
<p>2. Empresario y Estado</p>	<p>1. Antecedentes, trayectoria. Política familiar                  2. Participación en elecciones                  3. Financiación de campañas políticas                  4. Desempeño en cargos de elección popular                  5. Desempeño en cargos públicos por nombramiento en rama ejecutiva                  6. Dirección de grupos políticos</p>	<p>7. Financiamiento del Estado                  8. Contratista del Estado                  9. Utilización de concesiones estatales                  10. Promoción/Gestión de asociaciones de empresarios                  11. Cabildeo ante Estado</p>

	(partidos)	12. Promoción de movimientos sociales, cívicos y fundaciones
3. Perfil socioeconómico	1. Origen social 2. Estatus social 3. Movilidad social intergeneracional 5. Origen extranjero (inmigrante sin aporte de capital, inversiones extranjeras, representantes de capital extranjero) 6. Movilidad geográfico-regional 7. Religión	8. Incorporación a la actividad empresarial (edad) 9. Formación como empresario: educación, experiencia, entrenamiento 10. Socialización en la actividad empresarial 11. Origen de la riqueza 12. Patrimonio individual o familiar 13. Motivos de la actividad empresarial 14. Personalidad: características
4. Estilo de vida	1. Papel de los negocios dentro de su vida 2. Cosmopolitanismo/Parroquianismo 3. Estilo de dominación y de dirección	4. Frugalidad/Consumo derrochador 5. Uso del tiempo libre 6. Capital social y cultural
5. Mentalidad/Ideológica	1. Confianza 2. Viveza. Reglas de juego 3. Visión: a corto y largo plazo	4. Ideología respecto a: Papel del estado en el desarrollo económico, competencia, innovación, riesgo, instituciones. Etc.

Fuente: Carlos Dávila. Esquema conceptual para el análisis del empresario. Facultad de Administración, Universidad del los Andes, 2000. (Sacado del libro Álvaro José Ferro Osuna, Perfil biográfico de un empresario inmigrante a Colombia: Antonio Pacini (1931 - ).

Álvaro José Ferro Osuna aplicó la misma metodología pero adaptada a los acontecimientos del Empresario Antonio Pacini. Para esta monografía, se usará el mismo esquema pero modificado y adaptado a los acontecimientos de Jorge Dahl.

**Tabla 3. Esquema Modificado Sencillo.**

1. Conducta económica	1. Contexto 2. Creación de empresas 3. Capacidad Financiera. 4. Innovación creativa 5. Eficiencia con sus empleados	
2. Empresario y Estado	1. Antioquia vs. Cartagena en su cultura 2. Mentalidad política	
3. Perfil socioeconómico	1. Origen de la familia 2. Status económico-social 3. Costumbres Familiares y empresariales 4. Cambios en las costumbres 5. Relaciones con la Familia	
4. Estilo de vida	1. Vida familiar y empresa 2. Tiempo libre 3. Comportamiento en dinero 4. Lujos y viajes 5. Creación de la empresa	
5. Mentalidad/Ideología	1. Confianza y generosidad 2. Competencia	

#### ***IV. RESUMEN BIOGRAFICO DE JORGE DAHL***

Este capítulo muestra un interesante resumen de la vida de Jorge Dahl, aparte de ser muy emotivo, contiene muchas de sus experiencias empresariales, muchos puntos claves que hicieron que Jorge fuera excelente negociador y echado para adelante y es necesaria para la realización de análisis. Comenzando con un árbol genealógico de la familia Dahl, mostrando los principales personajes que salen en la historia de Jorge Dahl. Se muestra el árbol genealógico para que el lector conozca más los personajes y se le facilite comprender más la historia.

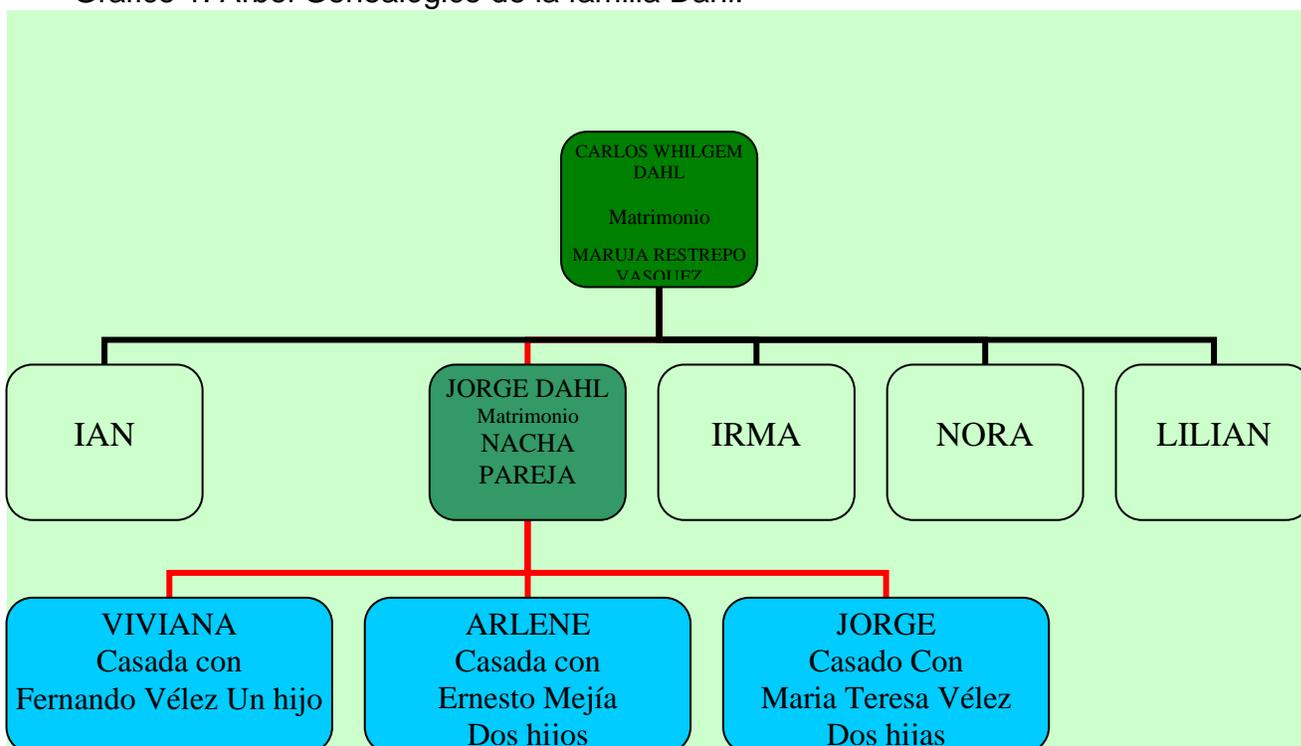
El resumen biográfico se resume desde su niñez y a la vez, cómo se fue formando su vida con el tiempo llegando a ser un empresario y capitán de remolques marítimos.

Varios eventos permiten identificar los cambios en el entorno que influyó a Jorge Dahl en sus actividades y negocios que se describen brevemente en su historia.

Y por último se mostrará un resumen de la vida de Jorge Dahl, dándole al lector facilidad de ver todos sus eventos históricos.

## A. ÁRBOL GENEALÓGICO DE LA FAMILIA DAHL

Grafico 1. Árbol Genealógico de la familia Dahl.



## B. JORGE DAHL

Jorge Dahl nació el 25 de marzo de 1932 en la población de Santiago Antioquia, una de las tantas poblaciones que están a lo largo del ferrocarril que corre de Medellín a Puerto Berrio, nació ahí porque su padre Carlos, de origen escandinavo, tuvo un período de su vida en que trabajó en una empresa de ferrocarriles en Antioquia, era ingeniero de ferrocarriles en el tramo Medellín a Puerto Berrio, posteriormente lo nombraron ingeniero protector de minas en una empresa en el departamento de Antioquia para explotación de minas en río Torso donde vivía con toda la familia.

Cuando nació Jorge, no nació solo, lo acompañó una niña gemela, Irma. Nació rubia escandinava, ojos verdes, mona en contraste con Jorge que nació de piel

mas trigueña y ojos verdes, entonces, su padre Carlos en broma decía: “ésta es hija mía y éste es de un mal vecino”.

De los campamentos en el río Torso se mudaron a la ciudad de Medellín, ahí Jorge inició sus estudios académicos y escolares en la preparatoria del Instituto San Carlos de los Hermanos Cristianos, hizo hasta cuarto de primaria debido a que, por decisión de su padre, se trasladaron a la ciudad de Rionegro Antioquia muy cerca a Medellín, donde estudió en muy buenos colegios, vivió en grandes fincas y disfrutó del clima templado-frío característico de esta región.

El padre de Jorge, Carlos, arrendó una finca muy cerca al municipio de Rionegro en Antioquia, donde se desarrolló toda la niñez y la juventud de Jorge junto a su familia, donde demostró permanentemente su carácter activo, travieso, alegre, recurrente y con mucha energía positiva para salir adelante y encontrar solución a las vicisitudes que día a día la vida le ponía por delante.

Como en muchas fincas de la región, Carlos, el padre de Jorge, adquirió una serie de animales para mejorar las condiciones de la finca, y a petición de su mamá adquirieron unas vacas, caballos, perros, gallinas, etc., construyeron una huerta que Jorge junto a su hermano Ian Eric cultivaban. Todas las mañanas su madre le encomendaba la tarea de ordeñar las vacas antes de ir al colegio y a su vez alimentaba unos gatos con algo de leche que escurría de los baldes de ordeño, después de ésta labor salía alegre y con entusiasmo para el colegio a ver que le enseñaba la vida que él no supiera. Por la tarde, después de una ardua labor de aprendizaje y travesuras en el colegio, junto con su hermano Ian Eric, disfrutaban mirando y trabajando con los caballos de la finca, ellos mismos los bañaban y acicalaban, y se dedicaban a otras cosas que hacían parte de las labores normales en la finca, y por supuesto, hacían las correspondientes tareas escolares.

Jorge, junto a sus hermanos, se iba caminando diariamente desde la finca hasta al colegio que distaba unos cinco kilómetros desde su hogar, actividad que hacían después del ordeño de las vacas. Sin embargo, antes de partir para el colegio, su madre les preparaba un succulento desayuno típico antioqueño consistente en una arepa de maíz tierno con agua de panela. A la hora del almuerzo, en el colegio les permitían salir a almorzar a su casa y, ni corto ni perezoso, a medio día regresaba a casa a disfrutar de lo que les preparaba su mamá y después de comer regresaban al colegio junto a su hermano y sus hermanas. En la comida, después de colegio, Jorge tenía una costumbre, que terminaba en pelea con los hermanos, a la hora de la comida la mamá ponía cuatro tasas con agua de panela con leche y un pan de queso al lado de cada plato, para cada uno, entonces cuando Jorge se aproximaba a la casa, “pegaba” la carrera, y llegaba allá primero que los demás, para comerse los panes de sus hermanos, y cuando el resto de los

hermanos llegaba a la mesa del comedor, ya la comida estaba mordida toda por Jorge, esa era una de las travesuras.

Otra de las travesuras de Jorge y sus hermanos estaba orientada a la vocación por los negocios; en la huerta de la finca cultivaban fresas, Durante el proceso de maduración de las frutas, se generaban muchas babosas que se comían las hojas de las fresas, la solución para esta plaga eran los sapos, que se comían a las babosas y acababan con esta plaga, la madre de Jorge les propuso que por cada sapo que trajeran ella les pagaba cinco centavos, y en efecto, ellos salían al campo a buscar y capturar sapos los cuales traían a la huerta y mostraban a su madre, la travesura consistía en que soltaban el sapo en la huerta y, cuando la madre no los estaban mirando, atrapaban el mismo sapo para dárselo a la madre y se ganaban otros cinco centavos, así fue hasta que la madre de Jorge los descubrió y decidió pintar una cruz en el lomo del sapo para que no volvieran a “estafarla”, a partir de esa fecha se vieron muchos sapos pintados en la huerta.

Durante algunos fines de semana Jorge visitaba la cercana población de Rio Negro, algunas veces a “escondidas” de su mamá, especialmente los domingos de feria donde los dueños de fincas cercanas llegaban a negociar sus productos, Jorge aprovechaba para montar a caballo con algunos amigos y con esto generó algunas habilidades de “caballista”. Jorge y sus amigos probaban los caballos para montar. Si había una persona interesada en mostrar sus caballos, lo llamaban a él o a uno de sus amigos, y le decían: “Jorge ven acá, prueba este animal” entonces él se montaba, corría el animal, lo mostraba y lo probaba, con eso se ganaba algunos centavos adicionales por hacer esa tarea. Algunos finqueros en la feria lo contrataban para llevar 3, 4 ó 5 caballos a alguna finca cercana, el salía presto y animado a llevar los caballos, en esa época contaba con alrededor de sus 13 o 14 años de edad, después de esta ardua y agotadora labor Jorge llegaba a la casa medio escondido para que la mamá no lo regañara, sin embargo la mamá lo descubría y cuidadosa y amorosamente le curaba las heridas y “ampollas” de su nalga por tanto montar a caballo. A Jorge le gustaba mucho estar en la finca porque sentía que estaba en plena naturaleza rodeado de animales, que para él fue una etapa de su vida muy agradable, pasar la juventud en un medio como ese.

La familia de Jorge siempre mantuvo una vida muy sana, su madre los acostumbró a colaborarle en las tareas de la finca que, generalmente, se enfocaban al cuidado de los animales y al cultivo de la huerta donde había hortalizas, un cultivo de fresas, zanahorias, remolachas, todo tipo de coles y otros vegetales. También existía una cría de conejos grandes, la cual Jorge cuidaba con esmero y contribuía en la limpieza y algunas veces no iba a la feria para colaborar en la huerta, adicionalmente tenían un gallinero grandísimo en la finca, en otras

palabras era una finca muy completa y con capacidad de autoabastecerse con muchos de los productos de la canasta familiar.

Un día, cuando Jorge estaba en el cuarto año de bachillerato, se presentó un amigo de la familia, el Capitán Arturo Echeverri Mejía, de la infantería de marina, a contarle sus experiencias como marino a Jorge y su familia. En sus experiencias, contó el Capitán Echeverri, su historia del mar y todas esas aventuras vividas en el mar como capitán, una de sus aventuras fue que estuvo en Leticia y allá construyó un velero él mismo, y de ahí se vino hasta Cartagena en ese velero llamado El Antares.

Mientras que el capitán contaba sus anécdotas en el mar, a Jorge le entraba poco a poco en su cabeza, esa necesidad de aventuras en el mar. Esas anécdotas cambiaron su forma de pensar y su vida, se propuso firmemente vivir esas aventuras y transformó las anécdotas del capitán Echeverri en un sueño propio que pronto realizaría. Posteriormente, ya con su bachillerato “en el bolsillo” se presentó en Río Negro una comisión de la Armada Nacional, sin dudarlo Jorge diligenció toda la documentación necesaria para enrolarse en la Escuela Naval Almirante Padilla donde se inició como marino con el firme propósito de llegar a ser un oficial de la Armada Nacional, ávido de aventuras y con toda su vida por delante, le gustaba el tema de los vikingos, también de los Nórdicos. El tiempo le dio la razón.

En la trayectoria de toda su vida, siempre fue un buen estudiante, aunque inquieto, alegre, aventurero y muy, muy trabajador, para todo siempre tenía perseverancia y paciencia para alcanzar sus metas. Después de muchas aventuras, retos y vicisitudes, logró alcanzar el grado de Capitán de Corbeta en la Armada Nacional con especialidad en oficial de puente de altura (Navegante experto), cuando la vida le hizo otro llamado que cambiaría el rumbo de él y su familia y sentaría las bases para los logros empresariales obtenidos.

### **C. CREACIÓN DE LA EMPRESA DE JORGE**

La empresa se gestó entre los años 1981 y 1982, cuando él vivía los inicios de sus 50 años de vida, a raíz de un desacuerdo que Jorge tuvo con un remolcador<sup>4</sup> de la competencia durante la prestación de un servicio, en esa época, Jorge Dahl era dueño de una compañía de pilotos prácticos, que creó una vez se retiró de la armada nacional (en el año 1973 aproximadamente), para poder sostener a su familia, esta empresa se llama TECNIMAR Ltda., y en ese momento histórico,

---

<sup>4</sup> Un Remolcador es un barco pequeño pero con unas máquinas de gran potencia que ayudan a los barcos a acercarse a los muelles, empujan a los barcos lateralmente para una mejor aproximación al muelle

tenía contratos de servicios de pilotaje con varias sociedades del sector privado, entre esas estaban CONASTIL (Empresa de reparación de barcos o Astilleros), SIPSA (Empresa que desarmaba barcos para venderlos por partes o chatarra, desgüazadero de barcos) y en otros muelles privados. En ese momento Jorge, quien ya era piloto práctico, efectuó un reclamo justificado al dueño de la empresa propietaria del remolcador (Hoy, la competencia de INTERTUG S.A.), reclamo que no fue escuchado ni atendido lo que generó una inquietud de crear una empresa de remolcadores que sí escuchara a los clientes y usuarios del servicio de remolcadores, así fue el comienzo de una nueva experiencia.

Todo comenzó cuando el dueño de la empresa de remolcadores (Hoy, la competencia) manifestó que Jorge no iba a maniobrar con los remolcadores de esta empresa ni efectuaría operaciones marítimas (Maniobras de atraque o aproximación y amarre de buques al muelle o desatraque salida de buques desde el muelle), teniendo en cuenta que esta empresa y su dueño eran la única alternativa para la prestación de este tipo de servicios en todo el país. A raíz de eso, a Jorge Dahl, con mucho esfuerzo, le prestaban un remolcador pequeño para efectuar operaciones con la empresa privada CONASTIL, pero ese remolcador era muy pequeño y las maniobras resultaban muy complejas por lo que, a partir de ahí, decidió hacer sus propios remolcadores para no arriesgar su labor como piloto práctico, actividad de la que vivía en ese momento.

Como en esa época Jorge no tenía capital ni tampoco sitio donde construir los remolcadores, buscó un socio industrial que aportara la infraestructura necesaria, así fue como se asoció con el dueño de la empresa BUZCA, el capitán Jairo Gutiérrez. BUZCA era una empresa de buceo y salvamentos submarinos (Buzos del Caribe) que estaba ubicada en el barrio de Albornoz, con patios amplios y salida a la bahía (Rivera con la bahía), actualmente esa empresa existe con otro dueño, fue allí donde se vio la posibilidad de construir los remolcadores y dar vida a la idea de Jorge de una empresa que prestara servicios de asistencia marítima y apoyara su labor como piloto práctico.

Una vez concretada la sociedad, se contactó a un arquitecto naval residente en Cartagena, llamado Frank Bolle, quien hoy día tiene su empresa de construcción que se llama DINALCO. Frank Bolle les diseñó los remolcadores y entregó a Jorge los planos para construirlos; pero para construir los remolcadores necesitaban láminas de acero naval, bastante costosas en esa época, esto, sumado a la carencia de capital para adquirir tan valioso material creó la necesidad de buscar alternativas para la adquisición de láminas de acero naval, a Jorge se le ocurrió la idea de conseguir las laminas en SIPSA, que en ese momento desarmaba (Desgüazaba) barcos para vender el acero a las siderúrgicas del interior del país. Eligieron las mejores láminas de segunda que pudieron conseguir y a precios más bajos. Pero recordando que no tenían capital, Jorge Dahl propuso pagarles las

láminas con su trabajo (maniobras), el gerente de SIPSA de esa época estuvo de acuerdo y lo apoyaron en eso.

En cuanto al asunto de los motores se consiguieron un crédito, para lo cual Jorge Dahl y su socio tomaron el riesgo de hipotecar sus casas. Con ese dinero obtuvieron cuatro motores, la idea era construir dos remolcadores para comenzar. Duraron en la construcción de ellos alrededor de año y medio, y una vez construidos, los remolcadores fueron tirados al agua en CONASTIL donde Jorge trabajaba como piloto práctico, de inmediato empezaron a trabajar con esos remolcadores prestando servicios de asistencia marítima a los buques que llegaban al puerto (atraques o fondeos) o que partían desde estos (desatraques o zarpes).

Una de las herramientas de ayuda importantes en el inicio de la empresa y la consecución de clientes fue que la empresa dueña de los únicos remolcadores de esa época, abusó de sus clientes y de las empresas, es decir, imponía sus reglas y su precio a los clientes y no siempre prestaba servicios de calidad de acuerdo con lo requerido por esos clientes; entonces Jorge aprovechó y ofreció sus servicios de remolcadores con mejor atención al cliente y respetando sus derechos, lo que tuvo muy buena acogida en el medio, adicionalmente ofreció los servicios a los diferentes puertos del área por que los remolcadores rápidamente adquirieron fama en ser muy eficientes para las operaciones. De ahí, en el año 1989, nació la empresa llamada REMOLCAR con unos 9 empleados incluidos Jorge y su hijo Carlos (Remolcadores del Caribe), esa empresa trabajó por mucho tiempo con ese par de remolcadores.

Después de operar con esas dos naves, adquirieron otro remolcador de segunda que trajo remolcada a una draga que iba para el desguace en SIPSA, pero Jorge, viendo una buena oportunidad, compró ese remolcador, apenas lo compró, lo remodeló y lo mejoró operativamente para prestar servicios de atraque y desatraque, quedó listo para operar en la compañía REMOLCAR, que, con este, ya contaban con tres remolcadores en total.

Después hubo una oportunidad con un holandés muy amigo de Jorge y su socio, este ayudó a conseguir un remolcador de altura y de 3000 HP (caballos de fuerza) en remate pero mucho más grande, cuando concretaron el negocio, el holandés les dijo:

“Yo les ayudo a conseguir este remolcador por que yo necesito una empresa de remolcadores que me ayude a trasportar los buques viejos que le vendo a SIPSA, de esta manera se concretó la compra del remolcador con un mercado de remolques *asegurado*”.

Fueron al remate, había muy poca gente y se ganaron el remolcador, el holandés le prestó el dinero a Jorge Dahl y a su socio, el holandés se ganó su comisión y Jorge le pagó con maniobras de remolque o con el trabajo de piloto práctico.

Este remolcador fue bautizado como "BUZCADOR", de inmediato inició operaciones en el puerto no por mucho tiempo, porque encontraron un comprador que se enamoró del remolcador y lo vendieron a buen precio, de inmediato comenzaron a buscar otro y encontraron uno que lo llamaron el BUZCADOR I, corría el año 1992 y en esa época costaba alrededor de 150 mil dólares. Ese remolcador navegó aproximadamente 5 años, y en esos 5 años trabajaron para SIPSA llevándoles buques para desguazarlos. Con el tiempo consiguieron otros contratos para hacer salvamentos, atraques y desatraques y maniobras a otros buques.

Mas tarde, ese remolcador fue vendido a otros compradores por 500 mil dólares y con ese dinero se pagaron unas deudas que Jorge y su socio habían adquirido. Compraron otro remolcador en Holanda que fue el BUZCADOR 1 con ayuda del mismo holandés, y se trajeron un remolcador más pequeño pero más potente, con ese remolcador el hijo de Jorge Dahl duró 8 años navegando.

Con ese remolcador, entre los años 1993 y 1994, se obtuvo contratos en Cuba, se navegó por todo el Caribe, en otras palabras, la pequeña compañía que tenían Jorge y su socio estaba progresando. Durante una de esas operaciones o servicios que ofrecía Jorge, entre Panamá y Cartagena, encontraron un remolcador encallado y abandonado por el golfo de Urabá, Jorge y su tripulación se esforzaron en sacarlo, lo recuperaron, lo trajeron a Cartagena, lo reclamaron, les fue otorgado y lo repararon quedando operativo y en buen estado, ese remolcador se llamaba CAZADOR. Ese remolcador fue muy difícil de sacar por que estaba muy encallado en la costa, el costo del rescate era demasiado alto para los dueños de ese remolcador así que fue abandonado, por lo tanto se aplicó la ley del mar o sea que quien encuentre una embarcación a la deriva y abandonada, puede reclamarla como suya incluyendo la carga.

Con el tiempo ya la empresa contaba con remolcadores como El Cazador, El Buscador 1, El Haley, El Oskar y El Mako prestando servicios de asistencia portuaria en diferentes áreas y con unos 32 empleados. Con esa compañía siguieron trabajando hasta que salió la ley de privatización de los puertos que permitió a la empresa privada tener acceso a la administración de los puertos del estado por el esquema de concesión. Con el tiempo se presentaron algunos roces entre los socios de la empresa REMOLCAR debido a las diferencias en el destino de las utilidades, re-invertirlas o entregarlas a los socios, lo que generó que estos se separaran y tomaran caminos diferentes, ahí hubo separación de bienes, donde Jorge Dahl y su socio se quedaron cada uno con sus equipos. Jorge decidió

vender algunos equipos y la compañía REMOLCAR se desintegró y liquidó. A partir de ese momento y con nuevos socios nació la empresa INTERNATIONAL TUG S.A., INTERTUG S.A.

#### **D. EN RESUMEN**

La empresa se inicio por una oportunidad que no se buscó, prácticamente Jorge se vio obligado a crear la empresa porque no podía trabajar sin remolcadores, la única solución para poder sobrevivir fue construir su propio remolcador. Él discutió con el dueño de los únicos remolcadores de la época y a raíz de esa discusión, nació la empresa de remolcadores que evolucionó a lo que es hoy en día.

La discusión se generó a raíz de un negocio efectuado, aproximadamente, entre los años 1980 y 1981, un negocio donde Jorge le consiguió al dueño de la única empresa de remolcadores de la época, unos clientes para atracar (parquear) dos buques en los predios de este señor y que duraron ahí entre 2 a 3 años, cuando los barcos se fueron de ahí por terminar las reparaciones, se terminó el negocio, y de comisión le pagaron muy poco a Jorge, también lo trataban mal, Jorge se enteró de que hablaban mal de él para justificar el no pago de las comisiones, decían “si el trabaja aquí, como piloto pone en riesgo mis remolcadores, así que no se los voy a prestar”, a partir de eso fue que Jorge para proteger su profesión de piloto práctico y los ingresos familiares, creó su propia empresa de remolcadores. La decisión fue inmediata, no lo pensó dos veces, enseguida creó su empresa de remolcadores.

## E. INTERTUG S.A.



INTERTUG se creó después de la separación de Jorge Dahl y su socio, se disolvió REMOLCAR, empresa que ellos habían creado. Una de las razones de los problemas fue que hicieron un trabajo al holandés llevándole buques a SIPSA, el barco Holden Danmayer, él tenía una empresa que era la compañía más grande de chatarra que existía en todo el Caribe, lo que hacía era comprar los buques viejos y desguazarlos (convertirlos en chatarra) en SIPSA cuya sede quedaba en el barrio Bosque (Cartagena), el holandés demoraba mucho los pagos de los servicios prestados y esto generaba problema de flujo de caja en la empresa, lo que obligaba a los socios a no repartir utilidades. Con el tiempo Jorge y el holandés, se distanciaron un poco debido a que el holandés no quería pagar las tarifas establecidas para este tipo de trabajos y él holandés decidió comprar sus propios remolcadores y empezó a trabajar con sus propias naves y además tenía una barcaza muy grande donde él embarcaba montones de chatarra para llevarla a SIPSA. El holandés contrató a Jorge y a su hijo Carlos Jorge para maniobrar la barcaza, el hijo de Jorge era el capitán y trabajó durante casi un año en esta actividad.

El hijo de Jorge hizo muchas maniobras, pero al final el holandés nunca les pagó. A raíz de esa deuda, la solución de Jorge fue embargar la barcaza en Cartagena. La barcaza fue detenida por un secuestro hasta que el holandés les pagara. El holandés decidió entregar a cambio de la barcaza, un remolcador que se llamaba Dalma Energy, que fue recibido por Jorge. El holandés no vio otra solución que entregar como parte de pago ese remolcador. En esa misma época, Jorge se estaba separando de su socio.

Para la creación de INTERTUG S.A., el hijo de Jorge, Carlos Jorge, invitó a un amigo que había conocido en la Escuela Naval durante sus estudios, eran muy amigos, se llama Luis Carlos Parody, el padre de Luis Carlos era el agente

marítimo más grande del país en ese momento, representaba a los barcos extranjeros y nacionales ante las autoridades Colombianas (respondía por los gastos ocasionados por los barcos) su empresa se llamaba Compañía Transportadora. En ese momento corría el año 1993 y el gobierno de Gaviria iniciaba la privatización de los puertos en Colombia, los puertos pasaron a ser administrados, bajo la modalidad de concesión, por manos privadas, de esta forma todos los servicios portuarios que antiguamente prestaba el Estado (Puerto), pasaron a ser prestados por empresas privadas generando oportunidades de trabajo adicionales y cimentando las bases de lo que hoy son los servicios de asistencia portuaria de INTERTUG S.A. A raíz de la privatización, el Estado vendió todos los equipos y remolcadores como chatarra quedando estos por fuera de la competencia. Todo esto ocurrió hace aproximadamente 14 años, durante el gobierno de Cesar Gaviria.

En esa época una de las hijas de Jorge Dahl, Vivian Dahl, que había estudiado ingeniería de sistemas, trabajaba en Puertos de Colombia como gerente y fue ella la que inició la liquidación del puerto en ese entonces adquiriendo una valiosa experiencia en el manejo del puerto, sus clientes, fortalezas y debilidades. Ella aportó todo el conocimiento en el área comercial de INTERTUG S.A. y las relaciones con los clientes aprovechando el conocimiento del idioma inglés aprendido durante estudios de posgrado efectuados en los Estados Unidos.

En esa liquidación del puerto, el hijo de Jorge vio un remolcador que estaban rematando, apenas que lo vio, le dijo a su amigo: “tú que representas línea de barcos y yo sé sobre negocios de remolcadores ¿por qué no lo compramos? ¿Por qué no nos asociamos? Compremos ese remolcador juntos y lo utilizamos con tus clientes que son muchos barcos que llegan a los puertos, y yo tengo toda la experiencia de manejo de remolcadores y atendemos los barcos con este remolcador”

En ese entonces, Jorge había vendido algunos de los remolcadores que le tocaron y su ex-socio vendió los suyos también por lo que disponían de algún capital, Luis Carlos Parody aceptó y crearon la sociedad INTERTUG. Hace 14 ó 15 años, apenas salió la ley de privatización de puertos. Una vez adquirido el remolcador lo trasladaron a la ciudad de Buenaventura donde Luis Carlos atendía una gran cantidad de barcos.

Una vez creada la sociedad, Carlos Jorge, el hijo de Jorge, involucró a su hermana en la administración de la empresa, ella acababa de salir de Puertos de Colombia con una vasta experiencia en el tema de puertos, asumió inicialmente la gestión comercial de la empresa, adicionalmente la hermana mayor de Carlos Jorge, Arlene, que en esa época trabajaba en un programa de la esposa del presidente Gaviria llamado BATUTA, no resistió el llamado a participar de este

proyecto familiar, Arlene adquirió mucha experiencia en el área financiera al haber trabajado en bancos y especialmente en el City Bank en la ciudad de Bogotá lo que permitió un valioso aporte a la empresa a la hora de manejar el dinero y aprovechar las líneas de crédito ofrecidas por la banca nacional e internacional.

La empresa empezó a trabajar con un solo remolcador en Buenaventura, donde se manejaba el mayor volumen de buques en el país por parte de la Compañía Transportadora, adicionalmente la única empresa que tenía remolcadores y a la vez era competencia de INTERTUG era la empresa COREMAR, empezaron a competir con esa empresa ofreciendo una mejor atención a los clientes y un servicio de excelente calidad.

La empresa de la competencia les llevaba mucha ventaja, era un gran competidor por que tenía remolcadores en todos los puertos y tenía presencia en el mercado de más de 35 años. Aún así, continuaron luchando con tenacidad y con el tiempo, se dieron cuenta que trabajar con un solo remolcador tenía muchas debilidades. Comparado con la competencia, con un solo remolcador solo se podía negociar con un solo puerto y estaban perdiendo clientela, de ahí decidieron comprar más remolcadores. Pensaron en construir remolcadores inicialmente en Colombia, pero el hijo de Jorge consiguió y nombró a un director naval de proyectos que era holandés, que trabajaba en CONASTIL, que durante una época, esta empresa le construyó unos remolcadores con buena asesoría de los holandeses, un astillero llamado DAMEN SHIP YARD, destinados a una empresa explotadora de carbón en el Cerrejón y actualmente están trabajando allá.

Jorge Dahl e hijos se reunieron con el holandés y le dijeron lo que querían para la empresa y el tipo de servicios a prestar, y él mismo les recomendó qué tipo de remolcador deberían usar, y les ofreció financiar el remolcador, él tenía una empresa de financiación, donde decidieron adquirir el primer remolcador, decidieron comprarlo ahí, en DAMEN, primero por que la entrega era más rápida, segundo, era un remolcador fabricado por la empresa más especializada en el mundo y tercero, tenían una buena financiación. DAMEN SHIPYARD, empresa de fabricación de embarcaciones en Holanda, estudió todo el negocio, desde el punto de vista operativo, técnico y financiero, también visitaron la empresa del socio de Carlos Jorge Dahl, la Compañía Transportadora, analizando cuántos buques (Estadísticas de maniobras y cantidad de clientes potenciales) iban a atender con ese remolcador, en qué puerto podría crecer la empresa con ese remolcador y consejos para desarrollarse mejor, en otras palabras, estudiaron el mercado potencial para este equipo.

Primero compraron uno, después dos más y hoy día INTERTUG tiene 21 remolcadores con la más moderna tecnología en este tipo de equipos, fabricados

en diferentes astilleros alrededor del mundo (China, Turkia, Cuba, Budapest, Holanda, etc).

Jorge Dahl duró trabajando con la empresa INTERTUG durante un tiempo, alrededor de 5 años, después se retiró a la edad de 75 años y empezó a servir como asesor a la empresa, transmitiendo así toda su experiencia como legado a la empresa y a sus hijos. El continuó con una empresa que fundó, que actualmente esta en funcionamiento con el mismo nombre, TECNIMAR, empresa que presta servicios de pilotos prácticos y lanchas. El hijo de Jorge Dahl actualmente esta manejando esa empresa. Jorge Dahl también prestaba servicios de pilotos en esa empresa hasta que se retiró.

Hoy día la empresa INTERTUG S.A se está expandiendo en Honduras (Dos remolcadores), México (Un remolcador), Venezuela (Seis remolcadores). Tienen remolcadores en todos los puertos marítimos de Colombia, han crecido prestando servicios de remolques internacionales, han ganado muchos contratos, ya es una empresa a nivel Internacional. Financieramente tienen muchas líneas de crédito, básicamente, la gerencia general se maneja en Bogotá por Arlene, Vivian es la gerente comercial, y Carlos Jorge Dahl maneja la parte operacional de la empresa, Actualmente debido a su crecimiento se está trasformando en una holding para manejar las diferentes empresas en México, Honduras, Venezuela, etc. Se ha creado una empresa multinacional que tiene influencia en varios países, Arlene es la presidenta del Holding, Vivian es la vicepresidenta comercial a nivel internacional del Holding y Carlos Jorge Dahl es un asesor externo donde presta apoyo en el área de operaciones dada su experiencia como capitán, adicionalmente está manejando la compañía de pilotos y otras compañías de lanchas que tienen.

La empresa siempre ha estado en expansión, nunca se tuvo una crisis o un acontecimiento histórico negativo, nunca tuvo momentos complicados a lo largo de su desarrollo, gracias a la visión que los hijos de Jorge Dahl han tenido en el manejo del negocio.

## **F. ESTADÍSTICA CUALITATIVA.**

Debido a la forma en que se había monopolizado el mercado de remolcadores en Colombia, al abuso en los precios por parte del único operador de ese momento, al mal trato a los clientes y la falta de atención a sus requisitos o reclamos, cuando se creó INTERTUG S.A. muchos usuarios de este mercado apoyaron incondicionalmente a la nueva empresa al punto en que la competencia bajaba los precios y los clientes preferían seguir con INTERTUG S.A. a pesar de ser un poco más costoso el servicio.

Jorge era oficial de la Armada en uso de buen retiro, una persona muy instintiva para los negocios, manejaba sus estadísticas de maniobra y sus clientes, sacaba sus cálculos financieros con base en los flujos de caja y al número de clientes que tenía, por ejemplo: el sacaba cuentas de cuanto costaba hacer un remolcador y cuanto podría cobrar sus servicios para así expandirse. El dijo: “solamente con lo que yo tengo (mis clientes), los remolcadores se pagan”.

El nunca tomó estadísticas de población, geografía, entre otros, por que todos los puertos eran del Estado, él simplemente ofrecía sus servicios como piloto práctico. Había algunos puertos privados, que eran los que él atendía, el atendía algunas maniobras en puertos del Estado (COLPUERTOS), la competencia tenía un contrato con COLPUERTOS, por que algunos remolcadores del puerto se dañaban y se contrataba a la competencia esporádicamente para reemplazarlos ya sea por daños o por mantenimiento, COLPUERTOS era Puertos de Colombia y tenían terminales marítimas en Santa Marta, Barranquilla, Cartagena y Buenaventura.

Apenas entraron a trabajar los dos primeros remolcadores de Jorge, empezó a efectuar maniobras con muelles privados como ASTIVIK, SIPSA (importaba chatarra), ALCALIS, entre otros. Simplemente se conseguía los contratos para trabajar con ellos.

Todos estos muelles necesitaban (muelles privados) remolcadores para sus maniobras aparte de los de la competencia, apoyaron a Jorge y pedían sus remolcadores.

## **G. CONTEXTUALIZACION DE LA VIDA DE JORGE DAHL**

**Tabla 4. Contextualización del a vida de Jorge Dahl.**

### **VIDA DE JORGE**

Jorge Dahl nació el 25 de marzo de 1932 en la población de Santiago Antioquia.
Al padre de Jorge lo nombraron ingeniero protector de minas en una empresa en el departamento de Antioquia para explotación de minas en río Torso.
De los campamentos en el río Torso se mudaron a la ciudad de Medellín, donde Jorge inició sus estudios académicos y escolares en la preparatoria del Instituto San Carlos de los Hermanos Cristianos.
De río Torso se trasladaron a la ciudad de Río Negro Antioquia muy cerca a Medellín.
El padre de Jorge, Carlos, arrendó una finca muy cerca al municipio, donde se desarrolló toda la niñez y la juventud de Jorge junto a su familia.

<p>Estando Jorge en el cuarto grado de bachillerato, se presentó un amigo de la familia, el Capitán Arturo Echeverri Mejía, de la infantería de marina, a contarle sus experiencias como marino a Jorge y su familia.</p>
<p>Después de las anécdotas del capitán Echeverri, Jorge decidió entrar a la Escuela Naval Almirante Padilla.</p>
<p>Después de una vida en la armada de esfuerzo y sacrificios, decidió retirarse alrededor del año 1973, en ese momento había alcanzado el grado de Capitán de Corbeta, para dedicarse a trabajar como piloto práctico y maniobrar remolcadores.</p>
<p>Entre los años 1981 y 1982 a raíz de un desacuerdo que Jorge tuvo con un remolcador de la competencia durante la prestación de un servicio, nace la idea (Necesidad) de crear una empresa de remolcadores como complemento de las actividades de piloto práctico. Este fue el inicio de una gran empresa que hoy es una multinacional.</p>
<p>No tenía capital ni tampoco tenía sitio donde construir los remolcadores, buscó un socio industrial que aportara la infraestructura necesaria, así fue como se asoció con el capitán Jairo Gutiérrez, que era el dueño de una empresa de buceo y salvamento llamada BUZCA.</p>
<p>Se contactó y contrató a un arquitecto naval residente en Cartagena, llamado Frank Bolle que les diseñó los remolcadores y entregó a Jorge los planos para construirlos. Para el asunto de los motores se consiguieron un crédito donde Jorge Dahl y su socio tomaron el riesgo de hipotecar sus casas que consiguieron cuatro motores.</p>
<p>Después de mucho trabajo y esfuerzo para operar surgió la ley de privatización de los puertos. En la gobernación de Gaviria.</p>
<p>Finalmente, Jorge decidió vender algunos equipos y se liquidó, que a partir de ese momento y con nuevos socios nació la empresa INTERNATIONAL TUG S.A., INTERTUG S.A.</p>
<p>Jorge Dahl duró trabajando con la empresa INTERTUG durante un tiempo, alrededor de 7 años, después se retiró y empezó a servir como asesor dando así toda su experiencia, tenía unos 75 años en ese momento.</p>
<p>MUERTE DE DAHL. El 4 de mayo de 2007 muere el fundador y principal actor en la creación de la empresa INTERTUG S.A., trabajador incansable e impulsor de los servicios de asistencia marítima en los puertos nacionales con calidad y seguridad liderando una nueva tendencia en el negocio y obligando a la actualización de los métodos de prestación de este tipo de servicios a todas las empresas del sector, su legado queda representado en sus hijos Arlene, Viviana y Carlos Jorge quienes han continuado, expandido y mejorado el sueño hecho realidad de Jorge Dahl, más que una gran pérdida, un gran aporte al sector marítimo Colombiano que nos llena de orgullo.</p>
<p>Hoy día la empresa INTERTUG S.A., se está expandiendo en Honduras, México, Venezuela. Tienen remolcadores en todos los puertos de Colombia, han crecido prestando servicios de remolques internacionales.</p>

## **V. CONDUCTA ECONÓMICA**

**En este capítulo se presenta algunos de los acontecimientos históricos económicos de Jorge Dahl. Cada punto que se mencionó en la metodología se mostrará en forma independiente.**

### **A. Contexto**

Durante una de las etapas de cambio en su vida y teniendo en cuenta los acontecimientos históricos de Jorge, se presentó una oportunidad coyuntural en el desarrollo de los puertos en Colombia, esto obligó a cambiar la estrategia de administración de los puertos por ser inviables desde la perspectiva de empresas del Estado, por lo que se privatizaron (Concesiones) los puertos en Colombia, todas las personas que vieron en ese cambio una oportunidad, como los operadores portuarios, los operadores de grúa, operadores de remolcadores, los pilotos prácticos o gente que se metió en el negocio marítimo, etc., igual que Jorge, aprovecharon esa valiosa oportunidad que estaba dando el Estado, para hacer empresa y desarrollo.

Para Jorge fue un momento histórico, por que él metió todos sus recursos, sueños, ideas, y especialmente una gran voluntad, que lo caracterizaba, en su negocio, con el fin de desarrollarlo dentro de esa coyuntura que le estaba dando el Estado. Así fue como, del producto de una idea “fantasiosa”, se le ocurrió construir él mismo un remolcador para prestar servicios de asistencia marítima, contrató el diseño, compró los materiales con mucho esfuerzo e inició la construcción con mano de obra sub-contratada pero bajo la supervisión permanente de su criterio de marino. Una vez terminado el primer remolcador (OSKAR) inició a llenar los espacios vacíos de mercado que el Estado estaba dejando, esto lo motivó a iniciar la construcción de un segundo remolcador (MAKO), con las mismas características que el primero y continuaron llenando los vacíos comerciales que el Estado seguía dejando, era importante llenarlos enseguida para que no entrara la competencia, sin embargo, ya existían empresas como competencia de estas actividades, con muchos años en el mercado por lo que la labor comercial no era fácil.

## **B. Creación de otras Empresas**

Durante la creación de la empresa y construcción del primer remolcador, donde Jorge invirtió todo su capital personal y familiar, Jorge se ganaba el sustento de su familia como piloto práctico en la bahía de Cartagena a través de su empresa personal TECNIMAR, que prestaba servicios de practicaaje y de transporte de pilotos con lanchas en la bahía. Con la empresa REMOLCAR naciendo, fueron muchos los sacrificios personales que debió hacer pero, gracias a su tenacidad, decisión y carácter, manejó las dos empresas de manera que se complementaron y evolucionaron a lo que son hoy en día.

## **C. Capacidad Financiera**

La idea de él, determinó su carrera, se retiró de Capitán de Corbeta, pensando, en un futuro inmediato, abrir una empresa, afín a la experiencia desarrollada como marino durante sus años en la Armada Nacional tiempo durante el cual estuvo maquinando y desarrollando la idea de su empresa. Una empresa que nació pequeña y que fue el inicio de lo que hoy es INTERTUG S.A., comenzó con sus remolcadores construidos en el barrio Albornoz en Cartagena, con los planos elaborados por un arquitecto naval de origen alemán y residenciado en Cartagena, fue inicialmente un asunto de una reunión social, que Jorge, habló con el arquitecto naval diciendo: “por qué no me diseña un remolcador”. El arquitecto naval aceptó y, de varias reuniones posteriores que tuvieron, desarrollaron los planos con un costo razonable para las partes y que luego llevaron a cabo para convertirlos en una realidad.

Jorge no tenía capacidad financiera para la construcción del primer remolcador, él tenía una idea que compartió con unos socios, que le pareció una excelente idea hasta el momento de concretarla, aquí solo quedaron los verdaderos socios de inicio de la empresa. Luego esa idea se la presentaron al banco para solicitar un préstamo que permitiera la construcción de la nave, sin embargo, el banco pedía una garantía más “tangibile” para prestarles el dinero por lo que Jorge comprometió su patrimonio personal y familiar en esto, así era su convencimiento y voluntad, con esto el banco les prestó el dinero para iniciar la “gran aventura empresarial” de su vida.

El manejo de información fue muy importante en los inicios del negocio, él se enteraba o tenía información de su competidor porque nada más existían dos empresas de remolcadores, la de él y la competencia.

## **D. Innovación Creativa**

Jorge siempre fue una persona Innovadora y creativa, siempre tenía imaginación para todo y entereza para conseguir lo que quería, por que si no, no hubiera llegado a lo que es hoy la empresa. También fue una persona perseverante, él era de esas personas que si se ponía una meta, hacia cualquier cosa para alcanzar esa meta. La idea de los remolcadores se le ocurrió de la nada, no tenia dinero para hacer los remolcadores, los hizo, los construyó pero eso fue a base de perseverancia y sacrificio dado que tuvo una cantidad de problemas tales como: financieros, el banco no le quería prestar dinero, le cerraban puertas por todos lados, pero seguía buscando en otras puertas, por su dedicación y por su perseverancia alcanzó sus metas.

Él vio esa oportunidad de crear remolcadores por su experiencia como marino y como piloto práctico y vivir en ese ambiente, estuvo navegando mucho tiempo fuera del país, duró hasta dos años por fuera, entonces veía el ambiente de remolcadores en muchos puertos de arribo, fue madurando su idea y se planteó el mismo “cuando yo me retire de la Armada Nacional, tengo que tener algo” y ahí fue que comenzó con el desarrollo de su idea.

## **F. Eficiencia con sus empleados**

A Jorge, mucha gente lo quería y apreciaba, era una persona muy justa, exigente dado su carácter pero de justicia equilibrada, una persona de gran capacidad de trabajo constante y siempre salía adelante, sacaba sus remolcadores y maniobraba con ellos, esa era su vida, crear la empresa de remolcadores y hacerla crecer.

El era un hombre motivador para sus socios y sus empleados, fue una persona estricta consigo mismo y con sus actividades, era un excelente y extraordinario líder.

Una corta historia que salió en el periódico Oriente Antioqueño, el 13 de julio de 2008 puede mostrar el liderazgo y la importancia que tenían para Jorge las personas que estaban bajo su mando:

## Cómo encalló la Fragata Padilla<sup>5</sup>

### Historia de marinería y Jorge Dahl

La fragata almirante Padilla está en estos días en boca de todo el mundo cuando aparentemente su comandante permitió que por determinado sitio pasaran las lanchas rápidas que llevaban cocaína. En el pasado la fragata Almirante Padilla estuvo en Corea donde tuvo un reconocimiento especial. Estaba comandada por el capitán Sierra y como sub comandante estaba el teniente Jorge Dahl Restrepo, muy vinculado a Rionegro.

Luego de regresar, en el mar Caribe, durante largo patrullaje, el teniente Dahl se dio cuenta de que llevaban un rumbo equivocado y lo informó al capitán Sierra quien se negó a cambiar de rumbo. Horas después, Dahl le repitió al capitán Sierra que iban con rumbo peligroso, quien ordenó continuar el rumbo previamente que él indicó. Por tercera vez el teniente Dahl le advirtió al comandante que iban con rumbo equivocado, hacia los arrecifes si no se corregía el rumbo. El capitán Sierra dijo: Aquí mando yo!!!; sigan el rumbo establecido.

Poco después la fragata se estrelló frente a los arrecifes coralinos del archipiélago colombiano en el caribe y el capitán ordenó a la tripulación abandonar la nave.

El teniente Dahl, previsor y enérgico, tomó el cuaderno de bitácora, donde se narra y documentan los hechos a bordo de las embarcaciones, y debajo de su brazo, estuvo ayudando a los marineros a abandonar la fragata. El capitán Sierra le reclamó a Dahl el registro náutico (Quecse lo entregara) y éste le respondió: Esta es mi salvación y si usted intenta quitármelo, le disparo con mi arma de dotación,

Al llegar a tierra, el teniente Dahl entregó el cuaderno de bitácora a las autoridades navales, que ordenaron consejo de guerra contra los dos oficiales y absolvió al teniente Dahl. El capitán Sierra fue degradado y de inmediato retirado de la marina. Historias de Colombia y de la Fragata Almirante Padilla que luego fue destruida, según las leyes del mar. La historia anterior, viene a demostrar que donde manda Capitán .

Meses después, otra nave reemplazó la de esta historia y fue bautizada también con el nombre del valeroso marino de la época de la independencia de los pueblos suramericanos de España, Almirante José Prudencio Padilla.

---

<sup>5</sup> [http://inforiente.info/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=8249](http://inforiente.info/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=8249)

## **VI. EMPRESARIO Y ESTADO**

**En este capítulo se describe las adaptaciones o costumbres que Jorge tuvo.**

### **A. Antioquia vs. Cartagena en su cultura**

Jorge siempre fue amigo de todo el mundo, siempre fue una persona muy abierta, aunque la mayoría de amigos eran de la Armada puesto que él siempre se movía en el gremio naval. Con su carácter de “paisa” extrovertido y locuaz, llegaba fácilmente al corazón de las personas.

Se quedó en Cartagena y se casó en Cartagena. Le tocó navegar mucho a nivel nacional como internacional, estuvo en Coveñas, en Europa, en Corea con una de las fragatas, estuvo de segundo comandante de la base en Barranquilla, Bogotá y muchas otras partes.

En cuanto la cultura de Cartagena vs Antioquia no tuvo ningún problema, él se adaptó muy fácil a la cultura de Cartagena y se convirtió en un “paisa cartagenero”. Como todo buen paisa, acostumbrado a trabajar y “bregar” fuertemente, se encontró con algunas características culturales en la costa como: el ritmo de trabajo “ralentizado” que existe en la costa por el calor, la falta de iniciativa del nativo cartagenero para los negocios, la falta de compromiso con sí mismo y el entorno para sacar adelante las ideas y propuestas personales, etc.

### **B. Mentalidad política**

Se vino tan joven a Cartagena que su formación personal la terminó de desarrollar como cartagenero, otras palabras su mentalidad, prácticamente, era de Cartagena, pero su espíritu nunca dejó de ser paisa.

Él nunca participó en la política de Cartagena debido a que en la armada, por principio legal, no está permitido participar en política, siempre se concentró en su trabajo y en aprender todo sobre la navegación y su profesión.

## **VII. PERFIL SOCIOECONOMICO**

**A continuación se mencionará el status económico que ha mantenido Jorge Dahl a lo largo de su vida con su familia. Se menciona algunos de los acontecimientos de su padre y el inicio de su familia.**

### **A. Origen de la familia**

El padre de Jorge era de Suecia, se llamaba Carlos Whilgem Dahl Carsson. Fue un ingeniero civil, terminó sus estudios de ingeniería en Alemania pero se enfocó en estudiar español en Alemania, mirando su futuro hacia America Latina, terminó sus estudios de pre-grado allá, por que para él America Latina era un mundo nuevo para aplicar su profesión, y era algo muy importante salir de Suecia y venirse aquí a las Américas, en esa época era costumbre en los países escandinavos salir a “conquistar” nuevos mundos, aventura y trabajo se mezclaban en una sola conjugación y Carlos Whilgem no era inmune a esta tendencia, Jorge heredó estos genes de aventura, que influyeron enormemente en su personalidad y trazaron el rumbo de lo que sería su vida.

Carlos Whilgem tenía un primo que vivía en Colombia quien fue el fundador de la SKF (Empresa de Rodamientos) en Colombia. Cuando Carlos Whilgem llegó a Colombia, escuchó a su primo hablar español, de inmediato lo entendió y le habló. Carlos Whilgem por supuesto tenía sus ahorros que invirtió en Antioquia donde trabajó en los ferrocarriles en esa región. La madre de Jorge, Maruja, era Antioqueña hija de Francisco Restrepo y Carolina Vásquez, siempre se encargó de sus hijos en el hogar, esta era la costumbre de la época y especialmente de las regiones rurales de Antioquia donde las mujeres casadas se dedicaban al hogar y a la cría de los hijos, inculcándoles las costumbres maternas y las tradiciones de la familia y la región.

### **B. Status económico-social**

Jorge, desde que se independizó de su familia, comenzó a ganar más dinero, en la medida que el tiempo pasaba sus ingresos fueron mejorando. Pero en el status social siempre permaneció igual mientras vivió, siempre han tenido esa línea de

pensamiento social que ha mantenido con sus amigos o compañeros y que fueron inculcados por su padre y en los buenos colegios donde estudió.

La vida profesional de Jorge siempre fue en la Armada Nacional y duró 25 años, se retiró capitán de corbeta para iniciar una nueva etapa de empresario en su vida, como buen oficial, vivió en los lugares asignados por la armada como vivienda militar, El barrio Manzanillo (Barrio solo de oficiales navales) en la isla de manzanillo, en el edificio OTTO SMALL en Bocagrande y en Castillogrande. Fue miembro del Club Naval de oficiales de la Santa Cruz de Castillogrande y sus hijos estudiaron en colegios como el Salesiano en Cartagena, etc.

### **C. Costumbres Familiares y empresariales**

Como su papá Carlos Whilgem llegó de Suecia (era sueco), con el tiempo se volvió prácticamente colombiano asimilando la cultura y las costumbres locales, Carlos Whilgem hablaba cuatro idiomas como su lengua materna, pasaba de un idioma a otro fácilmente, hablaba el español sin acento y también lo hablaba acento costeño cuando quería, Jorge, al tener madre antioqueña, nació hablando español (Paisa).

Jorge tenía mas cercanía con su hijo menor, Carlos Jorge, por que él era el único hijo varón que tenía, con él compartió muchas experiencias y aventuras. Permanentemente lo motivaba para seguir su ejemplo por eso también estuvo en la Escuela Naval siguiendo los pasos de su padre. Su hijo, Carlos Jorge siempre estuvo a su lado trabajando y convirtiendo en realidad sus sueños de empresario.

Sin embargo las hijas fueron más independientes en cuanto a su relación de trabajo, Arlene, la hija mayor de Jorge, cuando terminó sus estudios se casó y se radicó en la ciudad de Bogotá. Viviana, terminó sus estudios de ingeniería de sistemas, se casó y se radicó en Cartagena, trabajó durante un tiempo en Puertos de Colombia en la ciudad de Cartagena como gerente de esa empresa que por cierto, gracias a este trabajo, Viviana adquirió cierta experiencia en el ambiente de puertos y dio apoyo y asesoría al padre sobre las implicaciones de la privatización de los puertos que ayudó bastante en la idea que se estaba formando en la cabeza de Jorge.

Con la gran ayuda de sus hijos, Jorge y su empresa fueron creciendo y es así como INTERTUG S.A. se desarrolló y alcanzó los niveles de hoy en día, Carlos Jorge aportó su experiencia en el área de operaciones de la empresa, experiencia que adquirió por su paso en la armada y el acompañamiento a su padre en

muchas de sus “aventuras” de trabajo, él decía cuántos y cuáles remolcadores se necesitaba para un servicio o qué remolcador se debía comprar. Viviana aportó su experiencia y conocimientos adquiridos por su paso por Puertos de Colombia reforzando el área comercial de la empresa dado que tenía experiencia sobre esa área y conocía muchas personas para ofrecer los servicios de INTERTUG S.A., proyectándola a niveles internacionales y aportando tips para que la empresa se desarrollara mejor. Ella ingresó a INTERTUG S.A. cuando se liquidó Puertos de Colombia y esta dejó de existir como tal, y empezó a ayudar a la sociedad que Jorge estaba desarrollando. Después de algunos años de la creación de la empresa, Arlene se involucró en el proyecto aportando su experiencia en el área económica y financiera lo que permitió un desarrollo sostenido y rentable de la organización. Arlene, como estaba radicada en Bogotá, empezó a administrar la empresa desde allá, ella consiguió algunos créditos con los holandeses, también ayudó a administrar los recursos de la empresa permitiendo un desarrollo sostenido y respaldado por su experiencia financiera adquirida por su paso por la banca.

Jorge, al ver que sus hijos ya estaban bien preparados para trabajar, con experiencia, madurez y capaces de administrar su empresa, desarrolló un plan para unir a sus hijos para trabajar como equipo en la sociedad INTERTUG S.A., el cual cumplió. Estos se rodearon de amigos y personas muy competentes y continuaron el legado de su padre organizando y llevando a la empresa a niveles de gestión actualizados y preparándola para enfrentar los retos que el mercado, muy competitivo, le impone día a día.

#### **D. Cambios en las costumbres**

Después de mucho tiempo, la familia de Jorge (Carlos Whilgem y Maruja) se quedó viviendo en Cartagena por cuestiones de trabajo y por los negocios que inició su padre, otra razón fue por que el padre de Jorge (Carlos Whilgen) trabajó en algunas obras públicas en Cartagena y sus alrededores como fueron el acueducto de Zambrano y el acueducto de Lorica por los años cincuenta.

A parte de sus obras, a Jorge también le atraía más la Costa que el interior por que su padre tenía problemas de salud relacionados con el asma, el frío y la altura le incrementaban este problema. Su padre era amante de la pesca y la cacería, esto sumado al clima, lo indujo a quedarse en el ambiente de Cartagena, él se “costeñizó” por el agradable entorno del pueblo en esa época, él decía “eche, nojoda”.

## **F. Relaciones con la Familia**

La educación de Jorge que le dio a su familia, fue muy “militar” fue muy estricta. Presionando las notas o las calificaciones de sus hijos, sobre todo a su hijo varón y que hoy día agradecen su educación.

Jorge fue excelente padre, y para resto de la familia, los trataba muy bien, él, más que todo ayudaba a su familia, era una persona muy cariñosa con la gente y a su vez era muy amplio con su familia y demás.

En la formación empresarial, Jorge siempre tuvo “ese sentido” para hacer negocios. Siempre supo administrar a sus empleados o a sus equipos para salir adelante. Con la familia, analizó las habilidades de cada uno de sus hijos para trabajar con él, unirse como equipo y salir adelante.

El ejemplo de trabajar duro en la vida para seguir adelante fue de la mamá de Jorge, ella infundó y motivó a Jorge y a su hermano Ian para trabajar duro, para ella la palabra pereza no existía.

Dadas las características del trabajo del padre de Jorge, que lo obligaba a viajar constantemente en el desarrollo de su profesión y sus negocios como ingeniero civil y en busca de oportunidades, implicó que las riendas de la familia las mantenía su mamá, quien “administraba” la familia, la que mandaba, y la que dio ejemplo a seguir en la vida de Jorge.

Jorge creía mucho en su familia, si algo le disgustaba no dudaba en decirlo. Pero él no fue de esas personas rígidas que las cosas se manejaban como él dijera, se daba cuenta que tenía sus limitaciones como persona y ser humano.

## **VIII. ESTILO DE VIDA**

**Jorge siempre ha tenido una vida muy tranquila y divertida con su familia. A continuación se analizan algunos aspectos de la vida de Jorge Dahl y su entorno.**

### **A. Vida familiar y empresa**

Mientras estuvo en la Armada Nacional, se dedicaba mucho a su trabajo y a su familia, algunas veces debía ausentarse de su hogar por varios meses para cumplir con sus obligaciones laborales en la armada nacional dejando las riendas del hogar a cargo de su esposa Nacha Pareja.

Jorge trabajaba como cualquier otra persona. Trabajaba de lunes a viernes y los sábados o domingos le dedicaba su tiempo a su familia. Siempre fue un buen padre. En una época se compró una lancha de madera en la que salía a pescar y que vivía con problemas mecánicos lo que generó muchas anécdotas, que él contaba con mucho humor y orgullo. También le gustaba recorrer el país en carro, es así como efectuó “la vuelta a Colombia” varias veces en compañía de su familia o amigos que lo “acolitaban” en estas pequeñas aventuras.

### **B. Tiempo libre**

Jorge siempre tuvo sus yates pequeños, lanchas y su velero, en otras palabras, su hobby era el mar.

Al final de su vida, a Jorge le encantaba pasear en su Velero con su familia, los fines de semana los dedicaba a pasear por la bahía de Cartagena o con más tiempo a organizar travesías a San Andrés, Panamá, etc., que le permitían descansar y retomar fuerzas para seguir adelante. Disfrutaba de la compañía de su nieta Cristina quien al parecer fue la que heredó su “vena marina” ya que ella lo acompañó en muchos paseos en el velero, con mucho mas frecuencia que sus otros nietos (Juan Pablo, Fernando, Susy y July)

### **C. Comportamiento en dinero**

El era una persona promedio, muy sencilla, honrada y era buen jefe de hogar.

También era una persona muy rígida con su dinero, una persona muy ahorradora, cuidaba mucho su dinero, hasta con sus hijos, les enseñaba a ahorrar para gastar o invertir en algo que valiera la pena.

### **D. Lujos y viajes**

Él, al principio no tenía sus lujos o viajes, se dedicaba a su familia y al crecimiento de la empresa, pero ya, al final de su vida, se permitió algunos viajes a Europa, Norte América, etc., pero en realidad, su gran pasión era su velero o su empresa.

El se daba sus lujos de vez en cuando, pero no le gustaba gastar mucho dinero, era una persona muy sencilla.

### **F. Creación de la empresa**

Durante la creación de la empresa y la construcción de su primer remolcador, el comenzó a comprar laminas metálicas en los desgüazaderos de barcos de la ciudad, materiales con vida útil disponible, para construir sus remolcadores a costos razonables y niveles de seguridad aceptables, así nació el OSCAR y el MAKO, construidos en un patio en el barrio de Albornoz en Cartagena cumpliendo con todas las normas de construcción y navegabilidad del caso, por esto y, después de las revisiones de los peritos enviados por la autoridad marítima, se logró expedir los permisos de operación y navegación pertinentes y se inició la prestación de los servicios cumpliendo con toda la normatividad marítima vigente para estos casos.

Todas las personas que iniciaron a trabajar en la empresa con Jorge, seguían mucho sus lineamientos y recomendaciones. El era un gran líder, excelente ejemplo a seguir, por que sin eso, no hubieran salido adelante, era muy perseverante. Excelente líder completo para todos.

## ***IX. IDEOLOGIA***

**Finalmente se analiza la ideología de Jorge en cuanto emprendimiento a los demás.**

### **A. Confianza y generosidad**

El mantuvo su confianza por su liderazgo, que convencía en lo que estaba haciendo, era muy honrado, persuadía a la gente que lo siguieran por que el sabia que camino escoger para alcanzar el éxito, motivaba a su personal promoviendo principios y valores organizacionales de los cuales el daba el ejemplo.

El analizaba bien en qué se iba a meter o qué camino escoger, era muy cuidadoso en sus cosas, el fue poco a poco escalando, con esfuerzo, para alcanzar sus metas.

### **B. Competencia**

Además él siempre pensó que la competencia era un regalo para la empresa por que gracias a ello, te obligas a mejorar con calidad en los servicios, generas soluciones novedosas o de estrategias que permite desarrollar o evolucionar la empresa para superar a la competencia en el mejor de los terrenos: Costo-Beneficio-calidad.

## X. CONCLUSIONES

Por último, se presenta un cuadro donde se resume cada sesión que se mencionó en la metodología. Todo un análisis del perfil empresarial de Jorge Dahl.

Posteriormente se menciona las conclusiones generales y cuales fueron los aspectos o puntos clave que marcaron el éxito de Jorge Dahl y luego las conclusiones personales que menciona el autor.

**Tabla 5. Resumen de la metodología.**

CONDUCTA ECONÓMICA	Contexto	Jorge siempre aprovechaba cualquier oportunidad que se le presentaba.
	Creación de otras Empresas	Tuvo empresas y varios contratos, pero con el mismo servicio, remolcar.
	Capacidad Financiera	Jorge nunca tuvo recursos para crear sus propios remolcadores, sin embargo, arriesgó hipotecando su casa junto a su socio para crear recursos.
	Innovación Creativa	Él tuvo una gran imaginación e innovación para crear o hacer. Siempre mantuvo esa fuerza de voluntad que lo mantenía de seguir adelante.
	Eficiencia con sus empleados	El fue un extraordinario líder. Siempre con su palabra y poder de convencimiento para seguir adelante.
EMPRESARIO Y ESTADO	Antioquia vs. Cartagena en su cultura	Desde que llego a Cartagena, ya era prácticamente un “paisa costeño” nunca tuvo problemas para acostumbrarse a ello.
	Mentalidad política	Nunca se asoció con las políticas de Cartagena. Su política siempre fue el mar.
PERFIL SOCIOECONOMICO	Origen de la familia	Su padre era de Suecia siempre se enfocó en Latinoamérica por que pensaba que tenía más oportunidad de aplicar su carrera en Latinoamérica y su madre de Antioquia que siempre dio ejemplo para trabajar.
	Status económico-social	Jorge siempre ha mantenido el mismo status económico-social, en otras palabras siempre ha vivido cómodamente.
	Costumbres Familiares y	Jorge tuvo dos hijas y un hijo, pero siempre se apegó a

	empresariales	su hijo menor en cuanto sus labores, por el contrario de sus hijas eran más independientes en su forma de pensar empresarialmente. Pero después de la creación de Intertug S.A. los hijos de Jorge se reunieron nuevamente para poder desarrollar la empresa familiar.
	Cambios en las costumbres	Desde que la familia Dahl llegaron a Cartagena se “costeñizaron” y se adaptaron al caluroso clima de la Costa.
	Relaciones con la Familia	Jorge siempre fue muy correcto y estricto padre. Siempre les enseñó a sus hijos buenas costumbres y la inclinación hacia el trabajo.
ESTILO DE VIDA	Vida familiar y empresa	Como toda familia común, él se dedicaba a su trabajo y a su familia, nunca se concentró en una sola cosa.
	Tiempo libre	Su pasatiempo fue su velero y sus botes en la vía del mar.
	Comportamiento en dinero	Él siempre fue moderado en sus gastos.
	Lujos y viajes	Ya de una avanzada edad, tenía sus lujos de vez en cuando, tenía sus viajes y otras cosas, pero siempre fue una persona sencilla.
	Creación de la empresa	El siempre se dedicó en crear su propia empresa con gran paciencia o con gran perseverancia. Cuando él pensaba en sus metas las alcanzaba. Siempre seguían la palabra de Jorge, las personas de alrededor seguían su forma de guiar para alcanzar metas.
IDEOLOGIA	Confianza y generosidad	Un factor clave para ser un excelente líder que tenía Jorge, era la confianza y honestidad hacia los demás que siempre la mantuvo a toda las personas a su alrededor
	Competencia	Para Jorge, la competencia fue un factor clave para el desarrollo de su empresa.

## **A. Conclusión General**

En primer lugar, como se mencionó anteriormente, esta monografía fue hecha con base en el libro de Álvaro José Ferro Osuna: Perfil biográfico de un empresario inmigrante a Colombia: Antonio Pacini(1931 -). Es excelente el método para analizar la experiencia de un empresario y estudiar sus comportamientos para tomar como ejemplo para tener un gran éxito.

En segundo lugar, se ha cumplido con toda la metodología, objetivos y plan de trabajo para el estudio del perfil biográfico de un empresario.

Muchas personas en el mundo sueñan en tener su propio negocio independiente o familiar. Cada persona o cada mente es un mundo diferente. Lo mismo con las culturas, en este mundo existen muchas culturas con sus propias costumbres y métodos para vivir.

En Colombia por ejemplo, existen varias regiones con sus propias culturas y diferentes maneras de pensar. Sin embargo, la cultura costeña en Colombia se le ha considerado un pensamiento “flojo” en la parte laboral y organizacional. Existen tantas teorías sobre la falta de liderazgo del costeño que aún es una incertidumbre, por que no todos los costeños son iguales, unos tienen fuerza de voluntad para salir adelante. En esta vida, todo es relativo. La mayoría de costeños no tienen un liderazgo empresarial, muchas personas dicen que el factor de este comportamiento es por el calor, otras dicen que es por la educación y así sucesivamente.

A un cartagenero se le preguntó, que pasaría si la ciudad de Cartagena fuera todo el tiempo de clima frío?, entonces el cartagenero contestó: “nos invaden los “cachacos” (Del interior del país) y empiezan a vivir aquí en la costa”. Con esa respuesta da una posible solución al paradigma del calor para el desarrollo de la pereza, para que los cartageneros rompan este paradigma, hay que enseñarles desde pequeños que el costeño si puede, no importa si es el clima u otros factores, pero el costeño si puede hacerlo, “metiéndoles” en la mente de que si se puede progresar y evadir la “flojera” o la corrupción que podría poseer cada ser.

Atravesando el resumen de toda la historia de Jorge Dahl, se encuentran puntos claves sobre su liderazgo y voluntad de trabajo. Uno de los puntos clave fue la educación que su madre le enseñó a él y a sus hermanos. La madre de Jorge no conocía la palabra “pereza”. Ella siempre les enseñó a trabajar duro y a esforzarse

por que con eso se garantizaba el éxito de la vida. Otro factor que Jorge aprendió fue su actitud de perseverar, con eso alcanzó muchas metas que tenía en frente y llegó hasta el éxito.

La educación es uno de los factores más importantes para el progreso humano. Un ejemplo que pone en evidencia esto es la cultura de Japón. Los autores del libro de “La culpa es de la Vaca” de Jaime Lopera Gutiérrez y Marta Inés Bernal Trujillo<sup>6</sup>, mencionan el pequeño tamaño de Japón pero resaltan que es un país muy desarrollado con grandes tecnologías. La educación de Japón es muy estricta y siempre inclinada hacia el trabajo y esfuerzo duro, enseñando cómo tener gran innovación para su propio progreso.

---

<sup>6</sup> Lopera Gutierrez, Jaime; Bernal Trujillo, Martha Inés (2002). La culpa es de la vaca. CEET, Bogotá.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- FERRO OSUNA, Álvaro José. Perfil biográfico de un empresario inmigrante a Colombia: Antonio PACINE (1931 -). Primera edición. Universidad de los Andes. Guías de Impresión. Bogotá, Colombia.
- CHÁVEZ MORALES, HOLLMANN. A puro Pulso. Editor general, Gustavo Mauricio García Arenas. Círculo de Lectores, Santafé de Bogotá, 1996, 261 Pág.
- MERLANO ARAÚJO, ALBERTO. Semillas de sabiduría, reflexiones del Abuelo. Organización Digital Casa Editorial S.A. Cartagena de Indias, 2009.
- LOPERA GUTIERREZ, JAIME; Bernal Trujillo, Martha Inés (2002). La culpa es de la vaca. CEET, Bogotá.
- BELSO, José Antonio. VILLANUEVA, Agustín. La actuación pública para el fomento de nuevas Empresas: Hacia un enfoque de política económica. EAWP: Documentos de trabajo en análisis económico, [En Línea]. 2002, vol. 1, no.6 [citado 2009-02-07], Disponible Internet: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=312161>. ISSN 1579-1475
- VIDALI, Rebeca. Latinoamericanos: ¿Emprendedores Competitivos?. GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad, [En Línea]. 2008, vol. 2, no. 2 [citado 2009-02-07], Disponible Internet: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2755704&orden=173883&info=link>. ISSN 1988-7116
- ROMERO, Julio. ¿Discriminación laboral o capital humano? Determinantes del ingreso laboral de los afrocartageneros. Centro de Estudios Económicos Regionales CCER-Cartagena, [En Línea]. 2007, vol. 1, no. 98 [citado 2009-02-07], Disponible Internet: [http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documento\\_s/DTSER-98.pdf](http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documento_s/DTSER-98.pdf). ISSN 1692-3715

- VALERO, Edgar Augusto (1998). *Empresarios, Tecnología y Gestión en tres fabricas Bogotanas 1880-1920*. Escuela de Administración de Negocios EAN. Un estudio de historia empresarial. Santafé de Bogotá, somos impresores. 211 págs. XIV págs, 30 ilustraciones.
- VILORIA DE LA HOZ, Joaquín (2000, noviembre). *Empresarios de Santa Marta: El caso de Joaquín y Manuel Julián de Mier, 1800-1896*. Cartagena de Indias. Cuadernos De Historia Económica Y Empresarial.
- BETANCOURT ZÁRATE, Gilberto (2003, julio-diciembre). *De la historia empresarial a la historia organizacional*. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. No. 22.

## ANEXO

### PALABRAS EN EL FUNERAL

JORGE DAHL / 18-055<sup>7</sup>

/ 37-018

### DEL CAPITÁN DE CORBETA

Por Contralmirante Jairo Cardona Forero



Fervorosamente, ¡¡siempre deseamos una vida feliz, de inmensas realizaciones, adornada de éxitos, sin complicaciones, carente de sufrimientos!! Sin embargo, esa concepción de la existencia



humana, es meramente utópica e incierta; porque nuestro transitar por la vida esta condicionado también por dificultades, donde afloran escollos, surgen sufrimientos y en no pocas ocasiones, el dolor toca bruscamente a las puertas de nuestros corazones, estruja cariños y constriñe el alma.

En esa realidad, se ha ido Jorge Dahl Restrepo, y hoy afrontamos su partida. En el egoísmo natural de los afectos entrañables, quisiéramos hacerlo desistir de ese viaje sin límites para que continuara entre nosotros. Él por el contrario, con el ímpetu de su personalidad arrolladora, la jovialidad de su carácter entusiasta y decidido, no obstante la enfermedad y los quebrantos de salud que lo aquejaron, y la inminencia de una travesía a los misterios insondables de la eternidad, vetó lágrimas y reprimió los pesares a sus seres queridos; con inmensa templanza, exigió expresiones tranquilas e hilaridad colectiva, con aceptación cristiana y al margen de las desesperanzas. No quedó otra alternativa, que en la soledad de nuestros mundos y en la privacidad de nuestros espacios, a escondidas unos de otros lloráramos anticipadamente esta partida.

El impacto de ese hombre, trabajador, amistoso, sincero y particularmente persistente, debe permanecer entre nosotros, como patrimonio de vida y ejemplo de la grandeza de un paisa frentero y luchador que batalló por la vida y dio guerra desde niño, hasta el ultimo estertor de su existencia, enriqueciendo su entorno con el ejemplo de una sencillez desmedida, del sentido del humor sarcástico, de sus fortalezas gerenciales que lo condujeron a la cumbre de grandes metas de todo lo que se propuso; de su capacidad de trabajo dimensionado en Gigas; de la bondad de su alma que siempre extendió la mano generosa; de la disposición de animo para encontrar

<sup>7</sup> <http://www.cyber-corredera.de/correderas/84.htm>. Consultada el 23 de octubre de 2009

soluciones acertadas, dar el consejo oportuno y particularmente económico, de su sentido de la amistad incondicional, aquella que se brinda sin esperar contraprestaciones.

Jorge Dahl, brilló con luz propia, la luz propia de sus inmensas ejecutorias. El no merece que lo llevemos en el recuerdo del pasado; con el todo de su vida, troqueló un sitial, para mantenerlo en el presente; ese es el reconocimiento que él merece, esa es la verdadera solidaridad con su familia; todos ellos han aceptado cristianamente los designios de la Divina Providencia, sus almas están tranquilas y sus corazones fortalecidos en la fe de las creencias religiosas. Proyectemos con alborozo en nuestro presente el ejemplo y las enseñanzas de Jorge Dahl, brindemos un saludo amable y con ingredientes de animo a Nacha, a Arlene, a Vivian a Carlos Jorge, a sus nietos, a sus hermanos, en fin, impregnémonos de la tranquilidad y de la aceptación que ellos irradian, que es el fervor que en estos últimos meses les transmitió el Capitán Dahl, y agregó al legado de sus fortalezas.

Desnudemos el espíritu de pesares, aceptemos que ya transcurrió lo pasajero; que solamente su cuerpo está ahí. Jorge Dahl Restrepo izó las velas de su nave espiritual e inició la travesía de su marcha al infinito para enfrentar a Dios y entregar sus ejecutorias. Sin dudas, ese Ser Supremo ya habrá hecho el balance de sus realizaciones y hoy Jorge goza de la paz eterna en la compañía de Cristina, la nieta que secundo sus andanzas marineras, porque heredó del abuelo el arrojo de ancestros Vikingos, y de genes antioqueños. Cristina, quien partió en avanzada hace algún tiempo, ayer dirigió el comité de bienvenida de la gloria celestial. Tremendo alboroto de ese dúo, con la química y la afinidad que los caracterizó en esta tierra.



El epílogo de la bitácora del Capitán Jorge Dahl Restrepo, se enmarca en una vida sencilla, impregnada de ecuanimidad, el de un hombre cordial, cimentado en los valores morales y en el arrojo de una raza emprendedora, quien junto con Nacha su escudera de todos los tiempos, esculpieron un hogar, donde Arlene, Viviana y Carlos Jorge constituyeron su orgullo maspreciado; los tres han hecho honor a esos padres de los designios de Dios. Dueño de un sentido del humor, que alegraba corazones azarosos y amainaba pesares, incluso en los de días cercanos de su partida. Fue un incansable defensor de los valores cívicos, un implacable crítico de la corrupción en todas sus etiquetas. Un incorregible aventurero del mar que exploró lugares recónditos. El éxito empresarial, jamás le nubló el entendimiento ni lo apartó de su natural inclinación al servicio de la comunidad.

Amó sin límites a sus seres queridos, con la fuerza de su espíritu y la generosidad de un alma aorable.

La familia Dahl, agradece profundamente la presencia de cada uno de ustedes en este oficio religioso, aprecia inmensamente las expresiones de solidaridad y las manifestaciones de cariño de todos estos días; su participación en los actos que reafirman la fe cristiana y las creencias religiosas, no solamente simbolizan un reconocimiento al entrañable amigo que hoy honramos y despedimos, también constituyen un gesto de amabilidad y una expresión inmensa para un buen hermano, para el esposo dedicado, un padre ejemplar y un abuelo consentidor, que como un gran combo, todo lo ofrecía en un solo paquete de cariño, de amor y de alegría.

Aquí esta Casilda, aquí se encuentra todo el potencial humano de Intertug, de Tecnimar y de Interdragas, dando fe con su presencia del jefe justo, del patrón ecuánime, del compañero de trabajo sin igual.

Muchas gracias a la Armada Nacional, las atenciones del Hospital Naval mitigaron la angustia, con los gestos amables, los detalles del ceremonial marítimo han reverdecido aquellos tiempos del servicio activo, cuando él se distinguió como avezado navegante y experimentado maniobrista, capacidades que lo catapultaron en el retiro, para dejar una estela de realizaciones en el sector marítimo.

Muchas gracias a los veleristas, ese bello espectáculo del sábado pasado le tocó las fibras de su desbordante vocación marinera y le movió las agujas de su gran pasión, "el Calypso IV". A propósito, aquí estamos los integrantes de la tripulación con Néstor, Arturo Pacheco y Carolina, y advertimos a los veleristas del club de Pesca y de la Armada Nacional, que este año saborearon los primeros puestos de las regatas sabatinas por ausencia de del Calypso IV en ellas, que para las próximas competencias tendremos asesoría desde allá arriba y eso no lo prohíben los reglamentos vigentes.

Muchas Gracias a las empresas del sector privado, a las entidades extranjeras, amigos, compañeros, por cada detalle; a los sacerdotes que le prepararon el camino y abonaron la senda para transitar hasta el reino de Dios.

Querida familia Dahl, a la monolítica amistad que nos une desde siempre, aprecio inmensamente el honor que me brindaron para dirigir estas palabras, hoy en el simbólico abrazo de los desprendimientos reitero el adiós, a un amigo que siempre me ofreció su presencia sabia, su amistad sincera, una lealtad aprueba de tsunamis, su consejo oportuno y su ejemplo admirable. Él hubiera hecho otro tanto y mucho más por mí, si yo hubiera tenido una novedad similar.

Muchas gracias,

Mayo 5 de 2007