



**HISTORIA EMPRESARIAL REGIONAL:
HEROES EMPRESARIALES, CASOS DE EMPRESAS DEL VALLE Y LA REGIÓN.**

AUTORES

**CAROLINA RÍOS GONZÁLEZ
JUAN DIEGO JARAMILLO CARVAJAL**

DIRECTOR DEL PROYECTO

LUIGI FERNANDO CORBELLETTA ROJAS

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI**

2017

CONTENIDO

EL CALI EXPOSHOW	5
RESUMEN	5
INICIOS.....	5
HÉROES DETRÁS DEL CALI EXPOSHOW.....	7
Rosa Jaluf de Castro.....	7
Gladys Barona	9
EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS.....	10
Actividades Principales	13
Pasarelas	14
Otras Actividades.....	17
Catalizador Económico	18
Cifras.....	18
COYUNTURAS DEL CALIEXPOSHOW	20
Cambio de sede - centro de eventos valle del pacífico	20
Cambio de concepto	21
CRISIS	21
Cancelación de la casa de modas BCBC MAXAZRIA	21
CONCLUSIÓN	22
BIBLIOGRAFÍA	23
FANALCA: Fábrica Nacional de Autopartes	25
RESUMEN	25
INICIOS.....	25
HÉROES DETRÁS DE FANALCA	27
Jorge Herrera Barona (1929-2011).....	27
Alberto Losada Torres.....	30
EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS.....	31
MEDIADOS 50 HASTA DÉCADA 70	31
DÉCADA 80.....	33
DÉCADA 90 HASTA HOY	35
CRISIS	37
Crisis Supertext.....	37
Crisis de las Láminas.....	38
Crisis Cuota de Exportación.....	38
CONCLUSIONES.....	40

BIBLIOGRAFÍA	41
--------------------	----

Tabla de Ilustraciones Cali Exposhow

<i>Imagen 1. Rosa Jaluf de Castro</i>	30
<i>Imagen 2. Gladys Barona</i>	9
<i>Imagen 3, Pasarela en Iglesia San Francisco de Santiago de Cali</i>	10
<i>Imagen 4. Centro de Eventos Valle del Pacífico</i>	12
<i>Imagen 5. Portada Cali Exposhow 2016</i>	13
<i>Tabla 1. Cifras Cali Exposhow 2001-2016</i>	18
<i>Imagen 6. Ruta Comercial de Moda Centro Comercial Centenario</i>	19
<i>Gráfico 1. Expositores, modelos, periodistas, cantidad de desfiles</i>	19
<i>Gráfico 2 Asistentes y generación de empleo</i>	20

Tabla de ilustraciones Fanalca

<i>Jorge Herrera Barona 1</i>	27
<i>Jorge Herrera Barona 2</i>	28
<i>Jorge Herrera Barona 3</i>	29
<i>Alberto Losada Torres 1</i>	30
<i>Gráfico No.1 Ingresos Operacionales Fanalca 2009-2015</i>	40
<i>Gráfico No. 2 Activos Fanalca 2009-2015</i>	41

RESUMEN

En el presente texto, se realiza un recuento histórico del Cali Exposhow y de Fanalca S.A., organizaciones caleñas que marcaron un hito en el desarrollo económico de la región. En estos dos casos organizacionales se describen sus inicios, haciendo énfasis en los héroes que con gran empeño contribuyeron relevantemente a su progreso; se expone la evolución de sus negocios; asimismo, las crisis que han presentado; y se concluye teniendo en cuenta los factores clave de su éxito.

Palabras Clave: Cali Exposhow, Fanalca, Valle del Cauca, Moda, Industria Automotriz, Coyunturas, Crisis, Visión, Oportunidades.

ABSTRACT

The following text contains an historical recount of Cali Exposhow and Fanalca S.A., both organizations from Cali which mark a boundary on the economic development of the region. In these two organizational cases, it is described the beginnings of the companies, focusing on the heroes whom with big endeavor contribute to their progress; it is exposed the businesses evolution; the crisis they have faced as well; and it concludes taking into account the key factors of their success.

Key Words: Cali Exposhow, Fanalca, Valle del Cauca, Fashion, Automotive Industry, Conjunction, Crisis, Vision, Opportunities.

EL CALI EXPOSHOW

RESUMEN

En el siguiente artículo se realiza un recuento histórico de uno de los eventos de moda más importantes de toda Colombia: *Cali Exposhow*. En la ciudad de Santiago de Cali, y gracias a Fenalco Valle, el Cali Exposhow se ha desarrollado año tras año desde el 2001 como una estrategia de posicionamiento de ciudad. A continuación, se recapitulan los inicios del evento; se hace mención de dos heroínas que con su esfuerzo y dedicación han contribuido relevantemente a su desarrollo; y también, se aborda la evolución de su concepto y naturaleza a lo largo de los años.

INICIOS

Desde 1995 el Valle del Cauca comenzó a vivir una desaceleración económica: la situación Colombiana, y en general el panorama económico latinoamericano no eran los mejores; por otro lado, el narcotráfico y la fuerte violencia de la región hacían que las condiciones del Departamento fueran aún peores. En 1999 la recesión económica llega a su peor nivel: el PIB regional llega a una tasa histórica de -6.19%, la peor cifra en 20 años, en esa época se perdieron aproximadamente 45.000 empleos entre Cali y Yumbo, principalmente en los sectores de comercio, restaurantes, bares y hoteles (DANE, 2005); en general el bienestar de la población se estaba debilitando, y asimismo la imagen de Cali y el sentido de pertenencia de sus habitantes. De hecho muchas personas, por esa época salieron del país buscando mejores oportunidades en España, estados unidos, etc.

En dichas circunstancias, donde incluso los mismos ciudadanos ya no confiaban en el futuro de la ciudad, la Federación Nacional de Comerciantes del Valle del Cauca, Fenalco Valle, reconociendo su compromiso y propósito de fomentar el desarrollo y dinamismo económico de la región, se proponen renovar la imagen que se tenía la ciudad de Cali a nivel nacional e internacional. Como estrategia, Fenalco Valle comienza a considerar un evento de ciudad que logre integrar diferentes sectores estratégicos para generar un impacto positivo en Santiago de Cali.

Tras investigar sectores potenciales, realizando talleres para recoger ideas, proyectos y estudios, se logró reconocer la oportunidad de explotar los ámbitos de la salud y belleza de Cali. De esta manera nace el *Cali Exposhow*, que en su inicio fue nombrado *1er Exposhow Internacional de la Belleza y la Salud*, el cual tuvo como objetivo inicial posicionar la ciudad de Cali como destino de exportación de servicios de salud y belleza, debido a la ventaja competitiva de las organizaciones caleñas en dichos sectores.

El *1er Exposhow Internacional de la Belleza y la Salud* tuvo lugar en el hotel Intercontinental de Cali, aunque se utilizaron también espacios externos como la Avenida Colombia y las Canchas Panamericanas para diversas actividades, y así poder comenzar a “tomarse” la ciudad. Se desarrolló del 03 al 07 de octubre del 2001; su slogan fue *Cali en Cuerpo, Salud y Moda*. Contó con varios diseñadores nacionales,

y un diseñador internacional; asimismo, pasarelas de moda con top models. Se realizó un simposio educativo sobre cirugía plástica, estética y belleza; una feria comercial de salud, estética y cosmética; y también, maratones deportivos de spinning y aeróbicos.

El evento tuvo una buena acogida por parte de la población, asistieron 30.000 personas y 223 periodistas; se presenciaron 20 desfiles, 152 expositores y 120 modelos; y tuvo ventas por \$700 millones, A partir de ese momento, el evento comenzó a consolidar la ciudad a nivel nacional e internacional como una importante plataforma de servicios de salud dirigida a lo estético y en un importante epicentro de la belleza.

El evento, dada la buena acogida, continúa realizándose en los años siguientes. En el 2003 se le agrega el componente de moda al reconocer el potencial del sector para lograr más enlaces y sinergias, promoviendo el desarrollo económico de la ciudad, cambiándose de nombre a *Cali Exposhow 2003, Belleza, Salud y Moda*. Poco a poco, comienza a afianzarse y a cumplir sus objetivos iniciales para impulsar el desarrollo y la dinámica de la región.

El sector de Belleza de Cali con la presencia de importantes multinacionales de la industria cosmética y de productos de aseo personal, mejora su posicionamiento y se hace más fuerte a través del evento. En términos de Salud, el Cali Exposhow empezó a reforzar y a dar a conocer aún más los centros de cirugía estética de la ciudad. De igual manera, el sector de moda se empieza a ver también beneficiado al poder promocionar las tiendas, escuelas de modelaje y diseñadores caleños. En sí, el Cali Exposhow comienza a atraer de manera sistémica compradores en éstos ámbitos y también empieza a generar más dinamismo económico en toda la ciudad, gracias a las sinergias que se crean con los demás sectores comerciales.

Haciendo referencia no solo de términos económicos, sino también sociales, el Cali Exposhow comienza a generar mejoras en la identidad, sentido de pertenencia y orgullo de los caleños; se comienza a explotar la importancia de la ciudad y empieza a cambiar la cara de Cali hacia Colombia y el mundo; la estrategia de renovación urbana y marketing de ciudad, de Fenalco Valle comienza a tomar forma.

HÉROES DETRÁS DEL CALI EXPOSHOW

Desde los inicios y a lo largo del desenvolvimiento del evento, han resaltado especialmente el trabajo de dos personas, que gracias a su gran esfuerzo y dedicación han hecho posible que el evento salga adelante y sea hoy lo que es: Rosa Jaluf de Castro y Gladys Barona.

De la mano de la Señoras Rosa Jaluf de Castro y Gladys Barona, el Cali Exposhow se ha consolidado como una importante plataforma de promoción y epicentro para la industria de la moda y la salud a nivel nacional, como internacional. Por lo tanto, es importante hacer mención un poco de la historia de estas dos mujeres, que con compromiso y dedicación han permitido la evolución y vigorización de este importante evento.

Rosa Jaluf de Castro



“Nunca he querido irme del Valle, porque creo en su gente, en su riqueza natural, su ubicación estratégica y su potencial turístico, en general resalto a las personas de Cali y de Colombia, por su nobleza, sencillez e inteligencia.” Rosa Jaluf de Castro

Imagen 1. Rosa Jaluf de Castro, 2011, recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-exposhow-evento-para-todos-estratos-sociales>

Nació en Cali, en el hogar de un libanés y una egipcia. Estudió en el Colegio La Sagrada Familia de Cali. Desde temprana edad fue enviada a Beirut para continuar con sus estudios. Allí se desempeñó como profesora de francés. Contrajo matrimonio con un libanés, con quien tuvo a sus cuatro hijos. Después de un tiempo, se separó. Al pasar los años conoció a un hombre “inteligente, trabajador incansable, cultivador de caña de azúcar” (Ortiz, 2010); con el tiempo consiguieron la anulación de su primer matrimonio para poder casarse. Este hombre es Alfonso Castro, con quien hoy se encuentra casada y de quien no tiene hijos.

Después de su separación, y ya casada nuevamente reinició su vida vendiendo quibbes en los supermercados; por los malos congeladores de la época, los alimentos se dañaban y eran retornados casi que en un 50%. Por lo que este, no resultó siendo

tan buen negocio. Retomando energías, optó por montar en 1976, en compañía de su esposo, la empresa de Calzado Versilia. La cual llegó a tener 36 puntos de venta, pero con la crisis de los noventa quebró. Ante la premura de la quiebra, se vio forzada a la venta de algunas propiedades, para poder pagar a los bancos y a personas naturales a quienes les debían dinero. Lograron estabilizarse para empezar a fabricar nuevamente los zapatos, ya no de cuero, sino de plástico, importados desde Venezuela. Hoy día, la empresa Calzado Versilia se dedica a la fabricación de zapatos en cuero, atiende principalmente el mercado nacional con una gama variada de productos de origen nacional, y una oferta más reducida de calzado importado desde de Brasil, se han aventurada a abrir otros mercados como el de Bogotá y, actualmente cuenta, en 22 sedes en Cali y Palmira.

Por su compromiso y sentido de pertenencia para con la región, en 1986 fue nombrada miembro de la Junta Directiva del Fondo Mixto de Promoción del Valle y en 1990, Presidenta de la Junta Directiva de Fenalco Valle del Cauca, con una votación de 67 por ciento a favor. Así mismo, fue miembro de las juntas directivas de la Cámara de Comercio de Cali y de Comfenalco, cargos que desempeñó hasta Agosto de 2016. A su vez, diferentes diarios y medios del país han distinguido a la Señora Rosa Jaluf de Castro como una de las mujeres más influyentes de la región del Valle del Cauca. Ha recibido condecoraciones, exaltaciones y méritos del Ministerio de Defensa Nacional, de la Fuerza Aérea Colombiana, de la III División del Ejército, de la III Brigada del Ejército, del departamento de Policía Metropolitana, de la Policía Valle, de la Gobernación del Valle, de la Alcaldía de Santiago de Cali, de la Federación Nacional de Comerciantes, de la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, del Comité Empresarial Permanente, de Cortuvalle como Embajadora Turística, de Expovalle, de Mujeres Vallecaucanas por la paz, entre otras instituciones públicas y privadas.

La Señora Rosita Jaluf de Castro, como es conocida coloquialmente, también ha liderado proyectos de gran importancia para la región, como el salvamento de Emcali, el apoyo al puerto de Buenaventura, el respaldo al Sistema de Transporte Masivo (MIO) y la construcción del Centro de Convenciones, Ferias y Eventos para Cali. Además, de ser promotora e impulsora del Cali Exposhow. En el año 2004, la Cámara Junior Internacional la destacó como La Ejecutiva del año, en la edición de marzo del 2005, la Revista Dinero la reconoció como una mujer visionaria y con espíritu empresarial, motor de la economía en el Valle del Cauca, pues en lo que respecta al Cali Exposhow, es conocida como la mujer que puso a Cali en la pasarela de la moda. Ya que en el año 2000 Rosa Jaluf de Castro comenzó a hablar en Cali de moda, salud, y belleza y puso en la agenda del Valle temas distintos al de la caña y la salsa. A pesar de que en el año 2000 la cirugía plástica era vista en la ciudad como un asunto distante, Doña Rosa Jaluf, manteniendo la presidencia regional de Fenalco, convenció a los caleños de mostrar lo que se hacía en Cali por la belleza y la salud; dando así los primeros pasos de la propuesta del Cali Exposhow y consolidando una trayectoria de 15 años consecutivos bajo su mando.

Gladys Barona



“Orgullosa y satisfecha de los resultados, por el aporte que el Cali Exposhow que realiza a la ciudad y al país” Gladys Barona

Imagen 2. Gladys Barona, 2015, recuperado de <http://www.caliexposhow.com/evento-2015/5228/caracoltv-com-boquiabiertos-asi-quedaron-asistentes-al-lanzamiento-del-cali-exposhow-2015/>

Gladys Barona es conocida como el “corazón del evento”. Así lo describe María del Pilar Rivera, Coordinadora de Proyectos de Fenalco Valle. La señora Gladys es la actual Directora Ejecutiva de Fenalco, Seccional Valle del Cauca. Fue Presidenta del Consejo Directivo de Comfenalco Valle de 1999 a 2001, del cual actualmente también es miembro.

En compañía con Rosa Jaluf, Gladys ha liderado este proyecto desde sus inicios hasta el día de hoy. Al nacer en el 2001 el evento, se motivó en la materialización de esta plataforma de negocios que a su vez, funcionara como una estrategia de promoción de Cali como capital de la belleza, la salud y la moda en Colombia.

Gladys Barona es una apasionada por el evento, lo considera de suma importancia para la ciudad, y la labor que Fenalco ha asumido para continuar con la generación de impactos positivos cada vez mayores, que contribuyan a la generación de oportunidades de negocios. De igual forma, dentro de su gestión se resalta el aporte para formar una ciudad que cuente con una mejor calidad de vida para todos y que incluya en su progreso a todos sus ciudadanos. Está convencida de que Cali y el Valle tienen un gran potencial como destino turístico y de negocios, por eso el foco de interés para ella siempre ha sido impulsar el posicionamiento de la ciudad y de la región con iniciativas de gran impacto.

Después de varias realizaciones del Cali Exposhow, ella dice estar orgullosa y satisfecha de los resultados, por el aporte que realiza a la ciudad y al país, por los más de 10.000 empleos que genera, por la dinámica económica y el aporte a la imagen de Cali.

EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

Cali Exposhow es un evento que a lo largo de sus 16 años ha servido como estrategia de posicionamiento de ciudad por parte de Fenalco Valle. Abordando temas de salud, belleza y moda durante sus versiones, el evento ha logrado situarse en su ámbito como el más importante de Colombia; asimismo, en el panorama internacional ha conseguido ganar su lugar siendo uno de los de mayor impacto en el marco latinoamericano.

A lo largo de sus versiones, la dinámica del evento ha girado en torno a pasarelas, simposios, ferias comerciales, rutas gastronómicas, comerciales y nocturnas, ruedas de negocios, zonas de experiencia, e incluso eventos deportivos. Dichas actividades en su mayoría toman lugar en la sede principal del evento; aunque, al haber sido pensado como un evento de ciudad para Cali y por Cali, muchos de los acontecimientos del programa se desarrollan en espacios característicos y tradicionales de la ciudad, intentando de esta manera envolverla dentro del ambiente del evento.

Gradualmente el Cali Exposhow se ha ido tomando la ciudad en el periodo en que se realiza; cada vez son más los enlaces que se generan para promover el desarrollo económico de la ciudad, y cada vez logra una mayor aceptación y apoyo por parte de los habitantes y turistas. Cali Exposhow se puede considerar, hoy por hoy, el evento de marketing de ciudad más importante para la capital del Valle del Cauca, realzando su grandeza y haciéndola tema de noticias en diferentes medios de comunicación a nivel nacional e internacional.



Imagen 3, Pasarela en Iglesia San Francisco de Santiago de Cali, año, recuperado de <http://www.caliexposhow.com/evento-2016/galerias/galerias-fotos/>

El Cali Exposhow se ha realizado cada año desde el 2001 en los meses de Octubre o Septiembre, y a lo largo de sus diferentes ediciones ha tenido en una duración aproximada de tres días. En su primera presentación, el evento tuvo como sede el Hotel Intercontinental de Cali, y aunque comenzó llamándose *Exposhow Internacional de la Belleza y la Salud*, sin tener la moda como principal foco, se realizaron pasarelas donde se presentó el talento de modelos y de expositores nacionales e internacionales. Las actividades del evento giraron en torno a la belleza y la salud: se realizó un simposio educativo sobre cirugía plástica, estética y belleza; y también una feria comercial de salud, estética y cosmética.

Durante el siguiente año, el evento continuó con el nombre de la edición anterior; sin embargo, Fenalco decidió llevarlo a cabo en el Centro de Convenciones Alférez Real de Cali. Se continuó con el mismo enfoque de salud y belleza, aunque la moda empezaba a hacerse notar más: dicho año la feria comercial fue no solo de belleza y salud, sino también, de moda. El simposio y las pasarelas siguieron formando parte del panorama; y en general, a parte del cambio de lugar, no se realizaron cambios muy relevantes; no obstante, se presenció crecimiento y hubo aumento en el número de visitantes, ventas, expositores, modelos y periodistas.

A partir del año 2003, el evento cambia de nombre a *Cali Exposhow, Belleza, Salud y Moda*; el componente de moda toma la fuerza necesaria para hacer parte del nombre, y empieza a ganar más enfoque. El slogan del año fue *Ven, Ve, y Vívelo*, y el evento volvió a mudarse: regresó al Hotel Intercontinental, pero esta vez agregando también al Hotel Dann Carlton a su programa; las actividades de belleza y salud se realizaban en el Hotel Intercontinental, mientras que en el Dann Carlton se llevaba a cabo la pasarela de moda.

El Cali Exposhow va trascendiendo a través de los años, creciendo y consolidándose como un evento cada vez más fuerte, con mejores cifras y con proyección Internacional. El Hotel Intercontinental y el Dann Carlton tienen el privilegio de continuar siendo sede del evento hasta el 2008, donde hay una coyuntura significativa: El Cali Exposhow cambia de sede al Centro de Eventos Valle del Pacífico.

Durante sus últimas ediciones el Cali Exposhow, dado al crecimiento que estaba presentando, comenzó a necesitar un lugar considerablemente más amplio que pudiera abarcar apropiadamente, tanto la cantidad de asistentes, como la cantidad de actividades que se estaban llevando a cabo. Para el año 2007 el evento ya lo presenciaban unos 100.000 asistentes, cinco simposios, zonas de experiencia, salas de negocio y una feria comercial considerablemente más grande. Por otro lado, el Centro de Eventos Valle del Pacífico se inaugura el 06 de noviembre de 2007 como un espacio con tecnología de punta que puede abordar eventos de talla internacional; y siendo Rosa de Jaluf de Castro una de sus principales promotoras, era predecible que el siguiente año El Cali Exposhow se desarrollaría allí.

El Centro de Eventos Valle del Pacífico, ubicado entre las ciudades de Cali y Yumbo, cuenta con un área de 110.000m², y tiene capacidad para albergar desde 50 hasta 11.000 personas. Las características del lugar permitieron, y también promovieron a un cambio en la naturaleza del evento. La logística del evento cambió; había más espacio al cual se le podía brindar más funciones y propósitos, y de esta manera el evento comienza a proyectarse como un evento de talla internacional. En la edición

del año 2008, el evento aumenta en un 42% las ventas que en él se realizan, el número de asistentes se incrementa en un 30% y el de expositores en un 70%; el cambio de lugar catapultó el evento, convirtiéndolo en un evento más internacional, más consolidado, con mayor renombre, y que permite, aún más, promover el desarrollo económico de la región



Imagen 4. Centro de Eventos Valle del Pacífico, 2012, recuperado de <http://www.caolano.com/wp-content/uploads/2014/07/CENTRO-DE-EVENTOS-11.jpg>

De igual manera, conforme el evento evoluciona a través de los años, no solo cambia de lugar, sino que también comienzan a apreciarse cambios en su concepto, manteniéndose a la vanguardia para obtener los mejores resultados. Así, el evento en el año 2016 con el fin de proyectar aún más la imagen de ciudad dentro del concepto cambia de lugar y vuelve a Cali, esta vez su sede principal fue el Diamante de Softbol, a la par que se desarrollaron diversas actividades en diferentes sitios que son íconos de la cultura caleña.

En esta versión el evento cambia su nombre de *Cali Exposhow: Belleza, Salud y Moda*, a *Cali Exposhow*; y el cambio no se queda simplemente en un recorte en el nombre, sino que el enfoque pasa a ser principal y casi que exclusivamente de moda, siendo las pasarelas el foco principal de atención. El evento se reduce en un día; sin embargo, a través de sinergias con sitios comerciales, y realizando actividades en lugares culturales se logra extender su “energía” en el ambiente de Cali unos días más. Por otro lado, hay que mencionar que el cambio de lugar sucede como respuesta a la petición por parte de los caleños de reclamar el evento más para ellos, para así poder apropiarse más de la ciudad; dado que, aunque llevar a cabo el Cali Exposhow en el Centro de Eventos Valle del Pacífico tenía ventajas considerables, éste queda a 15km del centro de la ciudad, lo que hacía más difícil el transporte de los asistentes;

y aunque a lo largo de todas sus ediciones se han realizado sitios en espacios tradicionales de la ciudad, el hecho de que se realizará en el Centro de Eventos Valle del Pacífico, hacía sentirlo un poco “alejado”.



Imagen 5. Portada Cali Exposhow 2016, 2016, recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/agenda-cali-exposhow-para-este-jueves-programese>

Actividades Principales

Las actividades que se han realizado a lo largo de las ediciones del Cali Exposhow han ido creciendo siendo cada vez de mayor envergadura y han evolucionado conforme el evento ha madurado; principalmente, han tomado lugar en la sede principal del evento, aunque también se han realizado en sitios tradicionales de Cali para exponer la ciudad frente a diversos medios de comunicación, y llevar una imagen positiva de ella no solo a los demás territorios colombianos, sino también al panorama internacional.

Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Visitantes	30.000	40.000	45.000	60.000	75.000	90.000	100.000	130.000	150.000	170.000	175.000	178.000	178.000	170.000	150.000	120.000
Expositores	152	160	200	230	250	300	350	600	650	700	800	800	800	600		
Periodistas	223	263	350	400	430	500	550	690	700	800	800	800	800	800		650
Ventas (mill)	700	2.000	3.500	5.000	7.000	10.000	12.000	17.000	20.000	50.000	70.000	76.000	80.000	70.000	80.000	
Desfiles	20	20	22	22	22	25	25	28	30	30	32	36	25	25	28	34
Modelos	120	135	154	170	178	190	200	220	220	220	220	220	230	230	160	150
Generación de Empleo						6.000	7.000	9.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		

Tabla 1. Cifras Cali Exposhow 2001-2016. Elaboración propia con información suministrada por Fenalco Valle.

Una de las actividades principales actividades del Cali Exposhow ha sido la feria comercial que a través de los años ha tenido lugar en la sede donde se lleva a cabo el evento, consta de diversos pabellones especializados en distintos ámbitos. La primera versión se desarrolló en torno a artículos de salud, estética y cosmética; después continúa con belleza y salud, pero se cambia el enfoque de cosméticos a la moda. A partir de la tercera edición, se agrega a los pabellones un componente de vida sana y saludable. En el año 2006 la joyería también se incorpora a la muestra comercial, y en el siguiente año logra tener un gran peso con su propio pabellón; aunque solo tiene lugar durante dicha versión; después, comienza a perder enfoque dentro del marco total de la feria, pero continúa dentro de las muestras. Y finalmente, es la confección uno de los últimos aspectos relevantes que se agrega a la feria comercial; el tema comienza a abrirse paso y ganar lugar en los pabellones desde el año 2008, logrando promover el talento tanto de nuevos como antiguos diseñadores de la región.

Por otro lado, dentro de las actividades más relevantes en la historia del Cali Exposhow se tienen los simposios, los cuales tuvieron lugar desde su primera edición hasta la treceava. El número de simposios por año fue aumentando desde el 2001, donde solo se presenció uno, hasta el 2008 donde llegó a su número máximo con seis simposios al tiempo. Después de la octava edición del evento, los simposios fueron disminuyendo hasta el 2014 donde se decidió cambiar el enfoque y dejar de brindarlos para comenzar a realizar conferencias que ya no estuvieran dirigidas a un público experto, y que tuvieran una naturaleza no tan detallada. Los simposios que se llevaron a cabo en las diferentes versiones del Cali Exposhow abordaron diversos temas de salud y belleza: entre ellos hubo simposios de cirugía plástica, odontología estética, medicina integrativa y moda.

Además de los simposios y las ferias comerciales, han sido las pasarelas de moda las que han atrapado la mayor atención por parte de los asistentes del evento. Empezaron siendo actividades no principales, y se convirtieron en el aspecto más relevante de lo que hoy es el Cali Exposhow.

Pasarelas

Cali como ciudad ha sido testigo de la expresión de los mejores diseñadores de Colombia, y privilegiada con las pasarelas de grandes exponentes de la moda internacional, tales como el mexicano Israel Alfille, el francés Tilmann Grawe, la

argentina Alló Martínez, Oscar de la Renta, Roberto Cavalli, Alberta Ferretti, Jean Paul Gaultier y Badgley Mischka. Donde sus lugares más turísticos y emblemáticos han sido parte del repertorio que propone el evento. A su vez el talento creativo de estos diseñadores colombianos se destacados no solo a nivel nacional sino que también han llegado a grandes plataformas de cadena internacional. Lo que confirma que Cali Exposhow se ha convertido en el semillero del talento creativo nacional. Cali Exposhow ha engalanado a la ciudad con exhibiciones como la alfombra azul del MIO llevada a cabo en las terminales del Sistema de Transporte Masivo como Andrés Sanín de Aguablanca, en la Unidad Deportiva, y en la terminal de Menga. Por ejemplo, en el 2005, los diseñadores Andrés Otálora, Lina Cantillo y Johanna Ortiz presentaron sus colecciones en la Estación MIO de la Carrera 1ª con calle 47.

Un punto de quiebre fue en el 2009, con Óscar de la Renta como uno de los grandes protagonistas del evento. Él fue el primer diseñador de renombre mundial en utilizar las pasarelas de Cali Exposhow para mostrar sus creaciones elegantes, llenas de glamour y clase. Este diseñador dominicano, murió en octubre de 2014, sirvió de embajador de la ciudad al fomentar el evento e incitar a los diseñadores Mark Badgley y James Mischka para que cuatro años más tarde participaran.

El año 2010, coincidió con la celebración de los 10 años del evento, en 2010 el invitado de honor fue el italiano Roberto Cavalli, considerado uno de los cinco mejores diseñadores a nivel mundial. Su pasarela presentó “50 trajes en dos salidas, combinando las siluetas ajustadas con inspiración griega, espaldas descubiertas, trajes ultra cortos o muy largos, escotes profundos y apliques brillantes”. En este punto se debe reconocer la gestión de Cali Exposhow y de Fenalco Valle del Cauca para traer al italiano al evento pues, era la primera vez que Cavalli visitaba Latinoamérica y presentaba sus colecciones en una pasarela.

Por otra parte, en el 2011 la tendencia fue la moda italiana con la casa Alberta Ferretti y la casa de modas Moschino. Según los boletines de Fenalco, así como las descripciones ofrecidas por la prensa, Ferretti le hizo honor a su nominación a reina de la feminidad presentando siluetas ligeras, sensuales, románticas y sofisticadas, en telas lujosas y texturas llenas de detalles y piedras. Junto con las actrices americanas Abbie Cornish, Amy Smart, Ali Larter, y la condesa Marta Marzotto, se pudo presentar un verdadero contraste frente a la influencia surreal e irónica que presentó Moschino. Quien halló su inspiración en los países latinoamericanos y en el furor por la tauromaquia en España. Moschino hizo hincapié en las tendencias urbanas con una paleta de colores dominantes.

Durante el 2012, Cali Exposhow siguió apostando por pasarelas con los mejores exponentes de la moda a nivel mundial; este año el invitado especial fue el diseñador Jean Paul Gaultier, conocido por sus colecciones irreverentes y su línea de perfumes. En esta versión, 70 piezas fueron protagonistas, descrestó al público con la exhibición de su última colección y sus atuendos icónicos que sustentan una carrera de más de 40 años. Durante su instancia en Cali, Sandra Ciro da cuenta que el diseñador se llevó consigo la satisfacción de su debut en una pasarela latinoamericana y la fascinación por la fruta típica de la región, el chontaduro. Además protagonizó un momento conmovedor cuando, una vez culminado el desfile, tomó a todos por sorpresa y salió corriendo por la pasarela en señal de júbilo

Las 14ª y 15ª ediciones de Cali Exposhow se han distinguido por la invitación de diseñadores provenientes de Estados Unidos. Dentro de ellos está Nicole Miller, que presentó su colección primavera 2014, y quien se dejó seducir por las artesanías colombianas y por el jarrón tejido en Palma de Wérrengue, elaborado por indígenas Waunnan del Pacífico. Igualmente, en el 2014 se presentó la pareja conformada por Mark Badgley y James Mischka, parte del top 10 de diseñadores americanos y los preferidos de la industria de Hollywood, quienes dieron muestra de sus prendas glamurosas y elegantes, y su afamada línea de bolsos. Sin parte de vista la importancia de los diseñadores nacionales, para esta versión sobresalen las diseñadoras caleñas Renata Lozano y Johanna Ortiz, ambas reconocidas con el premio a Mejor Diseñadora otorgada por la revista Cromos. Por su parte, Johanna Ortiz gracias a la Alianza de Pasarelas Internacionales de la Moda impulsada por Cali Exposhow, representó a Colombia en la Lima Fashion Week 2014. En este orden de ideas es relevante mencionar la participación de Hernán Zajar, uno de los diseñadores de mayor trayectoria en el país, quien ha presentado en once ocasiones sus colecciones llenas de color y con siluetas que celebran las curvas de la mujer colombiana en Cali Exposhow.

Cada año, las pasarelas toman mayor fuerza en este evento de ciudad donde las pasarelas Externas han sido una pieza clave de innovación dentro de la realización del evento porque realzan la belleza de los lugares más turísticos y emblemáticos de la ciudad. Por ejemplo, en el 2015 para presentar la colección Evolution de María Elena Villamil, las antiguas bodegas de la Industria de Licores del Valle, fueron transformadas en un salón blanco con una pasarela. Así mismo, estudiantes de los programas de Vestuario Escénico y Expresión Bidimensional y los diseñadores caleños como Carlos Armando Buitrago, Samara Wells, John Mesías, Olga D'Gallegos y Miguel Becerra mostraron su propia interpretación de los vestidos del siglo XIX, tomando como campo empírico la novela María, donde Cali Exposhow fue la plataforma que permitió que los caleños revivieran en el lobby del Hotel Spiwak una historia de amor con la exposición 'Vestidos para el Alma'.

La última versión del Cali Exposhow (16ª) a la fecha contó con Silvia Tcherassi, la diseñadora colombiana con mayor trayectoria internacional, quien logró con su colección de impecables estampados de Aracataca y siluetas ondulantes, llevar al público al Macondo imaginario de Gabriel García Márquez. También, por la Pasarela de Moda del Diamante de Softbol desfilaron las propuestas de temporada de grandes exponentes del diseño nacional: Beatriz Camacho, Bettina Spitz, Judy Hazbún, Isabel Caviedes, Jorge Duque, Juan Studios y Pink Filosofý, entre otros. Por otra parte, Beatriz Camacho, con la Pasarela de la Alcaldía de Cali, y Bettina Spitz y Judy Hazbún, con la Pasarela RCN, referentes de la moda en Colombia, demostraron una vez más en Cali Exposhow su dominio de texturas y cortes en sus diseños. Jorge Duque confirmó con su colección por qué es hoy uno de los diseñadores más exitosos del país. Mientras que Carolina Sepúlveda logró interpretar una tendencia brasilera en sus piezas de tejido de telar.

La apuesta de Cali Exposhow por los nuevos creadores siempre ha obtenido una respuesta positiva. En la Pasarela El país, Carolina Ronderos presentó una de las propuestas más aplaudidas. Por su parte, la diseñadora Ana Lucía Bermúdez fue más allá de tendencias de moda e hizo un llamado al cuidado del Medio Ambiente, a través de su propuesta. Pink Filosofý, en la Pasarela Neutrógena, y las marcas Juan Studios y Erikó cautivaron al público con nuevas propuestas de temporada. La Cámara de

Comercio de Cali, exitosamente, hizo el lanzamiento del Clúster Sistema Moda, con 20 importantes marcas de moda de la región participantes en su pasarela, en el marco de Cali Exposhow. En Pacific Mall se vivió la moda durante el Cali Exposhow.

Otros de los importantes protagonistas en la realización de Cali Exposhow son los modelos, que con su imponente y porte destacan los diseños elegantes y vanguardistas de los creadores de moda.

Dentro de ellos se destacan Norma Nivia, modelo imagen en 2003, quien hace parte del grupo de Top Models nacionales y tiene participación recurrente como tal en el evento. De igual manera, Elizabeth Loaiza, imagen de Cali Exposhow y Miss Mundo Colombia en 2007. Ariadna Gutiérrez Ex Señorita Colombia fue la modelo imagen de Cali Exposhow 2013. Julieta Piñeres, Adriana Arboleda y la Toya Montoya también han sido imagen de Cali Exposhow en los años 2008, 2009 y 2010 respectivamente, e igualmente hacen parte del grupo de Top Models colombianas. Carolina Cruz, Claudia Lozano, Paola Turbay, Lina Marulanda, Adriana Hurtado, Andrea Nocetti, Paula Andrea Betancour, Claudia Bahamón, Andrea Serna, Catalina Aristizabal, Ingrid Wobst, Adriana Riascos, entre otras reconocidas modelos del país, cada octubre toman un papel protagónico en los desfiles más importantes del evento de moda más influyente en Colombia.

Las nuevas caras del modelaje nacional también han tenido un lugar relevante dentro de las pasarelas de Cali Exposhow. Se han otorgado veinte premios a Modelo Revelación en 14 años, dentro de las cuales sobresalen 15 mujeres y 5 hombres. El reconocimiento se le entrega a las jóvenes promesas del modelaje, con cuerpos sanos y tonificados, que reflejen con su actitud y figura los tres conceptos principales del evento: salud, belleza y moda.

Otras Actividades

De igual forma, se han desarrollado eventos deportivos como maratones de spinning y aeróbicos, rutas comerciales, gastronómicas y nocturnas en las áreas más reconocidas de Cali, logrando así incitar a centros comerciales, restaurantes y bares que se unan a la dinámica del evento, para que todo el ambiente de la ciudad se contagie del Cali Exposhow. No hay que dejar a un lado, las zonas de experiencia y las ruedas de negocio que comenzaron a presenciarse a partir de que el evento se mudó al Centro de Eventos Valle del Pacífico, con el objetivo de generar más sinergias y enlaces que permitieran el desarrollo económico de la ciudad.



Imagen 6. Ruta Comercial de Moda Centro Comercial Centenario, 2015, recuperado de <http://fenalcovalle.com/eventos/cali-exposhow-octubre-16-al-20/>

Catalizador Económico

Con las variadas actividades que se realizan durante el Cali Exposhow, éste además de brindar un gran aporte a la cultura ferial y empresarial, también ha logrado ser un catalizador de los sectores económicos que se relacionan con el evento. Gracias a su naturaleza y al pertenecer a la industria de reuniones (organización y promoción de eventos de diferente índole), permite que se generen enlaces e interacciones entre diferentes industrias y se crea toda una dinámica que potencializa el desarrollo de la región. Principalmente los sectores de salud, belleza y moda de Cali han sido los más beneficiados durante toda su trayectoria, sin embargo, agencias de viajes; hoteles; bares; catering; agencias y operadores logísticos de eventos; restaurantes; centros vacacionales; empresas de publicidad, de actividades de impresión, de edición y producción audiovisual; y compañías de transporte de pasajeros, también se han visto afectadas positivamente por la realización del Cali Exposhow.

Cifras

De esta manera Cali Exposhow ha avanzado en su posicionamiento como uno de los eventos de moda más importantes en Colombia, ha sido plataforma de nuevos talentos, ha jalonado el desarrollo empresarial y económico de la región y del país, dinamiza la economía regional, impulsa el turismo y aporta al desarrollo de la industria de la moda, contribuyendo así a la buena imagen de Cali y de Colombia a nivel internacional. Por lo tanto, de manera breve presentaremos algunas de las cifras que dan cuenta de su trayectoria.

A lo largo de sus diez y seis versiones la cantidad de modelos participantes en el evento ha incrementado año a año hasta el 2014: en la inauguración de Cali Exposhow, 120 jóvenes caminaron las pasarelas, y tres años más tarde la cifra subió a 170. En 2007 fueron 200 los modelos participantes y el año pasado 230. Hasta el

2014, más de 2,500 modelos han participado en Cali Exposhow, 14 de las cuales han sido la imagen del evento, utilizando esta plataforma para hacerse visibles a nivel nacional e internacional. A partir del 2015, la cantidad de modelos ha sido constante, y dado el recorte de un día, tanto el número de modelos como la cantidad de periodistas disminuyó.

Por otra parte, la caída en el número de expositores se debe a la eliminación de los simposios en la última versión. No obstante, en su instancia se puede observar la tendencia creciente de estos.

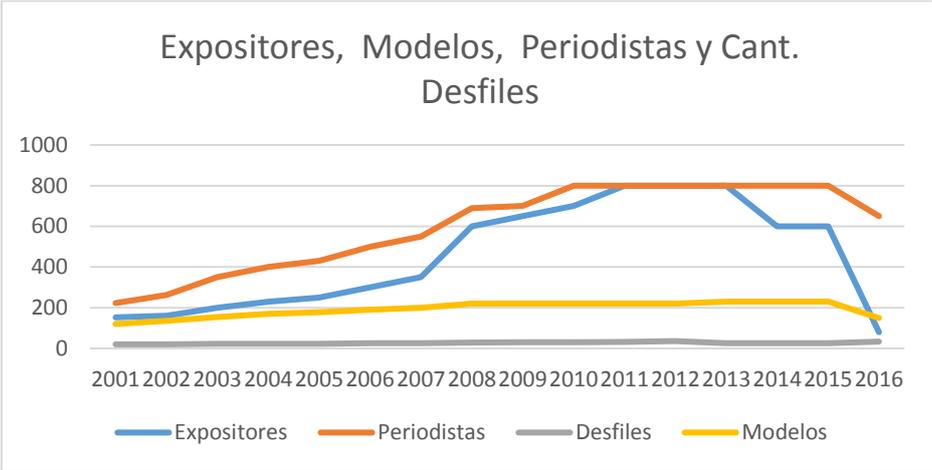


Gráfico 1. Expositores, modelos, periodistas, cantidad de desfiles. Elaboración propia con datos de Cali Exposhow

En cuanto a la asistencia y el empleo directo e indirecto generado por el evento, se puede evidenciar que los visitantes crecieron de forma sostenida hasta el 2013, mientras que la generación de empleo ha sido relativamente constante. En este último punto, se debe precisar que los datos no son completos, debido a la dificultad de la medición. Podría esperarse una generación de empleo mucho mayor.

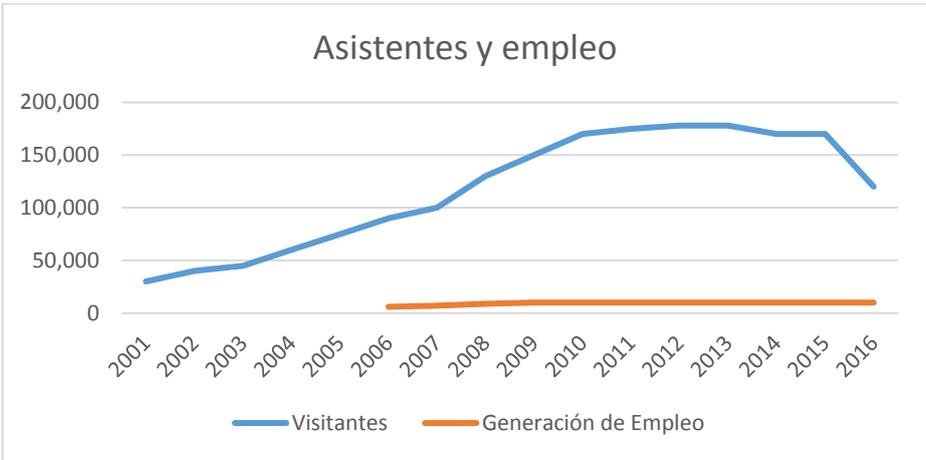


Gráfico 2 Asistentes y generación de empleo. Elaboración propia con datos de Cali Exposhow

Muestra considerable del impacto del este evento para el marketing de ciudad radica en que el crecimiento del freepress¹ ha sido continuo, exceptuando el año 2012.

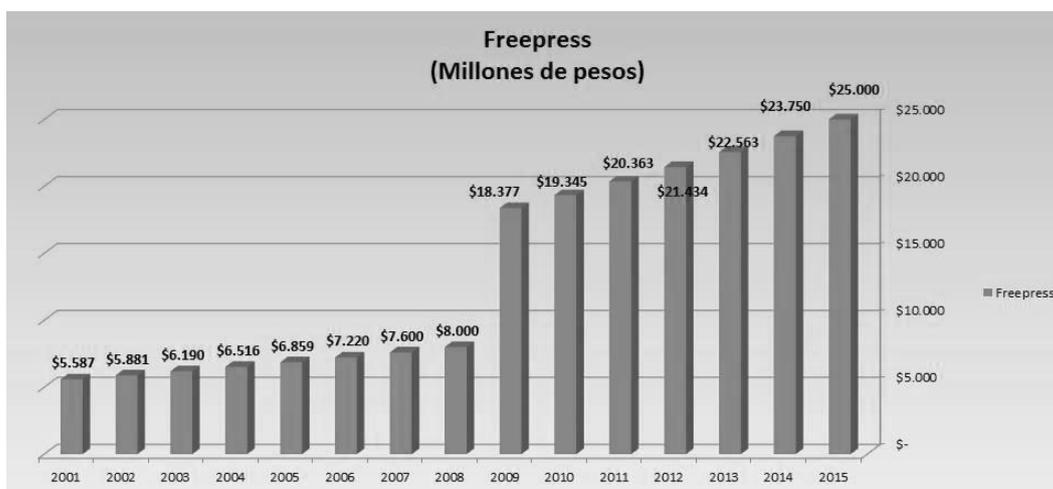


Gráfico 3. Freepress (Millones de pesos). Obtenido de bases de datos de Fenalco Valle

En síntesis Cali Exposhow es un evento que, como su nombre lo indica, busca destacar y aportar a los diversos frentes que componen a la capital del Valle del Cauca. La moda ha contribuido económicamente a la ciudad, generando más de 80 mil empleos durante la organización y realización del evento en los últimos diez años. De acuerdo a las cifras presentadas por Fenalco Valle, el comercio se ha visto beneficiado con unas ventas totales de más de 420 mil millones de pesos. Cali Exposhow ha tenido un cubrimiento nacional e internacional con más de 800 periodistas que cada año, la visita de más de 1'400 mil personas que durante 15 años quienes han disfrutado de lo mejor de la moda, la salud y el bienestar en Cali Exposhow.

COYUNTURAS DEL CALIEXPOSHOW

Cambio de sede - centro de eventos valle del pacífico

Dado al crecimiento evidente del Cali Exposhow tanto en la cantidad de asistentes, como en las actividades que se estaban llevando a cabo, la necesidad de desarrollar el evento en una locación más grande empezó a representar mella en las preocupaciones de los organizadores cada vez con mayor preeminencia.

El Cali Exposhow se va extendiendo con el paso de los años, creciendo y consolidándose como un evento más fuerte, con mejores cifras y con una mejor proyección Internacional. Las sedes del evento se estaban quedando cortas para lograr representar fielmente la nueva esencia del evento, por lo que los cambios que se han venido instaurando sobre la marcha son una muestra de algunas de las vicisitudes que han tenido que sobrellevar los planificadores del evento.

¹ El Freepress hace referencia a un término utilizado en publicidad, el cual indica que la marca o la compañía no pagan nada para aparecer en medios, es decir, se espera que la marca sea conocida sin realizar gastos en publicidad.

El Hotel Intercontinental y el Dann Carlton contaron con el honor de seguir siendo sede del evento hasta el 2007, donde hay una coyuntura al trasladarse El Cali Exposhow al Centro de Eventos Valle del Pacífico en el año 2008.

Uno de sus líderes, Rosa Jaluf de Castro recuerda el primer año de la feria en el que casi se caen las tarimas que pusimos en el Hotel Intercontinental, por la cantidad de gente. “Allí supe que el evento era sostenible y que debíamos mejorar la sede”. Ella, es reconocida entre los comerciantes por su carácter recio, pero amable; por su trabajo sin descanso por el gremio, mostró en una cumbre donde estaba el ex presidente Alvaro Uribe Velez su pericia, se dirigió a él: “Señor presidente - le dijo en pleno consejo comunal al hoy ex presidente Álvaro Uribe- ¿no le parece que el Valle se merece un centro de eventos? A lo que él le respondió: -Case usted y caso yo” (Tatiana Munévar B., 2010). Meses después, ella ya había conseguido el lote en el que hoy funciona El centro de Eventos Valle del Pacífico.

Cambio de concepto

Cali Exposhow como Iniciativa de Fenalco Valle del Cauca surgió en el 2001 como una estrategia de posicionamiento de la ciudad y poco a poco se ha convertido en uno de los eventos de mayor impacto en Colombia. En sus inicios fue pensado como un evento especializado en moda, belleza y salud pero con el pasar del tiempo ha ido cambiando su enfoque. Así, en su primer año el evento se llamó “Ier Exposhow Internacional de la Belleza y la Salud” donde el eslogan de esa primera versión fue “Cali en Cuerpo, Salud y Moda”. Sin embargo, en el 2003 se optó por cambiar el nombre por Cali Exposhow, Belleza, Salud y Moda. Y partir del año 2008, el nombre con el que se conoce al evento es Cali Exposhow. La versión 16ª se concentró en explotar a Cali como epicentro de la moda en Colombia.

A pesar de que el nombre y el slogan se ha transformado en estos años, representando de esta manera un enfoque mucho más detallado hacia la moda en respuestas a las tendencias del momento, el Cali Exposhow ha sido un evento que desde sus inicios hasta el día de hoy ha propendido por ser una estrategia que logre posicionar la marca ciudad, es decir, que aunque hay un cambio de concepto del evento, los objetivos misionales han permanecido.

CRISIS

Cancelación de la casa de modas BCBC MAXAZRIA

Max Azria había sido el elegido para cerrar la versión 15ª del Cali Exposhow, el día sábado 17 de octubre. Este diseñador era el invitado de lujo, pues es un representante distinguido en el universo de la moda, por sus propuestas y por poner sus diseños al alcance de todos los bolsillos.

Max Azria estaba presupuestado para pertenecer a la selecta lista de creadores de alta moda que han pasado por Cali desde 2009, tales como Óscar de la Renta, Roberto Cavalli, Alberta Ferretti y Moschino, Jean Paul Gaultier, Nicolle Miller y Badgley Mischka.

Se esperaba ver el universo de Max Azria conocido como BCBG Max Azria, el cual incluía accesorios como calzado, carteras, joyas, cinturones, sombreros, bufandas,

chales, gafas de sol, accesorios para el cabello y fragancias. Junto con su amplia línea de vestuario: vestidos largos, de coctel, informal, oficina, maxi vestidos, caftan, de encaje, para bodas de verano, vestidos para vacaciones, propuestas de tipo bohemio urbano o vestidos blancos de alta costura. Sin embargo, esto no sucedió “por motivos de fuerza mayor” anunció Fenalco Valle. Tales motivos incluían problemas con la logística en el transporte de sus vestidos. Concretamente, porque tales prendas no alcanzarían a llegar para el día de la pasarela.

Los directivos de Fenalco Valle manejaron inteligentemente la prensa y optaron por soluciones ante la problemática. Una de ellas fue emitir prontamente el siguiente comunicado en su página web una vez se supo que la pasarela internacional con la marca BCBG había quedado cancelada. El comunicado concluía así: "Informamos a todos los patrocinadores, medios de comunicación y al público en general, que la programación que va del 14 al 17 de octubre, continuará sin modificación". Presentaron nuevamente la programación del evento sin la marca, lo que significó mayores costos de publicidad y promoción, al ser eliminado de las parrillas de desfiles, se suspendió la venta de boletería para esta pasarela en particular. Por otra parte, ante la penuria los directivos rescataron que la ausencia de dichos invitados de honor al evento, permitiría resaltar aún más el trabajo de los diseñadores nacionales de esa versión, como Johanna Ortiz, Andrés Otálora, María Elena Villamil, Beatriz Camacho, Judy Hazbún, Bettina Spitz, Adriana Santacruz, Hernán Zajar y Nelly Rojas.

Si bien este infortunio representó una preocupación para los directivos y la organización en general, repercutió inicialmente en la imagen y credibilidad del evento, y trastocó parte de la agenda y planeación, el Cali Exposhow en sí mismo no sufrió grandes repercusiones, logró una fuerte acogida y unos resultados extraordinarios, por lo que una vez empezó el Cali Exposhow 2015 este percance pasó a un segundo plano.

CONCLUSIÓN

Actualmente, Cali Exposhow sale adelante con el esfuerzo y dedicación de Gladys Barona, directora ejecutiva de Fenalco Valle; quién con el apoyo de un gran equipo, gestiona lo necesario para llevar a cabo las diferentes versiones del evento. El entusiasmo de ella está siempre presente para hacer de cada puesta en escena del Cali Exposhow lo mejor posible; y está firmemente comprometida y dedicada para que el evento año a año resalte más la imagen caleña, y brinde una mejor percepción de la región y de todo Colombia a nivel mundial.

Después de 16 versiones queda claro que Cali Exposhow trasciende los límites de un evento de moda común: más que esto, es un medio de posicionamiento y marketing de ciudad, y ha logrado ser una de las estrategias más adecuadas para explotar la grandeza la región. El evento contribuyó a una renovación urbana de Santiago de Cali, lo que se puede apreciar a través de cifras, pero también, y aún más importante, se puede apreciar en la mejora del sentido de pertenencia y orgullo de ciudad de los caleños.

Cali Exposhow conforme se ha ido adaptando a un mercado cambiante, ha evolucionado, se ha perfeccionado y se ha reinventado para cumplir con sus objetivos

de la mejor manera. Es de esperarse en un futuro más cambios en el concepto y naturaleza del evento para seguir promoviendo el desarrollo y dinamismo de la región. Desde ya, el evento se perfila Internacionalmente; aunque en los próximos años espera adquirir más fuerza, y posicionarse como uno de los eventos de moda más impactantes e importantes a nivel global, promocionando no solo a Cali sino a todo Colombia.

Sintetizando, Cali Exposhow ha sido un evento de Cali, para Cali y por Cali, y se espera que así continúe siendo; se espera que cada día crezca más, hasta que sea imposible ignorar que el evento se está llevando a cabo si se está en la ciudad; se espera que cada vez más y en mejor manera, el Cali Exposhow logre apropiarse de la mayoría de los espacios caleños y vincule su población al evento; se espera que año tras año, versión tras versión, el Cali Exposhow permanezca, fructifique y promueva mayormente el desarrollo no solo de Cali y el Valle del Cauca, sino también de toda Colombia.

BIBLIOGRAFÍA

- Ciro, S. Ex jefe de Comunicaciones de Fenalco Valle. *Resumen Histórico Cali Exposhow*. Entrevista Persona.
- Rivera, M. Coordinadora de Proyectos Fenalco Valle. (2016) *Resumen Histórico Cali Exposhow*. Entrevista Personal.
- Barona, G. (2001) *Discurso Gladys Barona: Presentación de Cali en Cuerpo, Belleza y Moda a Cirujanos Plásticos*.
- Fenalco Valle. (2010). *Cali Exposhow 2010: 10 Años Promoviendo el Crecimiento y Desarrollo de Sectores Potenciales en la Ciudad*.
- Fenalco Valle. (2015) *El Legadon de Cali Exposhow 15 años*.
- Fenalco Valle. (2015). *Cali Exposhow 15 años: Los Números Cuentan la Historia de una Industria Solida y Atractiva*.
- Fenalco Valle. (2015). *Evolución de las Pasarelas de Cali Exposhow 2001-2015*.
- Fenalco Valle. (2015). *Informe Económico 15 Años Cali Exposhow*.
- Fenalco Valle. (2015). *15 Años de Salud, Belleza y Moda: Resumen Informativo Cali Exposhow*.
- Fenalco Valle. (2016). *Presentación Oficial Cali Exposhow 2016*.
- Noticiero 90 Minutos. (2013). *Cali Exposhow Resaltando la Belleza, Salud y Moda*. Recuperado de: <http://www.90minutos.co/content/cali-exposhow-a%C3%B1o-a%C3%B1o-resaltando-la-belleza-salud-y-moda> .
- Fenalco Valle. (2015). *Caracol TV: Boquiabiertos, así Quedaron Asistentes del Lanzamiento del Cali Exposhow*. Recuperado de: <http://www.caliexposhow.com/evento-2015/5228/caracoltv-com-boquiabierto-asi-quedaron-asistentes-al-lanzamiento-del-cali-exposhow-2015/>
- El Tiempo. (2015) *Maxazria ya no Estará en el Cali Exposhow*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/bcbc-maxazria-ya-no-estara-en-el-cali-exposhow/16402318>
- Ortiz, J.G (2010) .Revista Fucsia. *Rosita Jaluf de Castro*. 2010. Recuperado de: <http://www.fucsia.co/edicion-impresa/articulo/rosita-jaluf-castro/7072>
- Munevar, T. (2010). El tiempo. *La doña del Cali Exposhow*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-4206149>

- El Tiempo. (2016). *Cali Exposhow, Estrategia desde la Moda por una Marca de Ciudad*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/cali/cali-esposhow-2016/16716033>

FANALCA: Fábrica Nacional de Autopartes

RESUMEN

El presente texto tiene la finalidad de dar a conocer la historia de una de las empresas más emblemáticas del Valle del Cauca, la Fábrica Nacional de Autopartes, Fanalca.

Esta empresa nació como una fábrica de carrocerías con piezas suministradas por la Superior Coach de Estados Unidos y paulatinamente, empezó a producir por sí misma la totalidad de dichas piezas. Sus fundadores Joaquín Losada Salcedo y Jorge Herrera Barona imprimieron la dinámica de Fanalca hacia la diversificación en varias unidades de negocios, al involucrarse en actividades como las del sector automotor, textil, comercialización, en la recolección de basuras, entre otras.

Hoy en día, es una de las empresas más grandes y sólidas de la región. Cuenta con alrededor de 24.000 empleados, \$2 billones de facturación y 6 unidades de negocio.

INICIOS

Fanalca nace hace 59 años cuando las familias Losada Salcedo y Herrera Barona se unieron en Cali para crear una fábrica de carrocerías. Con el pasar del tiempo ha sido tal su crecimiento y diversificación, que hoy en día están inmersos en el ensamblaje de motos e inclusive en la fabricación de ropa deportiva. Son una de las empresas más reconocidas a nivel nacional y en la región del Valle del Cauca.

Por eso, cabe preguntarse, ¿Cómo nació esta gran empresa caleña? Todo comenzó con el Sr. Joaquín Losada Salcedo caleño de nacimiento, quien en sus inicios trabajaba en Santa Marta como mensajero. Luego, se trasladó a Buenaventura, consiguió un nuevo empleo, también desempeñando funciones como mensajero. Paulatinamente y tras años de capacitación y el reforzar sus habilidades empíricas laborales logró alcanzar puestos administrativos en la naviera Nave Mar. Un día el Sr. Joaquín Losada se encontraba en el Hotel Alférez Real de Cali y vio que en la mesa de en frente estaba un extranjero de habla inglesa, quien le pedía algo al mesero, sin embargo, el mesero no le entendía e iba y volvía varias veces. El Sr. Losada comedidamente se paró de su mesa para intervenir como traductor, pues muchos años antes el Sr. Losada había decidido aprender inglés por su cuenta. Le preguntó al extranjero qué se le ofrecía. A lo que el extranjero contestó con aquello que solicitaba. Inmediatamente el Sr. Losada le comunicó al mesero y se sentó en su mesa. Poco después, el extranjero pasó por su lado y le entregó una tarjeta personal, manifestándole que estaba a sus órdenes. El Sr. Losada la guardó en el bolsillo de su camisa y continuó comiendo.

Más adelante, el Sr. Losada identificó que en la tarjeta que le habían entregado decía "*President and Owner - Superior Coach Corporation*". Así, cuando él regresó a su trabajo en la empresa Nave Mar, observó que la mayoría de las carrocerías que dicha empresa importaba eran de la empresa Superior de Estados Unidos EEUU. Según Hernán Londoño Barona, Ex Gerente de Producción de Fanalca, la diferencia entre muchas personas y el Sr. Losada es que vio una oportunidad, tuvo visión y se dirigió

a su jefe. Pues, el Sr. Losada le propuso a su jefe el Sr. Botta la oportunidad de ser los importadores directos de las carrocerías de la Superior Coach Corporation. En cuanto su jefe incrédulamente accedió, el Sr. Losada tomó la tarjeta y llamó al Presidente de la Superior Coach Corporation, se identificó y le propuso el negocio que tenía en mente, a lo cual aceptó. Sorpresivamente, el Sr. Botta y el Sr. Losada se habían convertido en los importadores directos y exclusivos para Colombia de todas las carrocerías de la Superior. (Londoño Barona, 2017)

Mediante la empresa Nave Mar, el Sr. Losada y el Sr. Botta, dueño y presidente de la empresa Nave Mar, deciden asociarse con la Superior Coach Corporation de EE.UU y así, aparece la primera sociedad para traer directamente las carrocerías.

Esas carrocerías venían montadas en los chasises Ford. Por lo que internamente empezaron a contactar a los distribuidores de la Ford, de ese entonces. Con persistencia encontraron al Sr. Gómez representante de la Ford, lo llamaron, y le propusieron que les vendieran los chasises para montar las carrocerías; y empezaron a traer por un lado las carrocerías y por otro lado los chasises. Una vez, tenían las dos cosas en sus instalaciones, llamaron a sus socios comerciales, la empresa Estadounidense *Superior Coach Corporation* para el envío de las carrocerías.

Paralelamente, cuando empezaron a enviarles las carrocerías, desde EEUU para Cali, siempre en el camino se dañaban algunas piezas. Por lo que tuvieron que empezar a repararlas, y algunas veces, debían ser nuevamente fabricadas. Cuando se enviaban las piezas de los chasises, es decir, estaban desarmados, podía ocurrir o que no llegaban las piezas, o que igual se dañaban algunas partes. En este nuevo caso, debían también fabricarlas. De este inconveniente surgió como solución crear una fábrica pequeña, con una cortadora y otras máquinas para fabricar las piezas. Una vez ellos adquirieron la capacidad y el *Know How* para fabricar más piezas de los chasises fuera de las que se dañaban, solicitaron a la Superior Coach Corporation que no les enviaran más de aquellas piezas que ya ellos podían fabricar en el territorio nacional.

Ahora bien, otro de los fundadores fue Jorge Herrera Barona. Para ello debemos remontarnos antes del año 54, ya que para esa fecha el Sr. Herrera decide irse a estudiar Derecho a la capital, Bogotá D.C. Estando en la capital, el Sr. Herrera conoció en Bogotá a Daphne Botta, con quien fortaleció una amistad, y posteriormente contrajo matrimonio, ella fue la madre de sus cinco hijos. La Sra. Daphne Botta era hija del Sr. Botta dueño de Nave Mar. Con el pasar de los años, el suegro del Sr. Herrera deseaba que su yerno se vinculara al negocio familiar, por lo que le ofrece parte de sus acciones del negocio. Como Jorge Herrera Hijo no tenía el capital suficiente para la compra de las acciones, solicita a su padre Jorge Herrera el dinero. Este último había pasado una gran parte de su vida en el negocio de la carne; inicialmente, vendía carne en la Galería Central de Cali. Luego, después de mucho ahorro, compra una finca para uso ganadero. Así, cuando llegó el momento de la compra de las acciones propuesta por el señor Botta en el año de 1954. Jorge Herrera Padre tenía el capital, mas sabía sólo de ganado. Sin embargo, era tal la insistencia de su hijo en el negocio de las carrocerías, que Jorge Herrera Padre accede. De esta manera entra la familia Herrera a hacer parte de la empresa. Y, es toda la familia, no solamente Jorge Herrera Hijo quien es miembro. Pues, el dinero al ser de su padre, cobijaba en la misma medida a todos sus hermanos. No obstante, el socio mayoritario continuaba siendo el Sr. Losada. Cabe resaltar que para ese entonces el Sr. Botta y el Sr. Losada ya tenían el

negocio de las carrocerías con el pero aun no era conocido como Fanalca. En respuesta a que en ese momento solo importaban, fabricaban y reparaban algunas piezas de chasis.

El Sr. Herrera logra una buena conexión laboral con el Sr. Losada. Por lo que aseguraban que en la unión de estas dos familias se fundamentaría el éxito posterior de la sociedad. Entonces, desde un pequeño taller nace la empresa Manufacturas Metálicas, en cuya planta se ensamblaban las carrocerías; así mismo, se hace necesario crear otra planta para fabricar piezas metálicas requeridas en el ensamblaje de las carrocerías; empieza al tiempo, la armada de las carrocerías y la fabricación de las piezas. De esta manera, arranca por completo la sociedad y las Fábricas de Carrocerías y partes. En ese entonces surge la idea del nombre Fábrica Nacional de Carrocerías, Fanalca. Los fundadores el Sr. Losada Salcedo y el Sr. Herrera Barona tenían claro que querían competir con tal nivel de calidad, que en pocos años podrían darle imagen a Colombia en el exterior.

HÉROES DETRÁS DE FANALCA

Jorge Herrera Barona (1929-2011)



Jorge Herrera Barona 1

Fuente: Cali Escribe – Tomado de: http://caliescribe.com/sites/default/files/jorge_herrera_barona.jpg

"Siempre he creído que uno no puede dedicar todo su tiempo y actividad a sus cosas personales, porque también tiene un compromiso de servicio con el medio en que vive, y eso lo he practicado toda mi vida" Jorge Herrera Barona

El Sr. Herrera Barona era profesional en Ciencias Jurídicas y Económicas de la Universidad Javeriana, Bogotá. Tenía un certificado de Estudios Políticos del Instituto de Ciencias Políticas, París. Contaba con una maestría en Administración Industrial de la Universidad del Valle, Cali.

En 1954, cuando acababa de regresar de estudiar Ciencias Políticas en Francia, cofundó al lado del Sr. Joaquín Losada Salcedo la Fábrica Nacional de Carrocerías. Fue desde 1958 uno de los dos presidentes del Grupo Industrial Fanalca y gerente de Ciudad Limpia S.A. Bajo el mando del Sr. Herrera se impulsó el proceso de consolidación de la Colombia Urbana, al lograr sustituir en un 100% la importación de partes para ensamblar buses en el país. De igual manera, Fanalca se convirtió en socio del poderoso grupo Marcopolo de Brasil, una de las empresas fabricantes de autobuses más grande del mundo.

Estaba casado y tenía cinco hijos. Jorge Herrera Borona era un fiel ejemplo de emprendimiento y dedicación de la clase empresarial del Valle del Cauca. Dado que por más de 40 años, le apostó por crear empresa en Colombia. Logró levantar y diversificar, junto con sus socios, el Grupo Industrial Fanalca. Sin embargo, como lo reconocen diarios locales no se debe reducir su figura meramente a un forjador de empresa, pues no solo se destacaba por su visión empresarial, sino por su ejercicio como ciudadano y persona. El Sr. Herrera fue también un gran colaborador público, al ser miembro de varias juntas directivas del sector público y participar activamente en ambos sectores, público y privado del país.



Jorge Herrera Barona 2

Fuente: Mi Nube - Tomado de:

<http://www.minube.com/fotos/rincon/2216123/7786096>

El Sr. Herrera fue integrante de varias juntas directivas del sector público y privado del país. Fue concejal de Cali, gobernador del Valle del Cauca en 1984, director de Valorización de Cali, miembro del llamado Congreso. Además, con un marcado amor por el deporte, Herrera contribuyó a la realización en Cali de los Juegos Panamericanos de 1971, los cuales significaron un cambio importante en la ciudad, al presidir el Comité Organizador de los Sextos Juegos Panamericanos, realizados en Cali en 1971. También fue Presidente de la Liga de Natación Valle y Presidente del Comité Olímpico Colombiano en 1997. Por otra parte, fue miembro del Consejo Superior la Universidad del Valle, y de las juntas directivas de la ANDI Valle, la Corporación Financiera del Valle, la Cámara de Comercio de Cali, de las juntas directivas de Emcali, la CVC y la Zona Franca Palmaseca.

“Como empresario, Herrera Barona se destacó por entender los múltiples desafíos que planteó la globalización de la economía a las organizaciones modernas, y erigió el concepto de la diversificación como una bandera de crecimiento y expansión de su compañía. Por ello, Fanalca pasó de ser una organización empresarial dedicada exclusivamente a la fabricación de piezas del sector metalmeccánico, a ser un grupo con empresas como Supertex, líder en la industria la maquila y la confección; Ciudad Limpia, especializada en servicios de aseo urbano, y Tibitoc (compañía creada con Vivendi y la antigua Corfivalle) que opera en el campo de servicios públicos, específicamente en el ramo de acueductos.” (Elpais.com.co, 2011)

"El deporte es el complemento definitivo de la educación y de la vida. Por un lado, enseña disciplina y por el otro, enseña a competir. La vida es una competencia y se debe tener el carácter y la entereza para encararla". Jorge Herrera Barona



Jorge Herrera Barona 3
Fuente: Tumetropolis.org

Falleció un miércoles en Cali a la edad de 82 años. Su muerte se produjo en la Clínica Imbanaco de la capital vallecaucana, donde había permanecido internado por varios días, según confirmaron fuentes cercanas a su familia.

“La partida de uno de los fundadores de Fanalca conmovió a todas las esferas de la sociedad caleña por la huella que dejó en los campos empresariales, cívicos, políticos y deportivos” (Cámara de Comercio de Cali, 2011)

Alberto Losada Torres



Alberto Losada Torres 1

Fuente: Portafolio - tomado de:

http://www.portafolio.co/files/article_main/files/crop/uploads/2016/04/20/57184d140f15d.r_1461210518406.0-150-1580-940.jpeg

“La visión y el olfato. Desde muy joven tengo muy buena intuición. Cuando me doy cuenta de algún negocio, sé que este puede ser interesante para nosotros y lo ataco. También soy arriesgado. Suena increíble que un muchacho de 30 años vaya y se le presente a una empresa multinacional japonesa para ofrecerle, sin que nadie lo conociera, ser su ensamblador en Colombia. Eso fue lo que yo hice y así trajimos a Honda”. Alberto Losada Torres

Alberto Losada Torres es hijo de Joaquín Losada, y fue el presidente de Fanalca hasta marzo del 2014 cuando dejó el cargo en manos de su sobrino Joaquín Losada. Alberto Losada Torres estuvo a la cabeza de Fanalca durante 40 años. Aunque se vinculó a los negocios de su familia en 1970, desde 1977 asumió la Presidencia de la Sociedad.

El Sr. Losada Torres nació en Buenaventura en 1942 y estudió su bachillerato en Bogotá en el Nuevo Liceo. En la Universidad de Alabama de EE.UU realizó una especialización en Negocios Internacionales, en 1969, y cinco años después se especializó en Alta Gerencia en la Universidad de Houston de EEUU.

Perteneció a la junta directiva nacional de Fedemetal y a la junta de la Andi, seccional Valle. Actualmente, pertenece a las juntas directivas de las financieras Aloccidente, Ahorramás, Financiera Aliadas y del Banco Intercontinental-Interbanco. La Alcaldía de Cali lo homenajeó al otorgarle al empresario la Medalla al Mérito Cívico en su máxima categoría, por su contribución a la generación de empleo y el desarrollo de la ciudad-región. Ernesto Delima, Presidente de la Organización Delima, ha destacado al Sr. Losada Torres como un gran empresario y líder de regional, por las importantes

acciones en su empresa y en todas las filiales que crearon, y también por la contribución al desarrollo del Valle del Cauca. (La República, 2014)

Continuó con el legado de su padre Joaquín Losada en cuanto a temas de generación de empleo y del sentido humano de los negocios a través del Grupo Industrial Fanalca. En una entrevista para portafolio, Alberto Losada expresó que “la mayor satisfacción mía no es que el empleado gane 100 pesos, sino que viva mejor y contento. Consideraría valioso mantener esa cultura que empezó con mi padre.”

EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS

Desde los años 50 hasta la actualidad, Fanalca ha pasado de ser una simple “Fábrica Nacional de Carrocerías”, a ser uno de los grupos empresariales más grandes del país. A continuación, se narrará cómo se dieron los cambios que hacen de Fanalca lo que es hoy por hoy.

MEDIADOS 50 HASTA DÉCADA 70

Industria Automotriz

Después de que la planta de Cali comienza a funcionar a cabalidad, finalizando los años 50, la empresa toma la decisión de abrir una planta también en Bogotá, debido a la creciente demanda proveniente de la capital del país. De esta forma, los chasis llegaban a Bogotá, y de Cali se enviaban las piezas fabricadas allí, para que fueran ensambladas en la capital. Igualmente pocos años después, se instaló también una planta ensambladora en Medellín para realizar el mismo proceso. Las ensambladoras se llamaban Superbús en Bogotá, Carrocerías Superior en Medellín y la planta de fabricación de piezas en Cali, Manufacturas Metálicas. Hoy por hoy, todas 3 llevan el nombre de Fanalca.

Empezando la década de los 70, las ensambladoras de carro en Colombia estaban viviendo una época de expansión y auge que nunca antes se había vivido. Empresas como Jeep y Fiat se estaban consolidando en el país a través de la ensambladora Oliverio Lara, en otra mano estaba Renault, y también Dodge y Chevrolet estaban siendo comercializados por Colmotores. El gobierno, movido por la ideología económica proteccionista y de sustitución de importaciones, establece que si los productos comercializados por dichas empresas comienzan a tener cierto porcentaje de producción nacional se les realizará entonces una reducción de impuestos. Ante esto, y a la falta de experiencia de dichas empresas en la fabricación de partes, se contactan con Fanalca que termina siendo proveedor de todas las ensambladoras anteriormente mencionadas. Gracias a lo anterior, el negocio de fabricación de partes del chasis de los automóviles, que no es inicialmente el negocio principal, comienza a proveer a ensambladoras diferentes a las propias de Fanalca, lo que lo lleva a tomar más fuerza; y así, lo que inició como una mera ensambladora empieza poco a poco a diversificarse.

La diversificación no solo se fue el resultado de la adquisición de nuevos clientes, sino también de las oportunidades de integración vertical que Fanalca identificó y aprovechó: A mediados de la década de los 70, Fanalca evidencia que los asientos que fabrica son uno de sus productos con más alto costo, y puesto que debían comprar la tubería que utilizaban en su fabricación a un tercero; lo anterior impulsó a crear una línea de producción de tubería, la cual empezaría a suplir de diversos tipos de tubos no solo a Fanalca, sino también a otros clientes.

Conforme pasan los años la industria automotriz avanza en términos tecnológicos, y cada vez las piezas que se demandan son más complejas y requieren de nuevas tecnologías en su producción. Debido a lo anterior, las ensambladoras y fábricas de Fanalca, durante este periodo realizan grandes inversiones en equipos de planta más avanzados para poder mantenerse a la vanguardia y suplir con las necesidades del mercado.

Industria Textil

Ahora bien, no fue hasta la época de los juegos panamericanos de Cali, en 1971, que a Fanalca se le presentó la oportunidad de incrementar sus negocios por fuera de sus áreas de experiencia y diversificarse no relacionadamente. Jorge Herrera Barona, siempre ha sido un personaje activo en la comunidad caleña, durante los juegos panamericanos, él toma el cargo de director, lo que le permite crear alianzas y tener contacto con entidades internacionales de los deportes, una de ellas, la FINA: Federación Internacional de Natación. Lo anterior conlleva a que Jorge Herrera Barona termine siendo presidente de la liga de natación del Valle del Cauca, y a que en 1975 Cali sea elegida como la sede del campeonato mundial de natación.

Durante el campeonato nacional de natación, Le Coq Sportif, reconocida marca a nivel mundial de Adidas, consigue el patrocinio para suplir todos los trajes de baño de los participantes. Después del evento, Adidas considera una oportunidad viable ingresar al mercado colombiano la marca Le Coq Sportif, y se comunican con el director del campeonato mundial de natación, Jorge Herrera Barona, ofreciéndole la exclusividad de la producción de trajes de baño Le Coq Sportif en Colombia.

Para ese entonces, Fanalca no contaba con capacidad ni experiencia para producir prendas de ropa, mucho menos ropa deportiva como los trajes de baño; sin embargo, nada de esto es inconveniente o pretexto para no aceptar el contrato. Fanalca acepta, y se realiza un convenio con Adidas, donde Fanalca se convierte en maquila de Adidas para el mercado colombiano. Para llevar a cabo el contrato, Fanalca realiza una alianza con la federación de cafeteros, dado que estos últimos poseían varios talleres de confección de la empresa Industrias Integradas a lo largo del eje cafetero que Fanalca podría utilizar.

La incursión en un negocio diferente al de su experticia conllevó nuevos desafíos en la producción: debían manejar nuevas plantas de producción, satisfacer estándares de calidad altos y debían cumplir con procesos a los cuales no estaban acostumbrados; desafíos que fueron afrontados de manera apropiada. Se comenzó entonces a trabajar con 8 pequeñas maquilas y nace de esta manera Supertext.

Con el paso del tiempo, se decide terminar la alianza con Industrias Integradas, y juntar la producción de los 8 pequeños talleres de producción en una sola gran planta, para así facilitar los procesos directivos y administrativos. Cuando esto sucede, Supertext comienza a producir no solo trajes de baño, sino también otras prendas deportivas y de ropa común. Este cambio en la lógica de Supertext, es un punto de inflexión para la empresa, dado que aumenta su capacidad al punto de permitir una producción mayor a la que requería Adidas, lo que la impulsa a buscar nuevos clientes.

Para encontrar nuevos clientes, directivos de la compañía viajan a Estados Unidos para realizar alianzas y contratos de compraventa, lo cual termina siendo todo un éxito: Supertext, comienza a producir en cantidades correspondientes solo a “las grandes ligas”. Los contratos de compraventa abarcan cantidades cada vez más grandes y se convierten en una fuente de exportación de Fanalca. Para ejemplificar: Fanalca, logra a través de Supertext la venta de 500mil camisetas a la selección alemana de fútbol para que esta la venda a su hinchada en el mundial de 1990 en Italia.

La empresa, conforme van transcurriendo los años, va aumentando su plataforma de clientes y se empieza a consolidar a nivel nacional, sus ventas aumentan cada año y su reconocimiento también es cada vez mayor.

DÉCADA 80

Industria Automotriz

Comenzando los años 80, en el mercado colombiano se comercializaban únicamente 3 marcas de motos: Kawazaki, Suzuki y Yamaha. Fanalca, que ahora más que una empresa se empieza a consolidar como grupo, percibe la oportunidad de comercializar motos Honda. A través de contactos que poseían en la industria de Acero, llegan a la compañía japonesa, negocian con ella, y consiguen la exclusividad de la distribución de las motocicletas en el país.

Sin embargo, según el antiguo gerente de producción Hernán Londoño Barona, el proceso no fue tan sencillo, dado que la entrada de Honda aumentaba la competencia en el país e iba en contra de los intereses de los grupos empresariales que manejaban la distribución de las otras marcas; los dirigentes de dichos grupos empresariales, como Carlos Ardila Lülle, que tenía relación con la distribución de motos Suzuki en el país, comenzaron a presionar políticamente para impedir la entrada de la marca Honda; en un principio frustran la entrada; no obstante, Jorge Herrera Barona, siendo también un hombre con gran influencia política, logra utilizar su red de contactos para lograr su propósito y comenzar la distribución de la nueva marca (Londoño Barona, 2017).

Las motos Honda, inicialmente llegaban completamente armadas a Fanalca, para que así mismo como llegaban se realizara la comercialización; conforme se adquirió mayor confianza entre las dos partes, las motos comenzaron a llegar en 5-6 piezas, hasta que finalmente llegaron casi que completamente desarmadas para ensamble en Fanalca se encargaran completamente del proceso. Esto, con el propósito de disminuir los costos de transporte por parte de Honda, y a su vez permitiendo un mayor margen para Fanalca.

Recolección de Residuos Sólidos

Finalizando los años 80 se presenta una nueva oportunidad de negocio para Fanalca. Durante esta época, Bogotá se encuentra viviendo una crisis sanitaria desastrosa, debido a la incapacidad de satisfacer plenamente la recolección de basuras, dado que no existía ninguna empresa que contara con la infraestructura, el conocimiento, los equipos y demás, para ofrecer un servicio apropiado.

Fanalca, vio entonces la oportunidad de fabricar las cajas metálicas necesarias para la recolección de basura. Dado que en el tema no tenían ninguna experticia, los encargados de producción y los altos cargos viajan a Estados Unidos, Ohio, para visitar una planta especializada en el tema. A dicha planta se le compran los planos y las piezas modelo, para ellos de esa manera aprender a realizar la fabricación. De este modo, el grupo empresarial comienza a sumergirse en esta industria.

Conforme Fanalca se convierte en proveedor de las cajas metálicas utilizadas en el manejo de residuos sólidos, se presiona al gobierno nacional de la época, para que dichos bienes no pudieran ser importados y de esta manera fomentar la industria local. Lo anterior permite que Fanalca acapare casi que toda la demanda local, posicionándose y adquiriendo reconocimiento en este campo.

En 1988, Andrés Pastrana Arango queda electo como alcalde mayor de Bogotá, durante su mandato, reconoce la incapacidad de como municipio atender la salud pública, y abre el camino para una posible tercerización del servicio. Inmediatamente, los dirigentes de Fanalca, con su gran olfato para las oportunidades, y dado que ya se encontraban trabajando en la industria, deciden constituir una empresa que pueda satisfacer la necesidad que demandaba el gobierno; de esta manera nace Ciudad Limpia.

Fanalca para poder consolidar y constituir Ciudad Limpia, toma como referentes una empresa argentina y otra francesa, y a través de una alianza con la empresa europea, GRS Valtech, se crea Ciudad Limpia. Andrés Pastrana abre la licitación para otorgar la concesión, y Ciudad Limpia fue la única propuesta que cumplió con todos los requerimientos que la situación demandaba.

“Ciudad Limpia en Bogotá inició labores el 8 de noviembre de 1989 mediante un contrato de 5 años, para la prestación de servicios de recolección de basuras domiciliarias y barrido de vías públicas, para más de 500 barrios de Bogotá de las localidades de Suba, Engativá y algunos sectores de las localidades de Barrios Unidos y Chapinero” (Ciudad Limpia, 2014)

DÉCADA 90 HASTA HOY

Fanalca y la Ley Páez 218 de 1996

En los años 90, específicamente el 6 de Junio de 1994 lamentablemente se da la avalancha de Páez en el departamento del Cauca. El gobierno para favorecer al Cauca tras el siniestro constituye la Ley Páez 218 de 1996, cuyo fin era que las empresas que crearan planta y generaran empleo en la región obtendrían beneficios económicos. (CIENFI & Icesi, 2006). Ante ese acontecimiento, Fanalca instala una planta en el año 94 llamada MetalSur la cual empieza a operar fabricando en el año 2000.

Para la puesta en marcha de la planta, Fanalca envía a su Gerente de producción Hernán Londoño Barona al Cauca y bajo su mando, crean en Diciembre de 2003 con aportes de Inversión Social Privada de la Organización Fanalca, la fundación Fanalca. Cuyo objetivo, inicialmente, era brindar apoyo a las comunidades deprimidas de la zona. Actualmente, la fundación se enfoca en construir, adecuar y transformar parques de uso público, con sostenibilidad ambiental, educando a las comunidades, como gestoras de su propio desarrollo para generar mecanismos de apropiación y sentido de pertenencia. (Fundación Fanalca, 2003)

En términos sociales, la empresa divisaba dificultades con parte de sus trabajadores y el conflicto armado Colombiano. Pues, ante el apoyo que intentaban prestar los empresarios de la región a las familias tocadas por el conflicto colombiano, existía una aversión a aceptar esta ayuda por parte de las familias que inevitablemente sostenían relaciones con grupos al margen de la ley. La aversión tenía sus raíces en que el aceptar las ayudas del empresariado colombiano, representaba riesgos mayores para los integrantes de las familias ante la consigna de los grupos al margen de la ley que exigían del empresariado mantenerse al límite del conflicto.

Transporte Público Urbano

En paralelo, comenzando los años 90, las principales ciudades de Colombia afrontaban muchos problemas con su transporte público urbano. Los antiguos buses eran en su mayoría obsoletos e insuficientes para la demanda que exigía la población. Ante dicha coyuntura, la empresa Marcopolo viene desde Brasil a Colombia para proponerle a la firma colombiana Superbús de Bogotá S.A., filial de Fanalca, un *Joint Venture* con el que se pudiera promover la producción de carrocería de clase mundial en Colombia. De dicha alianza nace en Diciembre de 2001 Súperpolo S.A, empresa que se dedicaría a diseñar, producir y comercializar equipos para transporte terrestre de pasajeros y de carga.

Con la llegada de Enrique Peñalosa Londoño a la alcaldía Mayor de Bogotá se comienza a vislumbrar una solución a los problemas de movilidad de la ciudad bajo el Plan de Gobierno “Por la Bogotá que queremos”. Así, se inicia la construcción del Sistema Integrado de Transporte Masivo (SITM) en el año 1998 y se inaugura finalmente el 18 de Diciembre del año 2000. El SITM consiste en una serie de buses articulados que circulan por una troncal con paradas en estaciones. (Sika Group, 2000)

Fanalca ya era productor de buses y gestor de rutas de transporte, dentro de estos era propietario de parte de los buses de Blanco y Negro. Además; gracias a la alianza Marcopolo-Superbús de Bogotá S.A se importa los primeros buses para el Transmilenio desde Brasil y luego comienzan a ser fabricados en la planta reformada de Bogotá. De esta manera, Fanalca junto con otra empresa del Eje Cafetero lograron ganar la licitación con la Alcaldía de Bogotá y se convirtieron en los proveedores más importantes de todo el SITM.

A raíz de lo anterior, se constituyó Ciudad Móvil S.A., la cual dio origen a una nueva línea de Negocio, FANALCA Transporte. Ciudad Móvil S.A. fue la empresa líder en el Sistema de Transporte Masivo de Bogotá Transmilenio, se creó en Diciembre de 2000 y fue una de los 4 operadores pioneros de Fase I. Este sistema de transporte resultó ser un modelo aparentemente exitoso al implementarse otras ciudades de Colombia tales como Pereira, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Medellín y Cartagena. Además ha sido tomado como punto de referencia para países como México, Brasil, Chile, Venezuela y Ecuador.

Actualmente Ciudad Móvil S.A es una empresa innovadora, con tecnología de punta, con personal de alto perfil y alto rendimiento, focalizada en el servicio al usuario y consciente del medio ambiente. Brinda un servicio de calidad superior, resultado del trabajo en equipo. Está presente en diferentes ciudades a nivel nacional e internacional, en las que se encuentra Cali, Montería y Cartagena en Colombia; y a nivel Internacional en Santiago de Chile en Chile y Ciudad de Panamá en Panamá. Cuenta con un equipo de trabajo de 4.000 personas, 1.400 buses de tipologías modernas principalmente EURO II, EURO III y EURO IV, y diversos patios de operación. (Ciudad Móvil S.A, 2001)

Recolección de Residuos Sólidos

Fanalca continúa consolidándose en la recolección de residuos sólidos. A partir del mes de octubre de 1994 asumió las localidades de Usaquén, Suba, Chapinero, Teusaquillo, Barrios Unidos, Santafé y Candelaria; también la recolección especializada de desechos patógenos para toda la ciudad de Bogotá. Y Desde Septiembre de 2003, comienza la concesión de los servicios de recolección, barrido y limpieza de vías, corte de césped en áreas públicas y transporte de los residuos en las localidades de Bosa y Kennedy. (Ciudad Limpia S.A, 2014)

Ciudad limpia, lleva más de 20 años funcionando y aunque presta su servicio de aseo en Bogotá, Cali Neiva llegando incluso hasta Venezuela, Chile, Panamá y la India. En Colombia tienen más de 2.000 empleados y para dar garantía de su servicio dice tener certificación ISO 9000 y 14000 (normas de calidad) tanto en servicio de recolección como en operación de recolección final. Han hecho inversiones en la producción de compactadoras de basuras por 7.000 millones de pesos adicionales, frente a una inversión inicial de 4.000 millones de pesos. Fanalca y sus filiales, generan por lo menos 3.500 empleos directos: 1.200 en Ciudad Limpia en Bogotá, 400 en Superbús de Bogotá, 400 en Superbús de Medellín, 700 en Cali y 300 en Cartagena. Pretenden ampliar la cobertura en el área de privatización de servicios de recolección de basuras y se espera que Ciudad Limpia tome el mercado del Pacto Andino, el Caribe y Centroamérica hasta México. En Colombia, estudian la posibilidad de prestar el servicio a otras ciudades. (El Tiempo, 1995)

Por otra parte, desde 2007, Fanalca en asociación con la empresa local Neel Metal está al frente del proceso de recolección de basuras en Chennai, la quinta ciudad en India. Al ganar la licitación para remover 1.500 toneladas métricas de desperdicios diariamente en cuatro zonas de la ciudad. Este negocio, le significaba a la sociedad entre US\$14 y US\$15 por tonelada recolectada. No obstante, en la actualidad, el contrato afronta el ataque de algunos sectores políticos de la ciudad, que critican su efectividad y sus resultados. (CEPAL, 2011)

CRISIS

A lo largo de la historia de Fanalca, el grupo empresarial ha tenido diversos momentos difíciles que han podido superar. A continuación, se resaltarán algunos que permitirán evidenciar el modo en el que Fanalca se sobrepone ante las adversidades.

Crisis Supertext

Supertext, la empresa por medio de la cual el grupo Fanalca exporta ropa deportiva y trajes de baño, tiene sus principales clientes, y en general, el grueso de su demanda, en Estados Unidos. Dado que Supertext se ha constituido como maquila de grandes empresas como Adidas, los contratos que realiza son contratos de mediano y largo plazo donde el valor de cada prenda queda estipulado fijo en dólares. Este hecho deja el bienestar económico de la compañía sujeto en gran medida a la tasa de cambio USD/COP.

Durante los periodos de revaluación del peso colombiano frente al dólar estadounidense, Supertext ha recibido menos cantidad de pesos colombianos en términos nominales por cada prenda que exporta, esto afecta financieramente la estabilidad de la compañía.

Desde el 2003 al 2012, se vivió una etapa de revaluación continua llegando a una variación total de la tasa de cambio de aproximadamente 37%, durante todo el periodo en cuestión. Lo anterior afectó negativamente a Supertext, al punto que la empresa hubiera quebrado, si Fanalca como grupo no hubiera soportado dichos pasivos; no obstante, todo el grupo Fanalca siempre se ha considerado cada una de sus actividades como eslabones importantes dentro de toda su cadena de funcionamiento, esforzándose continuamente para que todas las empresas a las que ha llevado su diversificación marchen de manera saludable.

Por otro lado, el continuo esfuerzo y constancia de Supertext en brindar una alta calidad y ser cumplidos con los plazos de entrega, también ayudó a su sostenimiento; en una industria como la industria textil de Estados Unidos, lo anterior es primordial, lo cual permitió un buen lazo con sus clientes. Asimismo, durante la época, se vivió el inicio de un movimiento de proveeduría desde Asia, a bajos costos, hacia Latinoamérica, lo que ayudó también a la superación de la crisis.

“La tasa de cambio en los últimos 8 años prácticamente acabó con la industria de confecciones en Colombia. Nosotros aguantamos y aguantamos y ahora estamos viendo los frutos, porque siempre mantuvimos una buena relación con el cliente. Esa fue la clave.” (Losada J., 2012)

Ahora bien, desde finales del 2014 el peso colombiano ha tenido una devaluación gradual, que ha hecho que la tasa de cambio USD/COP haya roto niveles máximos históricos, llegando a estar a 3300 pesos colombianos un dólar estadounidense. Lo anterior, ha permitido que hoy por hoy la crisis de Supertext sea solo historia, y se viva una bonanza en ingresos que no sea había visto antes.

Crisis de las Láminas

Iniciando la década de los 70, Fanalca producía láminas para la fabricación de los chasis de los automóviles y también para la venta a otros clientes; a mediados de esta década la demanda de láminas de Fanalca se reduce considerablemente, principalmente la demanda extranjera, haciendo que las exportaciones cayeran considerablemente; lo anterior conllevó a que la producción de láminas de Fanalca llegara a niveles mínimos.

Durante dicha época, en la fábrica de producción trabajaban operarios con contrato fijo y otros con contrato temporal. Al caer la producción, se comenzó a no utilizar la máxima capacidad de la planta y Fanalca se ve en la obligación de reducir costos para poder enfrentar la situación. La opción más factible era realizar corte de personal; no obstante, Fanalca como grupo siempre ha estado comprometido con el bienestar de sus trabajadores, y no consideró tal opción sino hasta que no tuvo más salida.

Inicialmente, decidieron contratar a los trabajadores temporales solo tres de las cuatro semanas del mes; la situación continuó empeorando, por lo que se pasó de tres semanas de trabajo de los trabajadores temporales, a dos; después de esto, al no mejorar la demanda de láminas, el tiempo de labor de los temporales se redujo a solo una semana, hasta que, lastimosamente, no hubo otra opción que prescindir completamente de ellos.

A lo largo de la crisis, los trabajadores fijos siempre estuvieron presentes, y aunque la producción no suplía los costos fijos de la planta, Fanalca siempre cumplió con los plazos y pagos de la nómina laboral. Después de que la demanda de láminas volvió a sus niveles normales, se recontrató a los trabajadores temporales.

Crisis Cuota de Exportación

Durante la presidencia de Belisario Betancur, desde 1982 hasta 1986, el gobierno colombiano, movido por una ideología económica proteccionista de sustitución de importaciones y fomento de las exportaciones, establece una política comercial donde, todos los grandes importadores tenían que exportar el 30% de lo que importaban. (Portafolio, 2016)

Fanalca, al momento de la constitución de la política, no cumplía con las cuotas de exportación necesarias, dado que sus principales actividades eran actividades de importación, como son la importación de telas, motos y carrocerías. Ante tal inconveniente, la consecuencia sería la reducción considerable de sus importaciones, al punto que su nivel de importación fuera correspondiente al cupo que le permitían sus exportaciones en la época.

El grupo Fanalca no podía permitirse tal reducción de sus importaciones, por lo que comenzó a buscar posibles soluciones y alternativas para solucionar el obstáculo que la política ponía frente a su camino. Gracias al contacto que tenían con los japoneses por medio de la importación de Honda, pueden darse cuenta de un problema que sufría una compañía pesquera relacionada con Honda: sus barcos pesqueros necesitaban pescar en el pacífico colombiano, donde durante dicha época estaba los cardúmenes más grandes de atún; no obstante, dadas las restricciones del gobierno colombiano en el periodo, el acceso a territorio marítimo de Colombia por parte de pesqueros japoneses no era permitido: los barcos guardacostas siempre estaban atentos a cualquier intromisión para no permitir ninguna pesca japonesa; lo anterior, también conllevaba a que los barcos japoneses debieran recargar gasolina en Panamá, aumentando sus costos operativos. En el momento en que Fanalca se entera del problema, ingeniosamente desarrolla una solución que beneficia tanto a sus aliados japoneses como a ellos mismos: Fanalca como empresa exportadora de atún.

Fanalca se vio en la tarea de exportar al Japón el 30% del valor de lo que importaban en partes de motos. El Sr. Losada Torres cuenta que contempló muchas opciones como el café, las esmeraldas -productos obvios para exportar desde Colombia-. Sin embargo, optó por iniciar la exportación de atún para sashimi, una preparación tradicional de la cocina asiática. Fanalca lo logró, a través de un joint venture con una pesquera japonesa. “Ganamos millones de dólares exportando atún.” (Portafolio, 2016)

Se llega a un convenio con la pesquera japonesa donde Fanalca se encargaría de la pesca del atún en el territorio marítimo colombiano para luego exportárselo a ellos. De esta manera, el grupo Fanalca constituye una empresa de pesca, y contrata a los barcos japoneses para que pesquen, de tal modo que ya pueden entrar libremente al territorio colombiano para pescar, y recargarse de gasolina en Buenaventura. Lo anterior, no es solo benéfico para los pesqueros japoneses, sino que también toda la pesca de estos barcos pasó a convertirse en exportación de Fanalca, lo que le permitió ampliar su cupo de importación y continuar con sus niveles importación anteriores.

La exportación de atunes duró hasta que una corriente expulsó gran cantidad de atunes a otras zonas diferentes a las del pacífico colombiano; sin embargo, fue suficiente para hacer frente a la política de Belisario Betancur que había afectado considerablemente el buen funcionamiento del grupo. Incluso, no sobra decir, que la exportación de atunes fue más que suficiente llegando a premiar a Fanalca por el Mérito Exportador.

Lo anterior deja reflejado la gran habilidad de Fanalca, y de las personas que están a cargo del grupo, de solucionar un problema, de identificar oportunidades y de superar obstáculos impredecibles en el camino de toda gran empresa.

CONCLUSIONES

Fanalca es una de las compañías con mayor dinamismo. La estabilidad de esta compañía es el reflejo de la amplia gama de actividades que realiza la empresa; pues ha pasado por diversos enfoques. Inicialmente se enfocó en la industria automotriz que desarrolló entre los años 60s y 70s; incursionó en el comercio, en los años 80s y los servicios en los 90s.

Las crisis enfrentadas por Fanalca demuestran la gran habilidad de la compañía y de las personas que están a cargo del grupo para solucionar problemas, identificar oportunidades y superar obstáculos impredecibles. Debido a que Fanalca siempre ha considerado cada una de sus actividades como eslabones importantes dentro de toda su cadena de funcionamiento, se esfuerza continuamente para que todas las empresas marchen de manera saludable. En este orden de ideas, es gracias a la estrategia de diversificación que Fanalca tiene participación en muchos y variados negocios lo que implica ventajas y riesgos, dado que en periodos críticos algunos negocios deben soportar los otros y hasta que retornen al periodo de crecimiento. No obstante, esta estrategia en el mediano plazo, es la que permitirá que la empresa continúe creciendo.

Asimismo, el grupo empresarial ha presentado críticas debido a lo cerrado de su estructura y por no tener participación en la bolsa. Sin embargo, la empresa y sus dirigentes defiende su postura, acuñando a que buena parte de su éxito es gracias al mecanismo de reinversión de las utilidades y poco reparto.

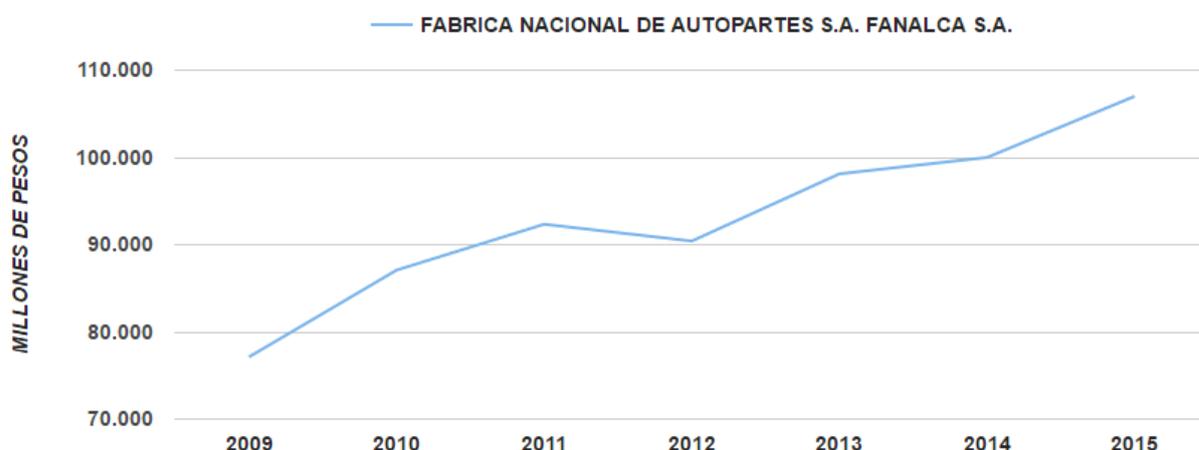
Gracias a la buena identificación de oportunidades, que conllevó a la diversificación de Fanalca, esta empresa pudo consolidarse como una de las más importantes y grandes de todo el país. En los últimos años, el crecimiento y los ingresos de Fanalca siguen aumentando, como se puede apreciar en los gráficos a continuación; y se espera que, de igual manera, Fanalca continúe en búsqueda de nuevas oportunidades de diversificación y expansión.

Gráfico No.1 Ingresos Operacionales Fanalca 2009-2015



Fuente: El País. Tomado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/500-empresas/evolucion/fabrica-nacional-de-autopartes-sa-fanalca-sa>

Gráfico No. 2 Activos Fanalca 2009-2015



Fuente: El País. Tomado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/500-empresas/evolucion/fabrica-nacional-de-autopartes-sa-fanalca-sa>

Para concluir, no se puede dejar de resaltar la visión de los dirigentes de Fanalca. Tuvieron la convicción y certeza de que de los problemas que estaban apreciando, podrían surgir excelentes negocios. Cabe decir lo que algunos acostumbra: *es mejor nacer sin vista, que sin visión.*

BIBLIOGRAFÍA

- Bogotá D.C. (2000). *Bogotá D.C.* Recuperado el 2017, de Bogotá D.C: <http://www.bogota-dc.com/varios/2000.htm>
- Cámara de Comercio de Cali. (6 de Octubre de 2011). *Cámara de Comercio de Cali.* Recuperado el 2017, de Cámara de Comercio de Cali: <http://www.ccc.org.co/jorge-herrera-barona-protagonista-del-progreso-del-valle-del-cauca/>
- CEPAL. (2011). *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).* Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- CIENFI, E. d., & Icesi, U. (2006). *Universidad Icesi.* Recuperado el 2017, de Universidad Icesi: https://www.icesi.edu.co/leypaez/contenido/pdf/resumen_ejecutivo.pdf
- Ciudad Limpia S.A. (2014). *Ciudad Limpia.* Recuperado el 2017, de Ciudad Limpia: http://www.ciudadlimpia.com.co/site/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=104
- Ciudad Móvil S.A. (2001). *Ciudadmóvil.* Recuperado el 2017, de Ciudadmóvil: <http://www.ciudadmovil.com.co/quienes-somos/>
- Dinero. (11 de Noviembre de 2001). *Dinero.* Recuperado el 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/top-executive/articulo/jorge-herrera-barona/6788>
- Dinero. (9 de Julio de 2011). *Dinero.* Recuperado el 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/los-aventureros-colombianos-india/134806>

- Dinero. (6 de Junio de 2013). *Dinero*. Recuperado el 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/la-historia-marcopolo-superpolo/185627>
- Dinero. (5 de Diciembre de 2016). *Dinero*. Recuperado el 2017, de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/expectativas-economicas-de-fanalca-para-el-2016/223532>
- EL Espectador. (1 de Mayo de 2016). *EL Espectador*. Recuperado el 2017, de EL Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/el-transmilenio-dejaria-penalosa-articulo-630136>
- El Tiempo. (5 de Junio de 1995). *El Tiempo*. Recuperado el Febrero de 2017, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-343204>
- El Tiempo. (27 de Agosto de 2010). *El Tiempo*. Recuperado el 2017, de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7882174>
- El Tiempo. (15 de Febrero de 2011). *El Tiempo*. Recuperado el 2017, de El Tiempo: El Tiempo
- Elpais.com.co. (21 de Septiembre de 2011). *Elpais.com.co*. Recuperado el 2017, de Elpais.com.co: <http://www.elpais.com.co/califallecio-en-el-empresario-y-dirigente-deportivo-jorge-herrera-barona.html>
- EMIS. (2001). *EMIS Euromoney Institutional Investor Company*. Recuperado el 2017, de EMIS Euromoney Institutional Investor Company: https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Superpolo_SAS_es_1215105.html
- Fanalca. (2009). *AUTOPARTES FANALCA*. Recuperado el Marzo de 2017, de AUTOPARTES FANALCA: <http://autopartesfanalca.com.co/espanol/>
- Fundación Fanalca. (2003). *Fundación Fanalca*. Recuperado el 2017, de Fundación Fanalca: <http://www.fundacionfanalca.org.co/>
- La República. (Abril de 2010). Historia del Valle a través de 100 Empresas. *Diario la República*, 57.
- La República. (16 de Junio de 2014). *La República*. Recuperado el 2017, de La República: http://www.larepublica.co/marcapolo-el-proyecto-en-el-pa%C3%ADs-marcha-sobre-ruedas-y-dej%C3%B3-8969-millones_134336
- Londoño Barona, H. (25 de Marzo de 2017). Ex Gerente de Producción de Fanalca. (C. Ríos González, & J. D. Jaramillo Carvajal, Entrevistadores)
- Londoño, V. (9 de Marzo de 2012). *El Espectador*. Recuperado el 2017, de El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/bogota/quienes-estan-detras-del-sistema-articulo-331572>
- Metro en Bogotá. (13 de Junio de 2012). *Metro en Bogotá*. Recuperado el 2017, de Metro en Bogotá: <http://www.metroenbogota.com/planee-su-viaje-en-transmilenio/la-%E2%80%98joint-venture%E2%80%99-entre-marcopolo-el-grupo-fanalca-presenta-el-autobus-urbano-gran-viale-brt>

Portafolio. (20 de Abril de 2016). *Portafolio*. Recuperado el Febrero de 2017, de Portafolio:
<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/expresidente-fanalca-dedicado-construccion-494469>

Semana. (4 de Diciembre de 2000). *Semana*. Recuperado el 2017, de Semana:
<http://www.semana.com/economia/articulo/los-negocios-transmilenio/44230-3>

Semana. (10 de Diciembre de 2011). *Semana*. Recuperado el 2017, de Semana:
<http://www.semana.com/opinion/blogs/entrada-blog/jorge-herrera-barona-ejemplo-seguir/321202>

Sika Group. (2000). *Sika Group*. Recuperado el 2017, de Sika Group:
https://col.sika.com/dms/getdocument.get/.../sistema_integrado_trasmassivo.pdf

Velez, J. A. (5 de Junio de 1995). *EL TIEMPO*. Recuperado el Marzo de 2017, de EL TIEMPO: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-343204>