

CAPÍTULO DOS

De Servicio de baterías a MAC S.A.
**La historia de un taller que
se configura en multinacional**

JAIME EDUARDO LONDOÑO MOTTA – *Historiador*

JUAN JOSÉ FERNÁNDEZ DUSSO – *Economista*



En los setenta, MAC era empresa muy familiar, y lo interesante era que ellos [los Mejía] sabían eso [...] eran los primos, eran los hermanos...

MAGNOLIA FERNÁNDEZ

MAC es una empresa multinacional con raíces familiares, que no ha perdido ese encanto...

MARÍA RAQUEL ESQUIVIA

INTRODUCCIÓN

PARA EL MERCADO NACIONAL, MAC es una reconocida marca de baterías; también es una empresa dedicada a producirlas. Tiene un significado especial para sus ejecutivos, ingenieros, operarios, funcionarios de las áreas administrativas, jubilados y accionistas. Igual acontece con las personas que trabajaron en ella. Esta percepción no es monolítica y unívoca, puede ubicarse temporalmente e inclusive pueden identificarse sus cambios en el tiempo.

El objetivo de este capítulo es ofrecer una visión general del proceso de configuración de MAC. Para ello vamos a utilizar la propuesta de análisis empresarial efectuada por Alfred Chandler, complementándola con perspectivas que permitan realizar un acercamiento a los aspectos socioculturales de la empresa, que vendrán desarrollados con mayor profundidad en capítulos siguientes.

En las décadas de los años cincuenta y sesenta, Alfred Chandler fue profesor del Instituto Tecnológico de Mas-

sachussets y de la Universidad John Hopkins. En los años setenta se vinculó a Harvard Business School y se concentró en la historiografía de la empresa. Para ello estableció un diálogo multidisciplinar entre la teoría sociológica, la teoría de las organizaciones y el análisis histórico. Su producción intelectual es muy amplia, sobresalen tres libros en los que analiza la conformación de la empresa moderna. En el primero de ellos, titulado *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, publicado en 1962 por Cambridge, MIT Press, estudió cuatro grandes empresas de los Estados Unidos en la primera mitad del siglo XX: Du Pont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck. Su interés se concentró en las innovaciones organizativas, y para ello desarrolló la noción de *multidivisional* o *multidivisionalización*.¹

El segundo libro, publicado en 1977, es *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, editado por Cambridge, Belknap Press. En esta obra, Chandler estudia la conformación de la empresa moderna en los Estados Unidos, destacando la función gerencial ejecutiva como factor determinante. Tal conformación viene dividida, según Chandler, por tres períodos: en el primero (1790-1840) las empresas son familiares o tradicionales y sus actividades son reguladas por el mercado; en el segundo (1840-1880) se inicia la transición hacia la empresa moderna, hecho que asocia a los cambios ocurridos en las firmas dedicadas al transporte y las comunicaciones, el ferrocarril y el telégrafo; en el tercero (1880-1920), el proceso se consolida con las empresas industriales norteamericanas.² La empresa moderna determina la consolidación de un capitalismo gerencial en oposición al capitalismo familiar prevaleciente en los Estados Unidos a finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX.

1 Arroyo (1999), p. 9; Chandler (1996), pp. VIII, IX.

2 Chandler (1996), pp. X, XI; Arroyo (1999), p. 9;

El tercer libro, publicado en 1990 por Cambridge, Harvard University Press, es *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. En esta obra, que algunos describen como cuatro libros en uno solo, Chandler desarrolla el modelo analítico que había propuesto en *The Visible Hand* en el análisis de empresas alemanas, inglesas y norteamericanas. El resultado describe un capitalismo gerencial competitivo en los Estados Unidos, un capitalismo gerencial cooperativo en Alemania y un capitalismo personal en Gran Bretaña.³

En sus principales libros, Chandler apunta a la construcción de un modelo universal de desarrollo corporativo, centrado en la “convergencia hacia estrategias y estructuras organizativas similares en las economías occidentales desarrolladas [...] las empresas crecen por medio del despliegue de sus recursos en áreas relacionadas, de modo que esa diversificación se organiza por medio de una estructura multidivisional”. Este modelo está integrado por cuatro etapas: 1. “Expansión inicial y acumulación de recursos”; 2. “Racionalización del uso de los recursos”; 3. “Expansión dentro de nuevos mercados y líneas de productos para mantener segura la continuidad del uso máximo de los recursos (crecimiento continuo por medio de la diversificación relacionada)”; 4. “Desarrollo de una nueva estructura para hacer posible una continuada movilización efectiva de los recursos con el fin de satisfacer cambios a corto plazo en la demanda del mercado y cambios a largo plazo en las tendencias del mercado”.⁴

Para el desarrollo de este capítulo, queremos detenernos en el modelo que desarrolla en una de sus obras clásicas: *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. En este libro, Alfred Chandler caracteriza a la empresa familiar o tradicional norteamericana con estas variables: tiene una sola unidad operativa, es dirigida por una

3 Chandler (1996), pp. XII, XIII.

4 Galán Zazo y Sánchez Bueno (2004), p. 146.

persona o un reducido grupo de propietarios miembros de una familia, sobresale la figura del *hombre de negocios*, desarrolla una sola función económica en un escenario de acción limitado y circunscrito a un área geográfica específica, sus actividades son controladas y coordinadas por el mercado. Para Chandler, la empresa moderna –en contraposición– tiene varias unidades de operación, actúa en distintas áreas geográficas, separa la propiedad de la gerencia, sus propietarios son accionistas que “delegan” la dirección a altos directivos asalariados y a mandos medios con dedicación exclusiva. Estos ejecutivos, según Chandler, encarnan la *mano visible*, porque su mayor aporte es reemplazar los “mecanismos del mercado en la coordinación de las actividades económicas y en la asignación de recursos”. El mercado no pierde el rol de generar la demanda de bienes y de servicios. No obstante, la empresa asume “las funciones de coordinar el flujo de mercancías a través de los procesos de producción y de distribución existentes y de asignar el capital y la mano de obra para la producción y la distribución futuras”.⁵

El origen de las empresas modernas no es espontáneo y coyuntural, afirma Alfred Chandler; está asociado al desarrollo del mercado y al cambio tecnológico. La acumulación de recursos y su proceso de racionalización empiezan a producir cambios en la estructura de dirección de la empresa. Estos cambios son más trascendentes cuando el crecimiento es continuo y el flujo de recursos compele a la búsqueda de nuevas formas de racionalización, fenómeno que se materializa en la diversificación de productos y de actividades económicas. El resultado final es un cambio en la armazón organizativa de la empresa. El *hombre de negocios* es reemplazado por la dirección ejecutiva, por la *mano visible* que acrecienta la productividad, rebaja los costes de transacción y aumenta los beneficios de los accionistas. El resultado del crecimen-

5 Chandler (1977), pp. 15, 16.

to de las empresas modernas fue, para Chandler, el control de “sectores fundamentales de la economía”, el cambio en la “estructura básica” de esos sectores y en general del conjunto de la economía.⁶

Pero el modelo de análisis de Alfred Chandler debe conjugarse con la idea que asocia la empresa a una construcción social y por ende histórica, en la que confluyen diversas racionalidades sociales, culturales, económicas, etc.⁷ De las estructuras administrativas, los desarrollos y apropiaciones tecnológicas y de las redes de mercado, se derivan una serie de roles y estructuras de poder que, al imbricarse con las diversas racionalidades que confluyen en la empresa, cristalizan en una organización en la que se configura un patrimonio de conocimientos y saberes, de representaciones sociales, de valores profesionales y éticos. Esto sólo puede entenderse por medio de un análisis que incorpore además las coyunturas de conflicto, de cambio y de consenso.⁸

La recepción y apropiación de las obras de Chandler está muy difundida. Richard John ha identificado tres tipos de respuestas a sus planteamientos: una es la de los *campeones*, quienes reelaboran y dan continuidad a los argumentos de Chandler; otra es la de los *críticos*, quienes identifican anomalías en sus investigaciones; finalmente encontramos a los *escépticos*, cuyos representantes rechazan los análisis chandlerianos.⁹ Algunos académicos de este último grupo cuestionan la ausencia de la dimensión temporal, de los contextos y de los espacios geográficos.¹⁰

En la historiografía empresarial colombiana no hay muchos desarrollos de la propuesta chandleriana. Aún es pre-

6 *Ibid.* pp. 21-26.

7 *Ibid.*, pp. 14-30 y Sapelli (1996) pp. 487, 478, 479.

8 *Ibid.*, pp. 487.

9 John (1998), pp. 151-200, citado por Arroyo (1999), p. 11 y siguientes.

10 Galán Zazo y Sánchez Bueno (2004), p. 143.

Tabla 6
Las características de las empresas familiares
y de las empresas modernas

Empresa tradicional	Empresa moderna
Una sola unidad operativa. Es dirigida por una persona o un grupo reducido de propietarios, normalmente la familia.	Es dirigida por un grupo de personas, los directivos asalariados, que dirigen y supervisan el trabajo de varias unidades operativas.
Difícil reemplazo del propietario o director.	Los directivos pueden ser sustituidos y el funcionamiento permanece.
Dirección casi artesanal y personal.	Dirección profesional. Amplia formación académica de los directivos.
Selección y ascenso basados en relaciones familiares o en el dinero.	Selección y ascenso basados en la formación, experiencia, rendimiento y conocimientos especializados.
Monopropiedad. Empresa individual. Suele haber coincidencia entre propietario y gerente.	Multipropiedad. Empresa colectiva. No tiene por qué haber coincidencia entre el propietario y los gerentes. Los propietarios son los accionistas.
Escasa inversión de las ganancias.	Invierte las ganancias antes que repartir dividendos.
Dirigida desde una sola oficina.	Es dirigida desde varios departamentos.
Única contabilidad. Cada departamento tiene su propia contabilidad.	Se pueden auditar por separado y puede funcionar como una empresa independiente.
Monoproductiva. Se ocupa sólo de una única función económica.	Poliproductiva. Se ocupa de varias funciones económicas.
Comercializa un solo producto o un reducido grupo de productos, normalmente del mismo tipo.	Comercializa varios productos y de distintos tipos.
Opera en una sola área geográfica, comarca o provincia como mucho.	Puede comerciar en todo el mundo.

Tomado de: Mercedes Esther Ramírez Osorio, *Teoría de la Empresa: el Caso de Comex*, Puebla, Universidad de las Américas / Escuela de negocios – Departamento de Administración de Empresas, tesis profesional, inédita, 2005, capítulo 3, p. 5.

mature tomar partido en el debate referido a su pertinencia analítica; es necesario el desarrollo de un cuerpo de investigaciones que ofrezca la toma de una posición con mayor fundamento.

En sus primeros cincuenta años de historia, MAC se ajusta parcialmente a la noción chandleriana. Entre 1957, fecha de su fundación, y 1986 su estructura responde a varias de las características de una empresa familiar o tradicional, pero presenta algunas singularidades relacionadas con una temprana estrategia de diversificación y con la constitución de un alto número de sociedades. La centralización de la administración de todas esas sociedades en una sede, la actividad comercial ceñida en un alto porcentaje al mercado de autopartes, al negocio de concesionarios de automóviles y de maquinaria agrícola y la importancia otorgada a la fabricación y comercialización de baterías configuran la idea o representación social de la existencia de una sola empresa familiar. De 1997 a 2007 MAC experimenta el proceso de transición hacia una empresa moderna; sin embargo, conserva rasgos de empresa familiar por este proceso de ruptura, pero también de continuidad, nos encontramos con la configuración de lo que denominamos una empresa moderna familiar.

Desde su creación en 1957, la propiedad y la dirección de MAC siempre han estado en poder de la familia Mejía. Durante más de 30 años, su fundador, Ernesto Mejía, fue su presidente; entre 1965 y 1986 su hermano José Antonio Mejía fue un colaborador invaluable, como administrador y socio de las diferentes sociedades que crearon entre 1965 y 1985. La esposa de Ernesto Mejía, Cecilia Castro de Mejía, además de participar en diversas actividades de la compañía entre 1959 y la década de 1980, es accionista. Sus hijos María Fernanda Mejía, Diego Mejía, Luis Ernesto Mejía, y María Consuelo Mejía son accionistas y en la actualidad, con excepción de Luis Ernesto, dirigen la empresa.

Para Chandler, una de las características de las empresas familiares es su relación con una sola unidad operativa. En este medio siglo, MAC no responde a este criterio. Varias actividades económicas fueron parte del proceso de diversificación que experimentó MAC: venta de autopartes, concesionarias de automóviles, fabricación y comercialización de baterías, inversiones en propiedad raíz y explotaciones agropecuarias; durante un buen período de su historia, siempre estuvieron presentes varias unidades operativas.

El gran número de sociedades familiares y su diversificación contravienen la idea evolutiva propuesta en el modelo analítico chandleriano, en el que las empresas familiares se transforman en empresas modernas a través de un rumbo único de actividad económica. En el caso de MAC, emerge el hombre de negocios, el empresario inserto en las redes del mercado, jugando con el amplio campo de mecanismos y estrategias, recorriendo o explorando la heterogeneidad de caminos que los contextos históricos en los que se desenvuelven le ofrecen para desarrollar sus actividades¹¹.

El comercio de autopartes y la industria de baterías han sido las actividades centrales en la configuración de MAC. En menor medida, pero con importancia significativa por los niveles de acumulación de riqueza generados, aparecen los concesionarios de automóviles. Finalmente, siguen las sociedades focalizadas en la producción agropecuaria, las actividades de compra y venta de propiedad raíz y la incursión en otros sectores como la fabricación de frenos o los servicios financieros. La incursión en estas dos últimas actividades, por cierto, dejó resultados claramente negativos para MAC; se constituyen en dos primeros ejemplos de un recorrido, no sólo de grandes logros, sino también de fracasos.

¿Por qué tal diversificación? Fue parte de una estrategia para rebajar los niveles de incertidumbre y de riesgo, para

11 Lamoreaux, Raff y Temin (2002), pp. 2-3.

jugar con las reglas de juego existentes y obtener beneficios fiscales, para alcanzar participación representativa dentro de distintas sociedades y para captar las oportunidades del mercado. La diversificación no es algo novedoso y único de los Mejía Amaya, es una de las características de los empresarios colombianos de todos los tiempos¹².

En el marco de las sociedades familiares que integran a MAC, las redes comerciales se ajustan inicialmente a un escenario de acción limitado y circunscrito a un área geográfica. Entre 1957 y 1968 el mercado fue muy pequeño, casi reducido al ámbito local y regional. Con la apertura de una sucursal en Bogotá comienza la expansión hacia el resto del territorio nacional, tarea que se completa en las décadas siguientes. Por ese entonces, la fabricación de baterías sí respondió a la idea chandleriana que asocia las empresas tradicionales a una sola unidad operativa. En la fase del taller se ensamblaban baterías de manera artesanal de acuerdo con los conocimientos adquiridos por Ernesto Mejía durante su estadía en Argentina. La producción industrial comenzó con la compra a Icollantas (1969) de maquinaria para la producción de baterías, con la contratación del primer ingeniero de la compañía (1970), con el contacto con expertos sénior americanos y con un primer viaje internacional (1971) para visitar plantas de mayor tecnología.

El tránsito hacia la empresa moderna se inició en 1985 con la separación de las sociedades entre los hermanos Ernesto y José Antonio Mejía. Los cambios sustanciales estuvieron relacionados con la llegada a la dirección de las empresas de ejecutivos, de los que Chandler llama *la mano visible*. Entre ellos estuvieron los hijos de Ernesto Mejía, que tras un largo proceso de profesionalización y conocimiento de la empresa y su mercado, asumieron el doble rol de ejecutivos y accionistas.

12 Dávila (sf), pp. 9-145. Molina (2006), pp. 31-342.

Contrario a lo planteado por Chandler para el caso norteamericano, en el que la dirección se separa de la propiedad, en MAC los propietarios iniciales (los padres Ernesto Mejía y Cecilia Castro de Mejía) delegaron a sus hijos (María Fernanda Mejía, Diego Mejía, Luis Ernesto Mejía y María Consuelo Mejía) la dirección ejecutiva de una administración orientada al fortalecimiento de la organización.

Un cambio importante en el tránsito hacia una empresa moderna fue el proceso de liquidación y fusión de las sociedades creadas en las décadas del sesenta, setenta, ochenta y parte de los noventa. Este proceso fue complementado con una modificación en el tipo de sociedades. De sociedades limitadas, comanditas, comanditas simples, mercantiles en comandita por acciones y comerciales de responsabilidad limitada, se pasó a sociedades anónimas. Este proceso permitió decantar las unidades operativas, las redes comerciales y la producción industrial de baterías. La parte comercial en el territorio nacional fue asumida por la sociedad Coéxito S.A. —una de las sociedades de las cuales la familia es propietaria en parte—; la producción de baterías y su comercialización en el exterior por MAC S.A., el sector agropecuario quedó representado por Agromac S.A.

La producción industrial de baterías experimentó un cambio trascendental con la inauguración de una planta propia productora de óxido de plomo —materia prima para la producción de baterías— en 1987. Este acontecimiento marcó el inicio de un proceso de integración vertical, que se complementó con la alianza estratégica con Johnson Controls Inc., en 1991. El punto culminante de este proceso fue la construcción de una nueva fábrica, la adquisición de maquinaria y el montaje de la planta de reciclaje.

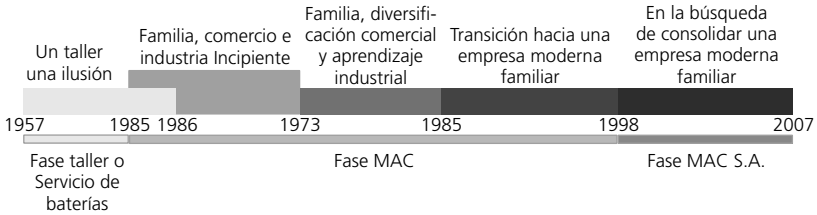
Pero el recuento de estos cincuenta años, representados por la transición desde una serie de sociedades familiares a una empresa moderna, no puede reducirse a la presentación de estructuras de propiedad, formas de organización, redes

de mercado y sistemas de producción. MAC también se ha configurado a partir de los sentidos que sus *stakeholders* le han dado. Estas representaciones no son homogéneas, son plurales, son heterogéneas, y conforman un conjunto de significados compartidos.¹³

En este medio siglo, la historia de MAC puede dividirse en cinco períodos y tres fases:

Esquema 2

Períodos históricos de MAC



UN TALLER, UNA ILUSIÓN, 1957-1968

Los primeros meses —quizá el primer año— del período del taller son una de las fases más críticas de la historia de MAC. El futuro era incierto y dependía de la recuperación de la salud de Ernesto Mejía. Una vez superado el problema del propietario, empieza la paulatina consolidación del taller. En este proceso podemos identificar varias de las características de lo que actualmente es MAC S.A., particularidades que han sobrevivido con sus respectivos cambios en el tiempo, que representan formas de continuidad y hacen parte de los significados compartidos entre los distintos miembros de MAC en estos cincuenta años. Nos referimos a la estructura de propiedad, a la importancia otorgada a los aspectos organizativos y administrativos, a la diversificación de actividades, a las

13 Martínez-Echevarría y Ortega (2003), pp. 92-94 y ss, Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006), pp. 388-390; Romero Ibarra (sf), p.13

características del servicio y al propósito que mueven todas estas actividades, objetivo relacionado con el mercado.

Adquirida la propiedad del taller, Ernesto Mejía, conecedor de la importancia de los aspectos legales, administrativos y contables, decide dejar la informalidad: “Si yo tengo una empresa, me tengo que organizar; si yo produzco, tengo que pagar impuestos”. En el proceso de organización y formalización sobresalen dos decisiones que serán fundamentales en el futuro de la empresa. La primera es la matrícula del taller en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali, en el ramo de negocios de *automóviles, camiones y repuestos*. Con esta decisión legaliza y legitima la propiedad y las actividades de su negocio, abre un espacio de actuación y de reconocimiento de acuerdo con las instituciones vigentes en la época.

La segunda decisión es el esfuerzo por superar sus debilidades en las áreas contable y fiscal. Para ello decide llevar una contabilidad rudimentaria. Una vez contrae matrimonio (1959), recibe el apoyo de su esposa Cecilia Castro de Mejía y posteriormente de su hermano José Antonio Mejía. En un principio, “la contabilidad era muy simple pues yo tenía una facturación que la copié del mismo jefe que tuve. Llevaba un cuadernito de esos cuadriculados muy sencillo, en el que manejaba la información que me exigían para hacer la declaración de renta [...] en el 59 yo ya tenía mi declaración de renta, tenía ya mis libros y todo registrado; fue muy poquito el tiempo que duré informal”.¹⁴

La figura del taller remite a la idea de un negocio dedicado exclusivamente a la reparación automotriz. Pero en su *Servicio de baterías*, Ernesto Mejía diversificó desde un principio sus actividades. Combinó arreglos eléctricos y la rectificación de campanas en automóviles y camiones con la actividad comercial y con la reparación, cargue, reconstrucción y

14 Entrevista con Ernesto Mejía Amaya, Cali, septiembre 27 de 2006.

el ensamble artesanal de baterías. La venta de autopartes hace parte de su propósito de hacer crecer el negocio buscando las oportunidades del mercado: “Me armé una cajita de madera y mandé a hacer unas tarjetas que las aprendí a manejar en Argentina, de un kárdex muy sencillo, todo lo que preguntaban yo lo iba anotando en el cuadernito, y después, cuando vi que la cosa era buena, compraba productos y lo anotaba en la tarjeta”. En el tarjetero sólo consignaba la demanda de repuestos eléctricos “todo lo que sale de la batería para encender el carro [...] miraba mucho qué marca de carros eran los que más había y trataba de no ir a comprar algo para enhuarse. Uno veía el parque automotor de los alrededores: yo no tenía cómo mirar ni siquiera las ciudades del departamento o del país”.

En el día a día del taller no predominaba ninguna actividad. Se combinaba la parte mecánica, con la venta de autopartes y con el ensamble de baterías; “cuando había clientela del común, que entraba a comprar o a pedir un servicio, los atendía; cuando no había trabajo, me ponía a trabajar con el soplete en el armado de baterías [...] esa combinación siempre nos mantenía ocupados y dándonos platica”. No obstante, Ernesto Mejía buscaba concentrarse en la parte comercial y en el ensamble de baterías. Para ello empieza a contratar ayudantes, a quienes delega las tareas de desarmar y armar las piezas del automotor; él se encarga de la reparación y de la supervisión general. Su objetivo era “hacer rápido el trabajo y volver eso un negocio; si uno se pone a hacer todo, se complica y no rinde y entonces la parte económica comienza a fallar”.

La diversificación en la oferta de servicios no fue el único factor de éxito en los inicios del taller *Servicio de baterías*. La ubicación del local, la especialización en camiones grandes, el prototipo de clientela, el cambio en el sistema de encendido ingeniado para sus clientes más fuertes y la calidad del servicio, fomentaron su consolidación. Con el taller

ubicado al frente de la sede de la empresa de transportes Copetrán, cuya casa matriz está ubicada en Santander, un elemento más estuvo presente para alcanzar un éxito comercial relativamente rápido. Quizás, el azar no jugó igual respecto al emplazamiento del local, la carrera octava con calle 23 en el barrio San Nicolás, que quedaba en plena zona de transportes y de tolerancia de la ciudad. Casualidad, contingencia, eventualidad, lo cierto es que desde sus inicios la parte mecánica y comercial contaba con una clientela específica, conductores de camiones, muchos de ellos oriundos de Santander, paisanos de Ernesto Mejía: tenían la atención de un santandereano que hablaba como argentino.

En el proceso de acreditación del negocio fue fundamental el cambio del sistema de encendido de 6 a 12 voltios. Dicha modificación permitió a los conductores superar los problemas del arranque de los camiones especialmente en las zonas calientes. La fama de buen mecánico de Ernesto Mejía se acrecentó entre el gremio de “camioneros”: “Esa panela no la arreglan sino en Cali en la octava con veintitrés”; hasta allí “me llegaban carros de tierra caliente, de Neiva, de Barranquilla, de muchas partes”. Después vinieron otros clientes, clientela local, pero en cualquier caso el taller sobresalía por dos aspectos: el primero era la limpieza. Comparado con los pequeños talleres de la zona, el *Servicio de baterías* era más limpio y organizado, su propietario nunca andaba con la ropa sucia, “tenía un delantal y hacía trabajos sin tener que ensuciarme, y les enseñaba a los muchachos [ayudantes] que uno puede hacer un trabajo sin mantenerse mal presentado”.

El segundo aspecto era la calidad del servicio, representada en la forma de cobro, en la garantía otorgada y en tener al lado al cliente, trabajar a su lado. En la época del taller no se acostumbraba a pagar la mano de obra, incluirla en la cuenta de cobro, pues era una acción mal evaluada por los clientes. Ernesto Mejía opta por cobrar poco dinero por este concepto e incluir otros ítems que le demostraran al dueño o conductor

del vehículo las labores realizadas. Asimismo, la relación de paisanaje con muchos de los conductores de Coopetrán y la calidad de su trabajo le posibilitaba cobrar caro, por encima de las tarifas de los demás o de los competidores de la zona.

Las actividades comerciales y los servicios del taller eran negocios cuya potencialidad se agotaba en el corto y en el mediano plazo. Por esta vía, el futuro de la empresa se reducía a la de almacén de repuestos y taller de mecánica. En este momento Ernesto Mejía tiene como modelos a seguir el de Coéxito y el de Peláez Hermanos, las dos compañías [talleres] más importantes de la época en estos sectores. Sin embargo, tenía la convicción de que la diferencia estaba en las baterías. Ya hacia 1960 le afirmó a un colaborador, Armando Abello: “El negocio son las baterías”. Percepción similar tuvo por la misma época Ricardo León Ocampo, el primer banquero que le prestó dinero, cuando conoció el local del *Servicio de baterías* y vislumbró el futuro de esta actividad, decidiendo concederle crédito a su propietario.

Las actividades de arreglo, cargue y reconstrucción de baterías eran parte del servicio de reparación eléctrica que se ofrecía en el taller. Las labores de ensamble comienzan en 1960, año en que Gustavo Villegas contrata a Ernesto Mejía para que le ensamblara las baterías Varta. El pago era de \$5 por unidad; alcanza a ensamblar entre 10 y 25 baterías diarias. Las piezas [cajas y placas] de los acumuladores eléctricos llegaban procedentes de Alemania, y era necesario armarlas. Villegas enfrentaba un problema: sus operarios no respondían a las exigencias de calidad y cantidad que les demandaba. Recordemos que por el accidente de tránsito pierde los servicios de Ernesto Mejía, quien manejaba su taller en Coéxito; conocedor de la calidad de su trabajo y con el deseo de ayudarlo a salir adelante en su nueva empresa decide contratar sus servicios.

El segundo paso en la búsqueda de consolidar el negocio de baterías está relacionado con la compra por la suma

de \$15.000 a la familia Andrade Lleras de Bogotá de unas máquinas que tenían en sociedad con una familia de Barranquilla. Con esta adquisición, Ernesto Mejía empieza desde su *Servicio de baterías* a producir unidades para el mercado doméstico. La producción seguía siendo artesanal, en unos casos elaboraba las placas y armaba las baterías con cajas de segunda; en otro, aprovechando la política proteccionista, imperante a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta, orientadas a la industrialización del país, conseguía las piezas para ser terminadas en Colombia. “Se traían partes: cajas, placas, separadores. Yo mandé a hacer en Relieves Farbes los bordecitos para poder hacer algo de industria nacional, porque a uno le exigían un porcentaje nacional que tenía que ser fuera de la mano de obra, y con el plomo de las baterías viejas hacíamos los bornes”.

“Y FUI CRECIENDO MUCHO, FUI CRECIENDO MUY RÁPIDO”

Hasta aquí tenemos a un taller tradicional que empieza a posicionarse con base en la premisa del trabajo y de aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece un mercado local. Hemos identificado los factores que marcan su diferencia respecto a sus competidores y caracterizado a grandes pinceladas su organización, las redes de mercado, la estrategia de su propietario, algunos de los aspectos tecnológicos. ¿Pero cuál fue el crecimiento del taller *Servicio de baterías* en este período? La premisa de organizar el negocio en los aspectos legales, administrativos y contables se percibe en el respaldo bancario y comercial que recibe Ernesto Mejía desde la fundación del taller. Durante este período, los bancos de Colombia e Industrial Colombiano figuran en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali en calidad de entidades de crédito con las que trabaja su propietario.

Igual acontece con el respaldo comercial. Desde la fundación del taller, Ernesto Mejía tiene negocios con Coéxito, Motores del Valle, Mora Hermanos, Central Automotor y Almacenes Ángel. En 1962 se suma a la lista Repax de Barranquilla; en 1965 Icollantas. Con excepción de Coéxito, desconocemos el tipo de transacciones realizadas entre estas sociedades. Podemos intuir que eran proveedores de Ernesto Mejía. Lo que sí conocemos es el incremento del activo corriente de mercancías: entre 1957 y 1959, las mercancías declaradas del *Servicio de baterías* suman \$26.537,93 y \$28.142,11 respectivamente; la diferencia es escasa, un poco más de \$1.600.

Los primeros años de la década del sesenta muestran la consolidación paulatina de la actividad comercial. Entre 1959-1960 el activo alcanza la cifra de \$49.071.55; entre 1960 y 1961 llega a \$61.378.09 y, finalmente, entre 1961 y 1962 a \$87.623.09.¹⁵ En 1965, Ernesto Mejía se declara minorista, importador y mayorista de mercancías o repuestos automotores. Un año después, en 1966, el objeto principal del taller cambia: del ramo de *automóviles, camiones y repuestos* pasa al de *inversiones en sociedades comerciales*.

Algo similar ocurre con los activos fijos de herramientas y maquinaria. El primero no presenta variaciones significativas entre 1957 y 1959; de \$872,70 pasa a \$1.008,90. La inversión en este rubro se nota en 1960, en el que Ernesto Mejía declara tener \$4.405,60 en herramientas, cifra que mantienen hasta 1962, último año sobre el que tenemos información.

El incremento en el activo de maquinaria refleja la importancia que le daba Ernesto Mejía a esta actividad. Como en los activos anteriores, durante los años 1957 a 1959 no hay un indicador de crecimiento significativo: el rubro de maquinaria es equivalente a \$2.493 y \$2.610; en 1960 y

15 Balance general del taller *Servicio de baterías*, años 1958, 1959, 1960, 1961 y 1962. Información suministrada por Cecilia Castro de Mejía.

1961 tenemos inversiones importantes, se pasa a \$27.730 y \$51.080, respectivamente. Este cambio está motivado por la compra a la familia Andrade Lleras de la maquinaria para la producción de baterías.

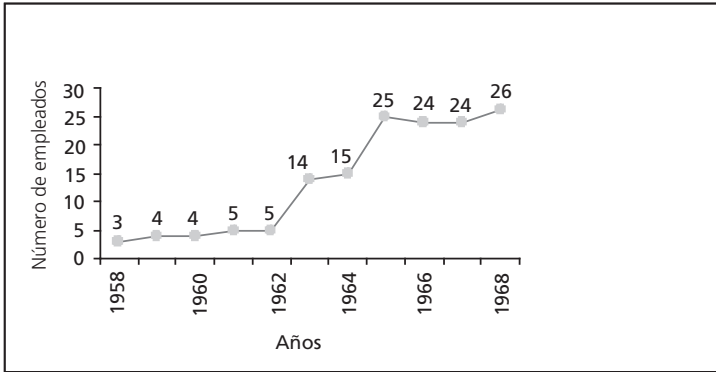
El análisis del número de empleados durante el período del taller también confirma nuestras apreciaciones. Entre 1957 y 1962 no hay cambios significativos en el número de personas que trabajan en el *Servicio de baterías*; oscila entre 3 y 5 personas, incluyendo las primeras mujeres diferentes a Cecilia Castro de Mejía; la presencia femenina está asociada a la cajera, telefonista que contrató Ernesto Mejía, los restantes miembros son sus ayudantes, tanto en la parte mecánica como en la ensamble artesanal de baterías. Estas cifras corroboran la idea del pequeño taller, con una clientela restringida a los conductores de grandes camiones y de otros automotores de la ciudad de Cali, con una pequeña parte dedicada a la comercialización de autopartes y con labores incipientes en el ensamble de baterías.

El primer cambio importante en el número de empleados ocurre entre 1962 y 1963: de cinco se pasa a 14, después a 15; en el año 1965 se genera otro crecimiento significativo, la cifra llega a 25. En los dos años siguientes cae a 24 y finalmente se eleva a 26. ¿Cómo podemos interpretar estos guarismos? El incremento entre 1963 y 1965 puede estar relacionado con la compra de la maquinaria a la familia Andrade Lleras de Bogotá y el subsiguiente incremento en el número de unidades ensambladas; en 1962 se llega a la cifra de 25 baterías diarias. Ernesto Mejía nos recuerda que en los años sesenta el crecimiento fue progresivo: “Ya después fui teniendo más mecánicos, fuimos creciendo [...] llegó el momento en que éramos bastantes empleados y ya fue posible poner un jefe al taller para dedicarme a la parte comercial [...] por ahí en 1964”.¹⁶

16 Entrevista con Ernesto Mejía Amaya, Cali, septiembre 27 de 2006.

Gráfico 2

Número de empleados en el taller *Servicio de baterías*



Fuente: Cámara de Comercio de Cali, archivo público, registro mercantil, taller *Servicio de baterías*.

El número de operarios de 1966 (24), 1967 (24) y 1968 (26) no figuran en el registro mercantil del taller *Servicio de baterías*, pero está inscrito en los registros mercantiles de las sociedades *Talleres Mejía Amaya & Cía Ltda.*, y en *Indumac Ltda.* La creación de estas dos sociedades representa la liquidación del taller. Su rol ya estaba cumplido y no era necesario prolongar su existencia legal. Estas cifras nos muestran continuidad en el crecimiento del personal vinculado con Ernesto Mejía, pero también una fase diferente de MAC. En poco tiempo había logrado cierto nivel de consolidación, hecho que le abre nuevas posibilidades de actividad empresarial.

El crecimiento del taller coincide en cierta manera con el nacimiento de la primera hija. La maternidad y el rol de madre alejan a Cecilia Castro de Mejía del *Servicio de baterías*. Sin ella, Ernesto Mejía pierde el puntal administrativo más fuerte que tenía, y lo pierde en un momento crucial, cuando su negocio despega. La alternativa fue invitar a su hermano José Antonio, quien también lo asesoraba en la parte conta-

ble, a participar como socio. Su llegada abre un nuevo período en la historia de MAC: “Iba a donde José Antonio, y le decía: José Antonio, yo ya no puedo más [...] y trataba de sacarlo de donde él estaba [...] hice como tres o cuatro intentos, hasta que un día le dije: Véngase de socio que usted tiene un porcentaje de esto [...] ahí fue la entrada de José Antonio, fue como ponerle otro combustible a la empresa. Entonces con el entusiasmo y el éxito que ya tenía, y con una empresa organizada, él se incentivó mucho”.¹⁷

El 24 de abril de 1968 Ernesto Mejía solicita a la Cámara de Comercio de Cali cancelar el registro mercantil del taller *Servicio de baterías*, aduciendo que no tenía actividad comercial alguna:¹⁸ sus negocios los había transferido a la sociedad *Mejía Amaya & Cía. Ltda.* Con esta decisión se cierra legalmente el primer período de la historia de MAC y se abre una nueva fase en el desarrollo histórico de la empresa.

FAMILIA, COMERCIO E INDUSTRIA INCIPIENTE, 1965-1973

La vinculación de José Antonio Mejía orienta la configuración histórica de MAC por nuevos caminos. Se constituyen una serie de sociedades, cuyo objeto social está relacionado con actividades diversificadas entre las que sobresalen el comercio, especialmente de autopartes, la fabricación de baterías, la reparación de automotores y las inversiones en el sector agropecuario (véase línea de tiempo de las sociedades de los hermanos Mejía Amaya).

En conjunto, estas actividades conforman la representación de una sola empresa que podemos definir desde la perspectiva chandleriana, como familiar o tradicional. Com-

¹⁷ *Ibíd.*

¹⁸ Cámara de Comercio de Cali, archivo público, registro mercantil 7529, carta del 24 de abril de 1968.

parado con el taller *Servicio de baterías*, los cambios en la propiedad, en la dirección, en la organización administrativa, en las redes comerciales, en las unidades operativas y en los desarrollos tecnológicos son evidentes, y denotan el proceso de gestación de un proyecto empresarial pensado de cara al futuro.

Los cambios en la propiedad están relacionados con el ingreso de José Antonio Mejía y familia, y de Cecilia Castro de Mejía en calidad de socios de las sociedades que se empiezan a crear. Asimismo, en este período cuentan con socios diferentes a los miembros de la familia; nos referimos a Aura Herrera Mora, a Fabio Obando, a Clelia Ossa de Obando y a Alberto Moreno Gómez, quienes están por poco tiempo vinculados en distintas sociedades en las que participaron los Mejía. Para lograr el control de las compañías, cada uno de los dos hermanos Mejía Amaya creó en socio con sus respectivas esposas una sociedad en comandita simple, en la que sus hijos figuraron en calidad de socios comanditarios menores.

La primera sociedad fue fundada en 1965. Su creación coincide con el inicio de la expansión comercial y productiva. A partir de este año se inicia un proceso constante de creación de sociedades: se consolidan en las décadas de los años setentas y ochentas un conjunto de sociedades de carácter familiar, orientadas por las premisas de hacer crecer el negocio, de distribuir el riesgo y de procurar estrategias fiscales adecuadas.

Durante el período del taller *Servicio de baterías*, las decisiones en torno a la estrategia empresarial eran asumidas en su totalidad por Ernesto Mejía, quien solamente pedía asesoría para la presentación de su declaración de renta y la renovación de la matrícula mercantil. En el nuevo período, los hermanos Mejía Amaya trabajan mancomunadamente, pero cada uno respeta las fortalezas del otro. José Antonio se encarga de la parte administrativa y legal, Ernesto del ámbito comercial y de la fabricación de las baterías. La vinculación

laboral del ingeniero Ricardo Ortiz incorpora una nueva cabeza a la organización; sus funciones en calidad de director de la planta le permiten incidir en las decisiones estratégicas de la compañía.

En sus inicios, el taller *Servicio de baterías* funcionaba como una gran unidad operativa en la que se conjugaban tres actividades: el comercio, las reparaciones mecánicas y el ensamble artesanal de baterías. La dinámica adquirida por los intercambios comerciales y la decisión de montar una planta para la producción de baterías introduce ciertos cambios en este modelo. Se abren nuevos establecimientos [almacenes] en la ciudad de Cali y a partir de 1968 sucursales en las diferentes regiones del país, empezando el proceso de configuración de la red nacional de MAC. El equipo de ensamble y producción de baterías fue trasladado a una casa del barrio el Troncal, en la carrera 8ª con calle 33; el aumento en la producción, debido a la compra a Icollantas en 1969 de la maquinaria de la planta Silvertown, motiva posteriormente un nuevo traslado a la carrera 1ª con calle 38.

Este lugar sirvió durante varios años como una especie de gran casa matriz. Allí funcionaron la fábrica, la parte administrativa, un almacén de autopartes, un punto de venta de motoniveladoras *Champion* y, a partir junio de 1973, una concesionaria de automóviles.

El proceso de consolidar la producción de baterías, pasar del ensamble artesanal a la fase industrial, no comprende únicamente la compra de la maquinaria proveniente de la planta de Icollantas ni el traslado de las instalaciones al barrio el Troncal y después a la carrera 1ª con calle 38; también se debe incluir la decisión estratégica de buscar asesoría tecnológica. Para ello, Ernesto Mejía y Ricardo Ortiz logran por intermedio de un programa de Ficitec el acompañamiento de Calvin Mosser, quien se había desempeñado como vicepresidente de la empresa americana productora de baterías *Globe Union* (la más grande de Estados Unidos en el momento).

Es difícil establecer un orden de magnitud para medir el ritmo de estos procesos pues el cambio del taller *Servicio de baterías* a la nueva estructura que se conforma en MAC es evidente. Sin embargo, hay un acontecimiento trascendental que marca un nuevo punto de giro: la decisión de la Renault de otorgar a Ernesto y José Antonio Mejía la concesión de comercialización de sus automóviles. Con esta determinación se inicia un nuevo período. MAC se capitaliza y parte de la estructura administrativa es renovada.

DOS HERMANOS, DOS FAMILIAS, VARIAS SOCIEDADES

Cuando José Antonio Mejía aceptó la propuesta de su hermano, no estaba aceptando ser socio del pequeño taller *Servicio de baterías*; con su consentimiento admitía el potencial de las actividades comerciales en autopartes, en el ensamble de acumuladores eléctricos y en la reparación de automotores. Estos negocios habían demostrado su rentabilidad; era necesario buscar nuevas alternativas para sacar provecho a las oportunidades abiertas por el mercado del departamento del Valle del Cauca de los años sesenta. La opción elegida fue la creación de sociedades con participación de los dos hermanos: “La habilidad para negociar de Ernesto y de parte mía [José Antonio] para administrar, para cuidar la plata, posiblemente”¹⁹ logró constituir un equipo que dio soporte a todas estas nuevas sociedades.

La elección de José Antonio Mejía en calidad de socio no fue una decisión al azar o mediada por los lazos familiares. Ernesto Mejía, además de continuar con la premisa de mantener organizada a la empresa en los aspectos administrativos y fiscales, logra un socio con la experiencia y la visión necesarias para continuar aprovechando las oportunidades abiertas por el mercado.

19 Entrevista con José Antonio Mejía, Cali, octubre 4 de 2006.

Antes del viaje a la Argentina, José Antonio Mejía terminó su bachillerato, estudió Contaduría y cursó Alto Comercio y Finanzas en Escolombias de Bogotá. Laboralmente estuvo vinculado al Banco de Colombia, en la sede del Socorro, Santander, y a la Cervecería Andina, de la familia Puyana en Bogotá. En la Argentina continuó su formación, y adelantó estudios de especialización en Contaduría y Auditoría. Una vez la familia regresó a Colombia trabajó en varias empresas, algunas de ellas multinacionales: Colgare-Palmolive, Cicolac, Price Waterhouse y Lafrancol.

José Antonio Mejía aceptó la propuesta de ser socio de su hermano Ernesto Mejía porque se dio cuenta de “que le estaba yendo bien y que era mejor tratar de independizarme, dejar de ser empleado [...] por eso empezamos y nos fue muy bien todo el tiempo”.²⁰

A mediados de la década del sesenta, Ernesto y José Antonio Mejía incursionaban en actividades económicas que ofrecían oportunidades de negocios, tenían un volumen de capital para invertir, una experiencia importante en los sectores en los que pensaban concentrarse y en los aspectos administrativos y fiscales; contaban además con las ganas de salir adelante e independizarse definitivamente. En síntesis, poseían factores mínimos para asumir la incertidumbre y el riesgo demandados por el proyecto que tenían en mente. El éxito y las recompensas futuras, tanto económicas como no económicas, dependían de la estrategia empresarial que empezaran a desarrollar. Ninguno de los dos tenía claro cuál era el camino más adecuado; todo dependía de las decisiones que tomaran.

Un factor clave para enfrentar las oportunidades del mercado fue el diseño de los estatutos que regían las sociedades que empezaron a constituirse desde mediados de la década

20 *Ibid.* La información biográfica de José Antonio Mejía es retomada de Mejía (1999), pp. 59-62.

da del sesenta. En esta tarea, la figura de José Antonio Mejía, su *saberhacer* en el campo de la administración y de la organización empresarial, rinde sus primeros frutos. El tipo de sociedad, los objetos sociales orientados hacia la diversificación y la estrategia fiscal que subyace en estas decisiones fueron pensados “para que nunca hubiera trabas en el camino”, para desarrollar actividades económicas sin restricción alguna:

Eso tal vez era más idea de José Antonio que mía; él sabía más de sociedades que yo. José Antonio era la persona que ya estaba metida en el negocio de sociedades; como auditor de empresas americanas grandes, él tenía mucha experiencia y por eso se hacían las sociedades así [...].²¹

Entre 1965 y 1966 se crean las tres primeras sociedades, sus objetos sociales son similares, apuntan hacia la diversificación, pero en cada sociedad se enfatiza en una actividad específica: el comercio de autopartes, la reparación de vehículos y la fabricación de baterías. Con esta estrategia se fortalecen separadamente y buscan continuar creciendo con las actividades que generaron el éxito económico en el taller *Servicio de baterías*. Igualmente, abren la opción de incursionar en nuevos sectores productivos. La orientación para sacar provecho de las oportunidades del mercado está claramente especificada, como es innegable la apertura hacia nuevos negocios complementarios a la comercialización de autopartes, la fabricación de baterías y la reparación de automotores.

La primera sociedad fue Mejía Amaya & Cía. Ltda., creada en 1965. Con una duración de 20 años, su capital social alcanzó la cifra de \$1.400.000, dividido en 140.000 cuotas tasadas a \$10 cada una. Los socios fueron Ernesto Mejía con \$47.700, Cecilia Castro de Mejía con \$47.700,

21 Entrevista con Ernesto Mejía Amaya, Cali, noviembre 16 de 2006.

José Antonio Mejía con \$23.900 y Aura Herrera Mora con \$20.700. El objeto social incorpora dos de las actividades realizadas en el taller: el comercio de autopartes y el ensamble de baterías. La parte mecánica es excluida y se incursiona en nuevas actividades económicas:

El objeto de la sociedad es la explotación de los negocios de compra y venta de mercancías nacionales y extranjeras en general, y en especial de toda clase de repuestos para vehículos; la fabricación y venta de baterías y partes para las mismas; el ensamble de toda clase de vehículos automotores; la explotación de los negocios de agricultura, cría, levante, ceba de ganado y lechería; y la inversión de capital en sociedades que tengan fines iguales, similares o afines al suyo, de cualquier tipo que éstas sean. En desarrollo de su objeto, la sociedad puede establecer almacenes, depósitos y fábricas; adquirir, conservar, gravar y enajenar bienes raíces, muebles o intangibles; girar, aceptar, negociar, descontar, etc., toda clase de instrumentos negociables y demás documentos civiles o comerciales; tomar interés como accionista, fundadora o no, en compañías anónimas, o como socia de responsabilidad limitada, colectiva o en comandita, fusionarse con ellas o absorberlas; tomar y dar dinero en mutuo, con garantías reales o personales o sin ellas, y, en general, llevar a cabo todo acto o contrato que se relacione directamente con su objeto social, pues la anterior enumeración no es taxativa sino por vía de ejemplo.²²

El 15 de junio de 1966 son creadas dos nuevas sociedades, *Talleres Mejía Amaya & Cía. Ltda.* e *Industrias Mejía Amaya & Cía. Ltda.* Los socios acordaron una duración de 20 años para cada una; eran comerciales y de responsabilidad

22 Notaría Segunda de Cali, escritura pública 2034.

limitada. El objeto social de la primera es orientado hacia la comercialización de autopartes y hacia las actividades mecánicas. Para conseguir su propósito incursionaban en la “importación, distribución y venta de toda clase de mercancías, nacionales y extranjeras, en especial de partes y repuestos para automotores; y la inversión de capital en sociedades que tengan fines iguales, similares o afines al suyo de cualquier tipo que éstas sean”.

Asimismo, prestaban servicios mecánicos de “mantenimiento y reparación en general de toda clase de vehículos automotores; cargue, reparación e instalación de baterías; arreglo de motores, dínamos, generadores, arranques, sistemas de frenos y demás partes para dichos vehículos”. En el desarrollo de estas actividades, la sociedad estaba facultada para establecer talleres, “adquirir, conservar, gravar y enajenar bienes muebles e inmuebles, en especial herramientas y equipos de taller” que estimaran necesarios. Como en el caso de *Mejía Amaya & Cía. Ltda.*, la entidad podía:

girar, aceptar, negociar, descontar, etc., toda clase de instrumentos negociables y demás documentos civiles o comerciales; tomar interés como accionista fundadora o no, en compañías anónimas, o como socia de responsabilidad limitada, colectiva o en comandita, fusionarse con ellas o absorberlas; abrir cuentas corrientes en bancos, consignar y girar sobre ellas; tomar y dar dinero en mutuo, con o sin interés, con garantías reales o personales o sin ellas, y, en general, celebrar y llevar a cabo todo acto o contrato que se relacione directamente con su objeto, pues la anterior enumeración no es taxativa sino por vía de ejemplo.²³

Con *Industrias Mejía Amaya & Cía. Ltda.* se crea la sigla MAC para la comercialización de sus productos. Su objeto

23 Notaría Segunda de Cali, escritura pública 3121, junio 15 de 1966.

social es similar al de las sociedades anteriores, nos referimos a la:

fabricación y venta de baterías para vehículos automotores y partes de las mismas; ensamble, fabricación y venta de vehículos, implementos industriales y agrícolas y/o sus partes; compraventa de importaciones y distribución de materias primas y mercancías en general; tomar en representación la fabricación, distribución y venta de toda clase de productos con marca y patente de terceros, nacionales y extranjeros; la inversión de capital en sociedades que tengan fines iguales, similares o afines al suyo de cualquier tipo que sean”. En el desarrollo de su objeto social la sociedad podía establecer fábricas y realizar toda clase de actividades económicas.²⁴

El capital inicial de *Talleres Mejía Amaya & Cía. Ltda.* e *Industrias Mejía Amaya & Cía. Ltda.* fue igual. Cada sociedad se inició con \$100.000 divididos en 10.000 cuotas con un valor nominal de \$10. Sus socios fueron Ernesto Mejía, Cecilia Castro de Mejía y José Antonio Mejía. Los dos primeros con 4.000 cuotas cada uno y el tercero con 2.000. Es importante subrayar que las razones y los objetos sociales, el peso en participaciones de la propiedad y el capital de estas sociedades cambió en varias ocasiones. Estas modificaciones respondieron a decisiones estratégicas para sacar provecho de las oportunidades del mercado que se presentaban a finales de la década de los sesenta y durante las décadas siguientes.

Un nuevo paso en la estrategia empresarial que estaban configurando los hermanos Mejía Amaya fue la vinculación de los restantes miembros de sus familias a sus sociedades. En 1967, en compañía de sus esposas, crearon sociedades en comandita simple. José Antonio Mejía y Carmen Medina de Mejía, en calidad de socios colectivos o gestores, constituye-

24 Notaría Segunda de Cali, escritura pública 3122, junio 15 de 1966.

ron la sociedad José Antonio Mejía Amaya & Cía. Sus socios comanditarios fueron los menores Javier Antonio, Mauricio, José Antonio y Juan Carlos Mejía Medina. Ernesto Mejía y Cecilia Castro de Mejía, como socios colectivos o gestores, conformaron la sociedad *Ernesto Mejía & Cía.* Sus socios comanditarios fueron los menores María Fernanda, Diego, Luís Ernesto y María Consuelo Mejía Castro. La duración de cada sociedad era para 20 años, el capital de \$50.000; los socios gestores aportaron \$40.000 y los socios comanditarios menores \$10.000 repartidos en partes iguales.²⁵

La necesidad de crecer abre la opción de la creación de una nueva sociedad, y en esta oportunidad los hermanos Mejía Amaya incluyen socios externos que aportan capital. Nos referimos a Fabio Obando y a su esposa Clelia Ossa de Obando. Ernesto Mejía cuenta que en una visita realizada a las instalaciones de MAC, a finales de los años sesenta, Fabio Obando se enamoró del negocio. En esa época se trabajaba jornada continua, “teníamos el casino en el mezanine al lado de las oficinas, y Fabio decía: Esos tipos son de avanzada, no cierran al medio día, trabajan los sábados. Yo le dije: don Fabio, todo esto es muy bonito pero no todo es color de rosa. Mire, en este momento estamos hasta el cuello de deudas, hemos crecido demasiado y no nos alcanza para cumplir con las obligaciones y ahí mismo dijo: ¿Y qué, cuánto necesita?”

El apoyo se materializó con la creación el 30 de enero de 1969 de la sociedad comercial de responsabilidad limitada *Industria Nacional de Baterías Ltda., Inalba.* El capital inicial fue de \$1.800.000 dividido en 180.000 cuotas con un valor nominal de \$10 cada una. Entre los socios, además de las personas naturales de Ernesto Mejía, José Antonio Mejía, Cecilia Castro de Mejía, Fabio Obando y Clelia Ossa de Obando, se incluía a personas jurídicas: las sociedades en comandita simple de *José Antonio Mejía Amaya & Cía.*, y Er-

25 Notaría Primera de Cali, escrituras 5460 y 5462, noviembre 30 de 1967.

nesto Mejía & Cía. El aporte por socio y el número de cuotas correspondiente podemos apreciarlo en la tabla 7. Los Mejía Amaya controlan el 56% del paquete, Ernesto Mejía y familia tienen un 34% y José Antonio Mejía y familia el 22%; Fabio Obando y su esposa Clelia Ossa sólo controlan un 44% del total.²⁶ Dos años después de su creación, en 1971, los socios decidieron aumentar el capital social a \$4.500.000, la composición no sufrió modificación alguna.

Tabla 7
Socios y aporte de la sociedad
Industria Nacional de Baterías Ltda., INALBA

Socio	Cuotas	Valor	% Socio pesos	% Socio
Ernesto Mejía Amaya	10.000	100.000	6%	6%
Carmen Castro de Mejía	10.000	100.000	6%	6%
José Antonio Mejía Amaya	20.000	200.000	11%	11%
Fabio Obando	40.000	400.000	22%	22%
Clelia Ossa de Obando	40.000	400.000	22%	22%
Ernesto Mejía Amaya & Cía.	40.000	400.000	22%	22%
José Antonio Mejía Amaya & Cía.	20.000	200.000	11%	11%
Total	180.000	1.800.000	100%	100%

Fuente: Notaría Segunda de Cali, escritura 314, enero 31 de 1969.

Como en las sociedades anteriores, el objeto social comprendió actividades diversificadas pero con énfasis en “la fabricación y venta de baterías para automotores y partes para las mismas y la producción y venta de materias primas para su elaboración”. Las actividades también podían orientarse

²⁶ Notaría Segunda de Cali, escritura 314, enero 31 de 1969.

a la fabricación, compra y venta de cualquier otra clase de productos, a la compra y venta de propiedad raíz, a las inversiones en otras compañías con las que podían fusionarse o absorber; al establecimiento de fábricas, depósitos y almacenes. Fabio Obando se retiró por cuestiones de salud; su adicción al cigarrillo le generó un efisema pulmonar. Como él no tenía descendientes, y con el objetivo de no dejarles problemas a los hermanos Mejía Amaya, decidió venderle su parte a Ernesto Mejía.

El proceso de creación de sociedades continuó en 1971 con la constitución de *Mejía Amaya y Moreno Ltda.*, sociedad comercial con responsabilidad limitada y con un objeto social muy preciso: “Compra y venta de mercancías en general, especialmente repuestos para automotores, talleres de servicio mecánico, representación de casas nacionales y extranjeras que tengan el mismo objeto, para comprar y vender acciones, celebrar contratos comerciales o de créditos, formar parte de otras compañías”. El capital social fue de \$800.000 dividido en 800 cuotas con un valor \$1000 por cada una. Los socios fueron Ernesto Mejía, José Antonio Mejía, Cecilia Castro de Mejía, Alberto Moreno Gómez, José Antonio Mejía Amaya & Cía. y *Ernesto Mejía Amaya & Cía.* Los hermanos Mejía Amaya controlaron el 75% y Alberto Moreno Gómez el 25%. Dos años después de creada la sociedad, Alberto Moreno cedió todos sus derechos a los hermanos Mejía Amaya.

La sociedad con Alberto Moreno Gómez nace por iniciativa de este último, quien trabaja en Caterpillar y conoce al hermano mayor de Ernesto y a José Antonio Mejía. Moreno Gómez decide retirarse de dicha empresa e invertir su capital en un negocio pequeño de comercialización de autopartes y taller de mecánica. No son claras las causas del retiro, pero al parecer los socios no congeniaron. Al poco tiempo de romper sus vínculos empresariales, murió en un accidente de tránsito.

La última sociedad creada en este período de la historia de MAC es José Antonio y Ernesto Mejía Amaya & Cía. S.C.A. que fue constituida el 24 de diciembre de 1973. Su existencia fue efímera –duró un año–, pues el 24 de diciembre de 1974 sus socios [Ernesto y José Antonio Mejía, Cecilia Castro de Mejía, José Antonio Mejía Amaya & Cía. y Ernesto Mejía Amaya & Cía.] decidieron liquidarla. Su capital social fue de medio millón de pesos, divididos en 500 cuotas con un valor nominal de \$100 por cada una. Como en los casos anteriores, el objeto social comprendía la participación en actividades diversificadas: “efectuar inversiones en sociedades mercantiles; compra y venta de propiedad raíz, urbana y rural; compra, venta, distribución, agencia, importación, exportación de repuestos automotores y de mercancías en general para éstos, para maquinaria agrícola o industrial; partes eléctricas; talleres de servicio mecánico y eléctrico, etc.”²⁷

UNA GRAN UNIDAD OPERATIVA: FÁBRICA, ALMACÉN Y ADMINISTRACIÓN

La creación de sociedades sólo representa una parte de la estrategia que empezaban a desarrollar los hermanos Mejía Amaya. Los objetos sociales que habían diseñado responden a actividades diversificadas, pero estaban pensados en términos de futuro. Entre 1965 y 1971 MAC todavía tenía la estructura del taller *Servicio de baterías*, la red comercial era muy pequeña, aún estaba en una etapa incipiente. Ernesto Mejía era consciente de esta realidad. Ricardo Ortiz nos recuerda las palabras que le expresó para proponerle que se vinculara a trabajar con él: “¡Yo quiero tener una empresa! Qué hago, necesito hacer una empresa, ¿usted se quiere venir a trabajar conmigo?”

²⁷ Notaría Quinta de Cali, escritura 1608 del 24 de diciembre de 1973 y escritura pública 1873 del 24 de diciembre de 1974.

Paralelo al proceso de crear sociedades, la maquinaria para ensamblar las baterías fue trasladada al barrio el Troncal; en esa casa-local funcionó la “primera planta” de MAC. La red comercial aún era local, se avanzó un poco con la apertura de dos o tres sucursales en Cali. La parte administrativa empezaba a recibir la impronta de José Antonio Mejía. En este contexto, suceden varios acontecimientos que permiten que la idea de empresa se haga tangible, pase del papel y de lo que era el *Servicio de baterías* a una nueva dimensión que da seguridad, que hace percibir la idea de crecimiento.

En primer lugar, nos referimos a la contratación de Ricardo Ortiz, primer ingeniero de MAC y primer director de la planta. Con este profesional se imbrica el conocimiento del *saber hacer* práctico de Ernesto Mejía con el conocimiento venido de la formación académica. En segundo lugar, nos referimos a la compra por parte de Ernesto Mejía del lote de la carrera 1ª con calle 38. En ese lugar construyó un local pensando en que algún día iba “a ser comerciante de tractores o de autos [...] cuando empecé a hacer ese local, yo no tenía distribución, ni amigos, ni la plata para eso. Tenía un lote muy bueno y dije: Este lote lo voy a aprovechar porque tiene que crecer”. En tercer lugar, nos referimos a la compra a Icollantas de la maquinaria de planta de baterías Silvertown; con esta adquisición se inicia la transición de ensamblador a fabricante de baterías, la casa-local del barrio el Troncal da paso a la primera planta oficial de MAC, en la carrera primera con calle treinta y ocho. Estos acontecimientos coinciden con la creación de la empresa *Industria Nacional de Baterías Ltda., Inalba*. Para Ricardo Ortiz, estos acontecimientos le permiten a MAC empezar a competir, contactar distribuidores y ensanchar la comercialización de las baterías.

El cuarto acontecimiento es el contacto con el señor Calvin Mosser, jubilado americano que durante varios años de su vida ocupó altos cargos en la empresa más grande de Estados Unidos en producción de baterías: Globe Union.

Mosser, comprometido con un programa de asesorías que expertos senior americanos ofrecían a distintas empresas de países del tercer mundo, aceptó el llamado y viajó a Colombia en el año 1970. La relación alcanzada con esta persona fue tan grande, que les permitió a Ernesto Mejía y a Ricardo Ortiz realizar su primer viaje internacional de observación técnica, en 1971, a plantas productoras de baterías en Estados Unidos.

La conjunción en un solo local de la fábrica de baterías, de un almacén de autopartes, de una concesionaria de motoniveladoras, de la parte administrativa, la existencia de un casino, el alto número de empleados y la apertura ya en 1968 de la primera sucursal en Bogotá –suceso que inaugura el proceso de la configuración de la red nacional de comercialización– cambian la percepción que se tenía de MAC. La imagen del pequeño taller quedó en el pasado reciente: lo que emerge con el traslado a la carrera primera con calle 38 es una imagen distinta.

Las sociedades creadas en este período están centradas principalmente en la fabricación de baterías, el comercio de autopartes y el taller de reparación; a pesar de su diversificación, su estructura responde a la de sociedades familiares. El montaje de la maquinaria de la Silvertown recrea la imagen de una planta industrial. El almacén para comercializar repuestos, además de maquinaria y la sede de la administración general, crean la imagen de una casa matriz; la época del ensamble artesanal, del kárdex y de las cajas vacías para aparentar inventarios, y la ayuda esporádica en lo administrativo de José Antonio Mejía y Cecilia Castro de Mejía, empiezan a quedar en el pasado. Lo que emerge es la imagen de una gran unidad operativa, y con ella se materializa la estructura de una empresa familiar o tradicional.

Con estos cambios, el ideal de Ernesto Mejía de tener una empresa se hace realidad. Con el nuevo ingeniero, tres cabezas empezaron a hacerse visibles dentro de la organiza-

ción. Ricardo Ortiz lideró la parte productiva. José Antonio Mejía continuó a la cabeza de la parte administrativa. Ernesto Mejía se concentró en la parte comercial y, en general, en toda la organización. Con la apertura de sucursales en otras regiones del país, esta estructura cambió un poco; se incorporaron los administradores, los vendedores y los mecánicos, pero el control administrativo siempre estuvo centralizado en Cali. El financiamiento se realizó con la reinversión de utilidades y con el crédito bancario. En ambos casos la premisa de mantener organizada la empresa era fundamental para acceder a los préstamos de los bancos.

A comienzos de los años setenta la vinculación de los hermanos Mejía Amaya rendía sus frutos. Progresivamente habían diseñado una estrategia que demostraba sus bondades y seguía ofreciendo opciones de crecimiento. La diferencia en el estilo de trabajo de los dos hermanos era notoria: José Antonio “siempre encerrado en las oficinas, más dedicado a hacer números y cuentas [...] haciendo la parte contable, los registros, los impuestos, la correspondencia [...] con el público muy poco me metía”. En cambio, Ernesto Mejía, inicialmente en el mostrador, “con la gente, él era comerciante [...] cuando el negocio creció, ya no podía estar en el mostrador. Él estaba gerenciando desde la oficina, pero entonces ya con clientes al por mayor y con proveedores”.²⁸

“FUIMOS CRECIENDO TAN DESPACIO QUE NO SE NOTABA”

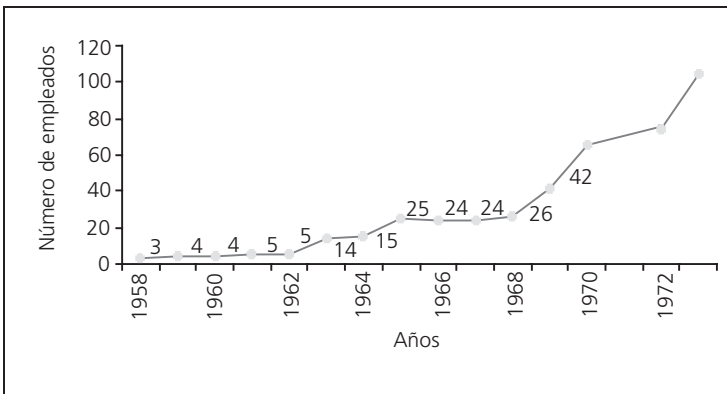
Como en el período anterior, los datos para cuantificar o construir un orden de magnitud que muestre el crecimiento de MAC son escasos; las pocas cifras que se tienen son volátiles. En la documentación, Ernesto y José Antonio Mejía se identifican como comerciantes e indistintamente en varias de

28 Entrevista con José Antonio Mejía, Cali, octubre 4 de 2006.

las sociedades creadas figuran como importadores, minoristas y mayoristas de mercancías. El cambio respecto al taller *Servicio de baterías* es evidente, hay un ensanchamiento de la actividad comercial. Las referencias comerciales no cambian, Peláez Hermanos, Coéxito, Icollantas, Autorex de Colombia, recomiendan el buen nombre de las distintas sociedades. El Banco de Colombia y, en menor medida, los bancos Francés, Italiano y Popular, figuran en calidad de entidades crediticias con las que trabajan las distintas sociedades.

Las cifras del gráfico 3 muestran el crecimiento del número de empleados. Recordemos que este incremento viene presentándose desde el período del taller *Servicio de baterías*. Durante los años de creación de las primeras sociedades, 1965, 1966 y 1967, el número se mantiene entre 24 y 26 empleados. La transición del ensamble artesanal a la fabricación industrial de baterías incrementa el personal contratado. En 1969, año de creación de *Industria Nacional de Baterías Ltda. Inalba.*, se eleva el número a 42. La compra de la maquinaria de la Silvertown y el paso al local de la carrera primera con

Gráfico 3
Empleados de MAC, 1957-1973



Fuente: Cámara de Comercio de Cali, archivo público, registros y matrículas mercantiles.

calle 38, lo aumenta a 66 y, después, a 74. Finalmente, encontramos la cifra tope de 105 empleados en 1973, año en que se inicia la apertura de la concesionaria Renault.

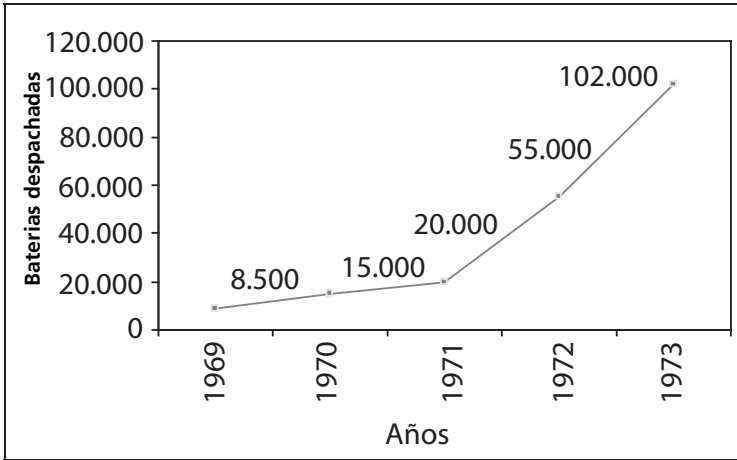
En 1970, en la sociedad *Talleres Mejía Amaya & Cía. Ltda.*, figuran 28 personas contratadas: 2 directivos, 25 técnicos y un empleado. No se reporta información referente a obreros calificados y no calificados. En este año la nómina de esta sociedad alcanzó la cifra de \$504.396. El salario pagado a un directivo era de \$5.000 mensuales; los técnicos devengaron \$1.230 al mes y el empleado \$1.283 mensuales. En el mismo año, pero en la sociedad *Industrias Mejía Amaya & Cía. Ltda.*, se reportan 6 personas contratadas: un directivo con un salario de \$1.000 mensuales, 4 técnicos con un salario de \$1.216 al mes, un empleado con un salario de \$1.000 mensuales. El total de la nómina en el año fue de \$82.368. En la sociedad *Industria Nacional de Baterías Ltda, Inalba.*, se reportan 14 personas contratadas: un ejecutivo y un profesional, cada uno devengaba \$3.083 mensuales, un técnico con un salario mensual de \$3.615 y 11 obreros calificados; su salario al mes era de \$704,18. La nómina en el año 1970 alcanzó una cifra aproximada de \$210.323,76.

Las series estadísticas de baterías despachadas sólo empiezan a llevarse en 1969; para este período tenemos datos para cinco años. En el gráfico 4 podemos observar un crecimiento continuo en la producción de acumuladores eléctricos. Los efectos de los acontecimientos reseñados arriba en torno a la compra de maquinaria, la inauguración de la planta de la carrera 1ª con calle 38 y la asesoría de Calvin Mosser se notan, el incremento es significativo, pues en menos de un quinquenio se pasa de 8.500 baterías a 102.000 anuales. El salto más importante ocurre entre 1972 y 1973: la producción cambia de 55.000 a 102.000 unidades despachadas al año.

En 1970 la sociedad *Industrias Mejía Amaya & Cía. Ltda.* registró ante la Cámara de Comercio de Cali una pro-

Gráfico 4

Baterías despachadas, 1969-1973



Fuente: Información suministrada por MAC.

ducción anual para el período 1969-1970 de \$645.338,56, que corresponden, de un lado, a 1.612 baterías valoradas en \$434.393,40 (en promedio, cada batería tenía un valor de \$269,47) y, del otro, a 81.100 placas para baterías avaluadas en \$210.945,16 (en promedio, cada placa tenía un valor de \$2,60). Un año después, en el período 1970-1971, la producción alcanzó la cifra de \$1.196.181; además, los socios declararon tener una capacidad instalada de 3.600 baterías, aún si sólo utilizaban el 68%.

La sociedad *Industria Nacional de Baterías, Inalba*, registró ante la Cámara de Comercio de Cali en el período 1969-1970 una producción anual de \$2.990.861,45, equivalente a 6.323 baterías y 765.272 placas para baterías. Las baterías fueron tasadas en \$1.624.254,92 (en promedio, cada unidad tenía un valor de \$256,88); las placas se avaluaron en \$1.366.606,53 (en promedio, el valor de cada unidad fue de \$1,78). Los socios declararon tener una capacidad instalada para producir 36.000 acumuladores eléctricos, pero sólo

estaban produciendo 6.323 baterías. Para el período 1970-1971, los cambios son significativos. La producción fue de \$6.495.776, y de esta cifra \$4.689.366 corresponde a 14.006 unidades de baterías y \$1.806.410 equivale a 1.059.075 placas. En promedio, cada acumulador eléctrico fue valorado en \$334,81 y cada placa en \$1,70.²⁹

Sin lugar a dudas, los datos anteriores son parciales y fragmentados, pero no ocultan los cambios que se venían operando en la actividad económica de los hermanos Mejía Amaya. Las distintas sociedades constituidas durante el período configuran la imagen de una empresa familiar. En 1973 Ernesto y José Antonio Mejía reciben la autorización para ser concesionarios de automóviles Renault, este acontecimiento inaugura un nuevo período en la historia de MAC.

FAMILIA, DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL Y APRENDIZAJE INDUSTRIAL, 1973-1985

Los siguientes trece años marcaron un período de particular importancia para MAC: mientras se procuró iniciar un proceso de aprendizaje y afianzamiento industrial, impulsado desde la nueva planta de producción de baterías, las condiciones del mercado y la posición de MAC dentro de él fueron dando camino a una nueva serie de actividades económicas de diversa índole, que ampliaron el marco de acción de los dos hermanos Mejía Amaya.

¿Cómo explicar el caso de diversificación de estos hermanos, impulsado fuertemente en junio de 1973 con la apertura de un concesionario de automóviles Renault en un nuevo local de propiedad suya? ¿Cómo entender por qué este caso colombiano no se ajusta al modelo de familia y empresa descrito por Alfred Chandler, en el que una misma familia

²⁹ Información fragmentada; no existen mayores datos para otros períodos.

empresaria se dedica de lleno a una sola actividad económica? Esto es una estrategia para rebajar los niveles de incertidumbre y de riesgo, para jugar con las reglas de juego existentes y obtener beneficios fiscales, para alcanzar participación representativa dentro de distintas sociedades y para captar las oportunidades del mercado:

Como estamos hablando de una época en que el sistema económico era un sistema cepalino, de protección de la industria de nación, de reemplazo de importaciones, de cierres de fronteras, de altos aranceles, pues evidente, el negocio nuestro era muy bueno pero chiquito, como todas las industrias que se crearon bajo la Cepal, industrias para un mercado pequeño. Las exigencias de los clientes no eran extraordinarias porque el cliente no tenía opción, indudablemente había una generación de recursos muy importantes que había que invertir, no en el mismo negocio, se trataba de un negocio pequeño para un mercado pequeño, había que diversificar, hacer otros negocios, y la organización en su momento tuvo agricultura, inmuebles, vehículos, comercio, industria, incluso hubo inversiones en otras ramas: alquiler de vehículos, venta de motocicletas, de ciclomotores, de bicicletas. Entonces, se necesitaba una diversificación de los excedentes, que no se requerían, para invertírselos a la fábrica porque la fábrica no necesitaba crecer en volumen, ni mejorar dramáticamente sus estándares, porque el mercado era pequeño y no era exigente; eso cambia muy duro a partir del gobierno de Gaviria.³⁰

Pero el período comprendido entre 1973 y 1985 no solamente significó para MAC un proceso de incursión y aprendizaje en la producción industrial dentro de su planta de baterías, y de diversificación económica en el mercado na-

30 Entrevista con Luis Ernesto Mejía, Bogotá, octubre 31 de 2006.

cional. Fue importante porque abrió, a su cierre, el paso a la nueva generación de la familia. Fue de singular importancia también porque en él se presentaría un acontecimiento que marcaría definitivamente el futuro de MAC: la separación entre los dos hermanos Mejía Amaya.

CONSOLIDACIÓN DE SOCIEDADES, CRECIMIENTO POBLACIONAL

Ya en los primeros años de la década de 1970, el aumento en las actividades de producción, de administración y de comercialización hizo pensar en la necesidad de encontrar un espacio de mayor tamaño para el desarrollo de las mismas. Ernesto Mejía determinó la necesidad de buscar una sede central para concentrar la operación de los negocios, que permitiera una expansión suficiente a futuro. Fue así como se construyó en la carrera 1ª con calle 38, en un lote propio del tamaño de una manzana, una edificación que para entonces sería utilizada tan sólo en un 30%. La edificación acogió toda la parte de la producción de baterías, permitió un espacio importante para el taller de atención a clientes y para el área administrativa, y dejó espacio suficiente para un local de gran tamaño que cautivaría pronto al público por sus especiales características.

Durante este período, la creación de sociedades con diferentes objetos sociales fue constante en las actividades de los dos hermanos Mejía Amaya. La diversificación, propia de las características de los empresarios colombianos de la época, encontró su provocación en la realidad de la economía nacional del momento. La constante en el camino de diversificación recorrido: la presencia familiar y un factor que no fue descartado para la creación de varias de ellas: la asociación con terceros.

Entre 1973 y 1986, los hermanos Mejía Amaya ya habían iniciado 11 nuevas sociedades de distinto objeto social.

Entre ellas, varias contaron con cambios en sus objetos sociales, que les permitieron abrirse, sin la necesidad de creación de otras nuevas sociedades, a ofrecer mayor tipo de productos o servicios más amplios. Así, además de las diversas sociedades comerciales (sucursales) que se encontraban ya en distintas ciudades del país, diferentes sociedades fueron creadas a lo largo de las décadas del setenta, ochenta, y noventa para incursionar en gran cantidad de mercados. Entre ellos, el mercado de finca raíz, el de la agricultura, el de la venta de automóviles, motocicletas, ciclomotores, motoniveladoras, bicicletas, alquiler de vehículos, comercio de autopartes, industria de producción de frenos, el mercado de servicios financieros.

La tabla 8 muestra las nuevas sociedades que aparecieron a lo largo del período comprendido entre 1973 y 1985. Cabe recordar que ofrece tan sólo nuevas sociedades, distintas a aquellas que surgieron en el territorio nacional para funcionar como sucursales en el campo de la comercialización de baterías y de autopartes.

Pero no solamente aparecieron nuevas sociedades. El período estuvo marcado por constantes cambios dentro de las distintas sociedades —nuevas y ya existentes—, evidenciados en cambios en los objetos sociales, en los estatutos, en la distribución de participaciones dentro de algunas de ellas. Las motivaciones en los cambios intermedios tuvieron que ver con necesidades o decisiones estratégicas propias de la dirección, los cambios finales encuentran su motivación en la separación entre los hermanos José Antonio y Ernesto Mejía.

Ya entrada la década de 1980, con un conjunto de sociedades funcionando en distintas ramas de la economía, con una nueva planta industrial de producción de baterías de mayor capacidad y de mayor nivel tecnológico, y con una administración distribuida en tres sociedades administradoras diferenciadas para el total de sociedades del conjunto [Administradora Mejía Amaya S.C.A. y Finandina Limitada para la

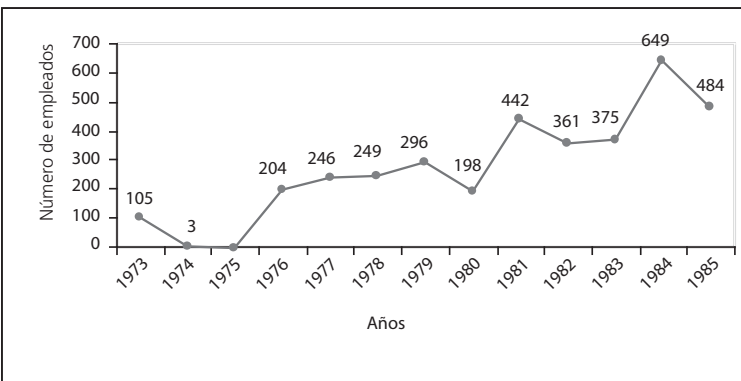
Tabla 8
Creación de nuevas sociedades, 1973-1985

Nombre	Inicio	Figura	Socios / Accionistas
José Antonio y Ernesto Mejía Amaya S.C.A.	Diciembre 24 de 1973	Sociedad mercantil en comandita por acciones	Ernesto Mejía, Cecilia Castro de Mejía, José Antonio Mejía Amaya & Cia., Ernesto Mejía Amaya & Cia.
Mejía Amaya Ltda.	Febrero 7 de 1974	Sociedad limitada	José Antonio Mejía, Ernesto Mejía.
Finandina Ltda.	Marzo 26 de 1974	Sociedad de responsabilidad limitada	José Antonio Mejía, Ernesto Mejía, Luis Perea Sierra.
Administradora Mejía Amaya S.C.A.	Septiembre 5 de 1974	Sociedad mercantil en comandita por acciones	José Antonio Mejía, Ernesto Mejía, María Luisa Restrepo de Jaramillo, Ernesto Mejía Amaya & Cia. S.C.S., y José Antonio Mejía Amaya & Cia. S.C.S., Carmen Cecilia Castro de Mejía.
Motobecane de Occidente Ltda. & Cia. S.C.A.	Septiembre 10 de 1976	Sociedad en comandita por acciones	Ernesto Mejía, Carmen Cecilia Castro de Mejía, Emejía & Cia. S en C., María Mejía Fernanda Castro, Luis Ernesto Mejía Castro, Diego Mejía Castro, María Consuelo Mejía Castro.
Motobecane de Occidente Limitada	Julio 2 de 1976	Sociedad comercial de responsabilidad limitada	Mac Limitada., Tecnoquímicas Ltda.
Calillantas Ltda.	Marzo 31 de 1977	Sociedad comercial de responsabilidad limitada	Clelia Ossa de Obando, Azaias Cuartas Calle, Inversiones Ossa Mejía Ltda.
Productos Industriales Mac Axion Ltda., Sigla Primax Ltda.	Noviembre 5 de 1979	Sociedad comercial de responsabilidad limitada	Ernesto Mejía, José Antonio Mejía, Inversiones Herminia Cabrera de Salcedo y Cia., Sociedad en Comandita Axion, y Mac Ltda. Administradora S.C.A.
Mac S.A.	Marzo 28 de 1984	Sociedad anónima	Ernesto Mejía, Carmen Cecilia Castro de Mejía, Santiago Mejía Medina, Juan Carlos Mejía Medina, José Antonio Mejía Medina, Mauricio Mejía Medina, Javier Antonio Mejía Medina, José Antonio Mejía Amaya, María Fernanda Mejía Castro, María Consuelo Mejía Castro, Luis Ernesto Mejía Castro, Diego Mejía Castro.

administración general de sociedades distintas a las sucursales comerciales, de la contabilidad y del manejo de personal de ellas, y MAC S.A. para la administración exclusiva de las sucursales comerciales], MAC empieza a consolidarse como una agrupación de empresas de familia, que responde en parte al proceso de desarrollo y maduración empresarial planteado por Alfred Chandler en su modelo [en cuanto al desarrollo de las áreas pilares, administrativa, de mercados y tecnológica se refiere], pero que se distancia de él al asumir particularidades propias de la realidad empresarial y económica colombiana [una familia, varias actividades económicas].

Desde 1975 –con nueva planta en funcionamiento– y hasta 1986, el crecimiento de MAC fue evidenciándose por áreas de negocio y por el crecimiento dentro de las mismas. Para 1976, con la puesta en marcha de la nueva planta, MAC ya contaba con 204 empleados, de los cuales 84 estaban empleados por la sociedad dueña de los talleres automotrices (Talleres Mejía Amaya y Compañía Ltda.), 64 estaban empleados por las dos sociedades industriales (Indumac Ltda. y, la principal y eje central de la producción de baterías, Indus-

Gráfico 5
Empleados de MAC, 1973-1985



Fuente: Cámara de Comercio de Cali, archivo público.

tria Nacional de Baterías Inalba Ltda.), 11 estaban empleados por la concesionaria de automóviles (Automac S.A.) y 49 estaban empleados por la administradora Finandina Ltda.³¹

Pero en 1985, con 484 empleados, después de haber llegado a un máximo histórico de 649 empleados en 1984, se presenta un acontecimiento de fuerte impacto para la actividad económica de MAC, para sus empleados y para la familia Mejía Amaya en general: la separación de los hermanos.

AFIANZAMIENTO INDUSTRIAL, APRENDIZAJE Y DESARROLLO

A pesar de la gran diversificación influenciada por las características propias de la economía colombiana de la época, una intención se mantuvo clara en Ernesto Mejía: el aumento en la venta de baterías y el proceso ya iniciado de expansión comercial, relacionado con la distribución nacional de baterías, hizo llegar la necesidad de encontrar un nuevo sitio para ubicar la planta de producción industrial. El lugar elegido fue una construcción en la vía que va de Cali a Yumbo, en la zona industrial de Acopi. La financiación que impulsó el proyecto: en buena medida créditos bancarios y excedentes del negocio de concesión de automóviles. La inauguración fue en 1975.

El cambio a la planta de Yumbo le permitió a MAC aumentar su capacidad instalada, de manera que se pudiera responder al crecimiento sostenido en participación del mercado. Además de contar con mayor espacio, MAC se permitió incorporar nuevos equipos: rejilladoras, una empastadora, una mezcladora e incluso un nuevo horno.

La maquinaria fue traída desde Norteamérica, comprada a dos distintas empresas americanas dedicadas a la cons-

31 No se reporta información de todas las sociedades para el año 1974. Para el año 1975 no hay reportada información alguna.

trucción de maquinaria industrial, que en su viaje al país del norte, bajo invitación de Calvin Mosser, conocieran Ernesto Mejía y Ricardo Ortiz.

Sin embargo, no solamente el contacto con empresas productoras de maquinaria fue lo que se alcanzó en la visita a Estados Unidos. La nueva planta de MAC, inaugurada un 1975, presentó un diseño interior que logró un proceso productivo más eficiente. La nueva distribución permitió algo que no existía en la planta anterior:

Se necesitaba más espacio, una distribución de planta distinta, y se hizo una verdadera fábrica con el conocimiento adquirido en todas las visitas que se hicieron a Norteamérica, además de nuestra creatividad, se organizó la planta en un proceso continuo, lineal, para que los mismos operarios fueran llevando los materiales hasta que se terminaba la batería y saliera a despachos [...] primero con la parte de fundición de partes pequeñas, luego de rejillas, después secado, luego ensamble, después carga y terminado.³²

Así como el viaje a Estados Unidos sirvió para fortalecer los procesos productivos de la planta, el acercamiento a las ensambladoras de vehículos para participar como proveedores de equipo original tuvo también gran importancia en el proceso. Especialmente en todo lo relacionado con el tema de calidad.

Las ensambladoras de vehículos exigieron a MAC cumplir con ciertos estándares de calidad, que obligaron a la empresa a refinar sus procesos de producción y a adquirir equipos de laboratorio para verificar las condiciones del producto.

Con nuevos ingenieros contratados para producción e investigación y desarrollo, una labor concentrada en el mejoramiento de la calidad que fue impulsada por las ensambla-

32 Entrevista con Ricardo Ortiz, Cali, octubre 17 de 2006.

doras y soportada por la documentación requerida por Icontec, la empresa empezó a asumir el proceso de producción con mayores eficiencias, fortaleciendo su planta con nueva maquinaria, con el aprovechamiento de conocimientos propios y con asistencia y mayor presencia de personal con formación especializada.

Los cambios en planta y el aumento en la producción permitieron la llegada de gran cantidad de empleados para la producción. Con el aumento en el equipo de trabajo y las nuevas exigencias existentes, las condiciones laborales empezaron a ajustarse también. El manejo de las relaciones entre las distintas áreas y los rangos jerárquicos fue tomando una nueva dimensión.

DIVERSIDAD COMERCIAL, POSICIONAMIENTO NACIONAL

Ernesto Mejía reconoció pronto la oportunidad de llegar a las grandes ensambladoras nacionales de vehículos para posicionarse como proveedor oficial de baterías para sus automóviles. La nueva planta de producción de baterías le permitía tener al alcance esa nueva apuesta. MAC se inició como proveedora de equipo original con las ensambladoras de vehículos Renault y Chrysler. La buena labor prestada le valió entre estas ensambladoras, así como la labor de distribución de productos de Icollantas en el pasado, un reconocimiento que pronto se vería premiado.

En el año 1973 se presentó un suceso significativo para la historia de MAC. Justamente el local de la nueva sede, en la carrera 1ª con 38, por su gran vitrina y espacio, resultó atractivo para un negocio de comercialización que funcionó bastante bien. Ernesto Mejía recibió una propuesta singular. Alguien cercano a él, con la representación para Colombia de las motoniveladoras Champion, le propuso aprovechar el lugar para la venta de las mismas. Ernesto Mejía aceptó la propuesta.

La distribución de las llantas producidas por Icollantas también tuvo un lugar importante allí. Pero no mucho tiempo después, fue Renault quien hiciera una nueva propuesta. A partir de entonces, en 1973, la nueva Automac S.A. empezó a ser reconocida en el mercado de la capital del Valle del Cauca como la concesionaria oficial de automóviles Renault. Las motoniveladoras y las llantas pasaron en el local rápidamente a un segundo plano –hasta desaparecer–. El negocio de los concesionarios de vehículos empezó para los hermanos Mejía Amaya.

La posición de proveedor oficial de baterías para ensambladoras nacionales de vehículos permitió incrementar las ventas de baterías en el mercado nacional; ya en 1975 MAC se permitió vender 143.000 baterías. Para 1985 alcanzó la cifra de 210.000. La marca de baterías MAC empezó además a ser identificada como producto oficial de las marcas de automóviles más respetadas del momento.

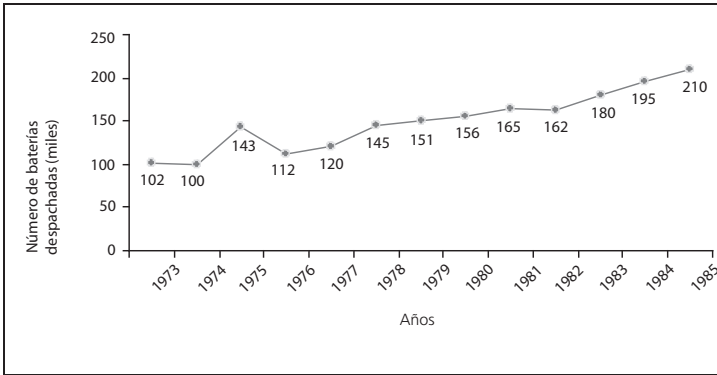
Pero Ernesto Mejía, asumiendo con determinación la meta de aumentar significativamente su participación en el mercado colombiano de las baterías, apuntó no sólo a las ensambladoras de vehículos. Mantuvo la expansión nacional a través de la aparición de sucursales en todo el territorio. Esas sucursales, aún ahora existentes (bajo el ala de Coéxito S.A.) se convertirían en representantes de la empresa y de sus baterías en todo el país.

La red de sucursales se extendió por varias ciudades. Después de llegar a Bogotá, en 1968, MAC arribó a Medellín en 1973; en 1974 hizo su entrada a Barranquilla; en 1975 inauguró una sucursal en Ibagué, y ya en 1976 se ubicaba en Bucaramanga.

En todo este proceso de expansión, MAC pudo alcanzar un número nada despreciable de 70 sucursales, que incluyó a aquellas correspondientes a las empresas de la competencia que entre finales de la década de 1980 e inicios de la década de 1990 adquiriera la familia Mejía Castro (Coéxito, Tudor y el 50% de Magna). Pudo además posicionar su producto

Gráfico 6

Baterías despachadas, 1973-1985



Fuente: Información suministrada por MAC.

entre distintos talleres y almacenes de venta de autopartes en todo el país: su red comercial empezó así a llegar a niveles importantes dentro del mercado nacional.

Por su parte, la concesionaria de automóviles Automac S.A. se constituyó, por su naturaleza, en el motor de mayor inyección de capital para los socios del momento:

Automac se convierte en el concesionario más importante de la red Renault del país, con ventas en esa época superiores a los 115 vehículos mensuales, el negocio de la concesión de vehículos era algo extraordinario y diferente a lo que es hoy: el carro se pagaba 30 días después de vendido, y se lo compraban a uno 60 días antes de que llegara; además, no había regalos, no había tapetes, no había regalo de matrícula. Era un negocio maravilloso en términos financieros, y efectivamente daba una caja muy importante y esa caja sirvió para que todo la organización creciera [...] ³³

33 Entrevista con Luis Ernesto Mejía, Bogotá, octubre 31 de 2006.

LA TRANSICIÓN HACIA UNA EMPRESA MODERNA FAMILIAR, 1985-1998

La separación de las sociedades entre los hermanos José Antonio y Ernesto Mejía denota la apertura de un nuevo período en la historia de MAC. Este acontecimiento no puede interpretarse como una decisión errada, hace parte de los ciclos vitales de las empresas, de lo que se conoce como el problema de la sucesión o continuidad de las actividades empresariales de una familia o de un grupo de familias, fenómeno condicionado al menos por cuatro factores específicos:

1. La existencia de hijos/yernos que pueden continuar con el negocio, y/o, menos frecuentemente, hijas, nueras o sobrinos;
2. El tipo de relaciones que se establecen entre los herederos, que pueden ser pacíficas pero a menudo conflictivas si no existe una planificación [eficiente] de la sucesión aceptada por los herederos;
3. La existencia de herederos con formación apropiada, en función de los condicionantes tecnológicos, humanos, y de capital de su sector de actividad en cada momento histórico;
4. “La estrecha vinculación de la gran empresa familiar con poderes fácticos [políticos, económicos, sociales] a escala local y regional y con el poder de presión a escala estatal.”³⁴

El desarrollo de las sociedades de los hermanos Mejía Amaya, algunas desavenencias entre ellos, desacuerdos propios de la actividad empresarial, el crecimiento de los hijos y su consecuente llegada al escenario de estas sociedades familiares en calidad de segunda generación, son algunos de los factores que inciden en la decisión de cesar la relación que habían iniciado veintiún años atrás, en 1965. La separación se hace de manera concertada: José Antonio Mejía y familia

³⁴ Fernández Pérez (), p. 57.

se quedan con los concesionarios de automotores; Ernesto Mejía y familia con la fábrica de baterías. Cada uno por separado puede seguir con los negocios de autopartes, propiedad raíz y las inversiones en el sector agropecuario.

La decisión de separarse resuelve en parte el problema de la sucesión familiar. Con esta determinación se minimiza el conflicto entre dos grupos familiares. Cada cabeza de familia, de un lado Ernesto Mejía y, del otro, José Antonio Mejía, queda supeditada a resolver hacia el interior de sus propias sociedades la transición o participación de la segunda generación. Con *Mark Casson* podemos enunciar este problema como la resolución de la cuestión dinástica.

En lo que respecta a MAC, la salida de José Antonio Mejía tiene dos elementos adicionales. Primero: pierde al hombre que durante un poco más de dos décadas había diseñado y materializado la estrategia administrativa y organizacional de las distintas empresas o sociedades familiares. Segundo: Ernesto Mejía, al quedar con la empresa de baterías, sigue actuando en un sector que conoce a la perfección, en el que tiene planes o proyectos empresariales de largo aliento que puede seguir materializando y, ante todo, facilita la llegada de la segunda generación. Él como fundador, gestor y gerente puede continuar con el ejercicio de enseñar y transmitirles a sus hijos los secretos referidos al producto, a los procesos productivos, a las redes de financiación, a los contactos comerciales; en general, a los saberes que permiten la especialización y la reputación de un empresa en un sector productivo.³⁵

El retiro de José Antonio Mejía acelera una serie de cambios que venían presentándose en MAC desde principios de la década del ochenta, acelera la llegada de los descendientes a la dirección de la empresa y facilita que sus yernos jueguen un papel más protagónico en la misma.

³⁵ *Ibid.*, p. 59.

La “vinculación” de los hijos a los cargos de dirección inicia el proceso de la *sucesión dinástica*. Este cambio no está exento de conflictos, que son minimizados por los acuerdos preexistentes dentro de la familia Mejía. La cercanía temprana a MAC y el conocimiento que tenían ya de ella los hijos de la pareja Mejía Castro, fueron un elemento que facilitó el proceso; recordemos que el lugar privilegiado para pasar vacaciones escolares eran las instalaciones de MAC, que en la década de los años setenta muchos de los viajes [turísticos] emprendidos por la familia a las distintas regiones de Colombia tenían el propósito de recoger cartera, que Ernesto Mejía sentó a sus hijos con algunos de sus hombres de confianza [Ricardo Ortiz, Edgar Oróstegui, por ejemplo] para que aprendieran con ellos parte de los secretos del manejo de la compañía.

Los cambios en las distintas sociedades familiares de Ernesto Mejía comprenden a todas las esferas de la empresa: propiedad, estructura administrativa y organizacional, innovación y apropiación tecnológica, cultura organizacional, cultura laboral y ampliación de redes comerciales por medio de un proceso de internacionalización. Estas modificaciones son progresivas, aún no han finalizado, apenas en el presente comienzan a decantarse; facilitan la llegada a MAC de lo que Alfred Chandler ha denominado la *mano visible* de la dirección de la empresa, una serie de ejecutivos asalariados. Los hijos de Ernesto Mejía hacen parte de este grupo, empiezan a cumplir un doble rol, el de accionistas [propietarios] y el de administradores.

Con la *mano visible*, MAC inicia la transición hacia una empresa moderna dedicada a la producción de baterías, sin dejar al margen aún las actividades diversificadas que la caracterizaron en los períodos anteriores. La vinculación de ejecutivos asalariados y el proceso de *sucesión dinástica* fortalecieron la decisión estratégica de focalizar la actividad empresarial en la fabricación industrial de acumuladores eléctricos.

cos. Y es que el éxito de concentrarse en este sector dependía en buena parte de resolver un común problema dentro de las empresas familiares en grado de madurez medio, que en el caso de MAC era complejo por el momento de tránsito que procuraba un nuevo tipo de empresa: la urgencia de elevar el grado de profesionalidad en el ámbito directivo, administrativo y productivo, para poder responder a las demandas en tecnología y capital que exigían las decisiones estratégicas tomadas durante este período.³⁶

Los cambios en MAC no son inmediatos, no se producen en la coyuntura de separación de Ernesto y José Antonio Mejía. Se dan de manera paulatina e inclusive algunos de ellos estaban operándose desde 1984 o quizás un poco antes. Sólo empiezan a tomar forma a finales de la década de 1990 con las recomendaciones realizadas por tres proyectos de consultaría [dos por la firma London Consulting Group, uno por la firma Plexus].

El acontecimiento que cierra este período es la entrega simbólica de las llaves de la empresa por Ernesto Mejía a sus hijos, acto que se llevó a cabo en la Argentina, en algún lugar de la carretera que conduce a Junín.³⁷

PROPIEDAD Y DIRECCIÓN

En el ámbito de la propiedad, la separación de los hermanos Mejía Amaya sólo produjo cambios en la composición de la propiedad de las sociedades en las que participaban José Antonio y familia. Los acuerdos celebrados permiten que Ernesto Mejía, su esposa Cecilia Castro de Mejía y sus hijos queden como únicos dueños de las sociedades pactadas. El proceso de ruptura se realiza en 1985, pero las tensiones entre

³⁶ Esta reflexión está inspirada en el trabajo de Casson, citado por Fernández Pérez, pp. 52, 53.

³⁷ Este acontecimiento es analizado en el primer capítulo del libro.

los hermanos se venían presentando desde tiempo atrás. Una vez decidieron que la mejor opción era romper los vínculos empresariales, se inició la negociación. Edgar Oróstegui, quien actuó como mediador, se encargó de tender el puente entre los hermanos:

porque había momentos en que se distanciaban emocionalmente, entonces trataba de mediar con el uno, con el otro. Les decía: “Es bueno que nos entendamos, que esto vale tanto, que la participación tuya es tal” [...] a veces pasaba noches sin dormir, porque el proceso era muy complejo, tratar de distribuir entre los dos, de manera justa, todos los recursos que había, porque a esa altura no solamente eran la red de distribución, la fábrica, los concesionarios de vehículos sino también los terrenos rurales; [...] bastante complicado, pero se logró salir adelante sin ningún problema.³⁸

Inicialmente, la ruptura no produce un avance hacia una empresa moderna. Las distintas sociedades siguen como empresas familiares o tradicionales en poder de una sola familia. De igual forma, hay continuidad en la directriz de sacar provecho de las oportunidades que ofrece el mercado en los sectores en que MAC interviene económicamente, siguen creándose sociedades o participándose en ellas. Así, por ejemplo, en 1986 constituyen Vehimac Ltda., en 1991 la readquirida Automac S.A. participa como socia fundadora de Autofutura S.A.; además, se abren varias sucursales y concesionarios en diferentes regiones del país, negocios que exigen la creación de nuevas sociedades. En el mismo sentido, pero con el objetivo de adquirir empresas competidoras, la familia compra a Coéxito en 1989 y a Tudor en 1991. En este mismo año, la mencionada Automac S.A., que por la separación de las sociedades de los hermanos había pasado a

38 Entrevista con Edgar Oróstegui, Cali, octubre 18 de 2006.

José Antonio Mejía, regresa a MAC. En 1994 se adquiere el 50% del paquete accionario de Magna, empresa de baterías creada por José Antonio Mejía y familia en Buga, después de la separación.

En el plano de la dirección de la empresa tampoco hay grandes cambios inmediatos después de la separación de los hermanos Mejía Amaya. Pero la continuidad en la dirección no es sinónimo de inmovilidad, Ernesto Mejía sigue como presidente, rodeado de su grupo administrativo, en el que empiezan a participar sus hijos, con mayor capacidad de decisión: “Ya no tenía que discutir la planificación con un socio, sino rodearse de su gente y actuar de conformidad con lo que se resolviera”.³⁹ La premisa que orienta a esta coyuntura de transición es seguir fortaleciendo a MAC –en materia específicamente organizativa y gerencial–. Esta idea es obsesiva en Ernesto Mejía; recordemos su ideal de mantener la “empresa organizada”, que cobra un nuevo sentido en estos años. Es necesario seguir creciendo, dice, seguir optimizando los aspectos administrativos y organizativos de las diferentes sociedades, seguir fortaleciendo la fábrica de baterías.

La preocupación de seguir organizando a MAC podemos relacionarla con cuatro factores. El primero, los cursos de Alta Gerencia que a principios de la década de 1980 recibe Ernesto Mejía en el Inalde en Bogotá. El conocimiento adquirido, combinado con su experiencia empresarial, le permite repensar su premisa del crecimiento. El segundo, el intento de creación del sindicato: este acontecimiento prendió las alarmas en torno a la relación con los operarios y en general con el manejo del personal de la planta. El tercero, la separación de su hermano, cuya incidencia actúa en un doble sentido: de un lado, pierde al socio principal y cabeza administrativa de las sociedades y, del otro, asume el reto de demostrar que “solo” podía salir adelante. Para Ricardo

39 *Ibid.*

Ortiz, la separación es asumida como una oportunidad “para crecer [...] se hizo en tal forma, con tanto positivismo y con tanto deseo de superación, de seguir adelante”.⁴⁰

El último factor es la crisis económica del país y en general de América Latina de los años ochenta. La “década perdida” exige un manejo depurado de la actividad empresarial. En el caso de MAC era necesario repensar su diversificación: la planta de fabricación de baterías, la red comercial y los concesionarios exigían altos volúmenes de capital que era necesario conseguir con las entidades bancarias de la región o con la reinversión de sus propios recursos.

La estrategia seguida por la dirección de MAC es sencilla: voto de confianza a los directivos de viejo cuño y la vinculación de una nueva cohorte de directivos entre los que debemos destacar a los hijos de Ernesto Mejía. La vinculación de Luis Ernesto Mejía, Diego Mejía y María Fernanda Mejía⁴¹ es definida por Edgar Oróstegui como el arribo de una:

fuerza nueva, una fuerza joven y más comprometida que cualquiera. Ernesto siempre se preocupó desde cuando eran pequeños por que se comprometieran y quisieran el negocio y lo logró. Es una cosa, no digamos extraña, sino especial, porque no sucede comúnmente y lo hemos visto en cantidad de empresas; mucha gente cree que preparar a los hijos es mandarlos al exterior a estudiar, luego llegan y ven las cosas como despreciables. Ellos –Diego y Luis– tuvieron la oportunidad de hacer un intercambio, pero fue una cosa muy distinta, no dejaron el ejemplo de su papá ni de su mamá.⁴²

Algunos problemas con la red de distribución en Bogotá y la compra de Coéxito en 1989 propiciaron nuevos

40 Entrevista con Ricardo Ortiz, Cali, octubre 18 de 2006.

41 María Consuelo Mejía llegaría a MAC más tarde, en el año 1998.

42 Entrevista con Edgar Oróstegui, Cali, octubre 18 de 2006.

cambios en la estructura directiva y administrativa de MAC. Edgar Oróstegui, que había asumido las funciones que en el pasado tenía José Antonio Mejía y se había encargado de formar [transmitir] el *saber hacer* de MAC a Luis Ernesto Mejía, es trasladado a Bogotá en septiembre de 1989 a solucionar los problemas comerciales. Un mes después, en octubre del mismo año, se inician las negociaciones para la compra de Coéxito. Ricardo Ortiz, quien se encargó de formar en el *saber hacer* de MAC a Diego Mejía, asume la dirección de la compañía recién adquirida y debe radicarse en la capital del país para asumir sus funciones. Mientras tanto, María Fernanda Mejía, proveniente de una reconocida firma multinacional de servicios de auditoría, cumplía ya labores de auditoría interna en MAC y consolidaba un equipo de trabajo en la labor del hacer seguimiento a las distintas sociedades comerciales que se tenían. Los hijos de Ernesto Mejía empiezan a destacarse formalmente en cargos de dirección en la empresa.

El proceso de apertura económica iniciado en 1991 por el gobierno de César Gaviria es un hito para los cambios administrativos y organizativos de MAC. La apertura es asumida como singular oportunidad de expansión en nuevos mercados.

En Colombia, las actividades comerciales con la venta de baterías no ofrecían mayores posibilidades de crecimiento, el mercado nacional no permitía significativas expansiones ya para MAC. Era necesario buscar otras opciones en el ámbito internacional. Para alcanzar el objetivo era necesaria la focalización en la actividad industrial. Por primera vez, la estrategia de diversificación fue duramente cuestionada, y la consigna de seguir creciendo en actividades mientras se organiza a MAC empieza a repensarse.

A principios de la década de 1990 era inimaginable que Ernesto Mejía perdiera su condición de líder y gerente de MAC, pero la nueva cohorte de ejecutivos, incluyendo a sus

hijos, era sabedora de la urgencia de una organización más institucionalizada: “Tener una organización que cada vez tome decisiones más racionales, sin perder la intuición y sin perder la visión”.⁴³

La decisión de asumir la apertura económica y focalizar la actividad empresarial en la producción y comercialización de baterías es tomada por todos los miembros de la familia Mejía Castro. Con esta determinación, no podían seguir jugando “a la fábrica tradicional. Siempre nos gustó mucho más la fábrica que cualquier otra cosa, a pesar de que la fábrica en su momento pudo ser menos brillante que otros negocios. Entonces la decisión fue enfrentar la apertura reconvirtiendo totalmente la fábrica, buscando asistencia tecnológica con algún grande del mundo”.⁴⁴

La apertura impulsa la decisión de focalizarse en la producción y comercialización de baterías, pero la implementación de esta directriz no es inmediata. Las actividades de diversificación [las concesionarias, la venta de autopartes, la propiedad raíz y las inversiones en el sector agropecuario] continúan. Para Luis Ernesto Mejía, esta decisión era errada:

El país ya estaba abierto, estábamos en plena apertura económica, habíamos tomado una decisión existencial, seguíamos con inversiones en muchas cosas que claramente no eran generadoras de valor, eran tremendas destructoras de valor, como los concesionarios de vehículos. Tuvimos 14 concesionarios de vehículos y en algún año vendimos más de 3.500 vehículos, sin generar un centavo para la organización; era un negocio muy difícil, pero era un negocio al cual mi papá se aferraba dramáticamente y nos demoramos dos años en convencerlo de que había que venderlo o cerrarlo.

43 Entrevista con Luis Ernesto Mejía, Bogotá, octubre 31 de 2006.

44 *Ibid.*

Los cambios que se vienen dando dentro de MAC desde principios de la década del ochenta empiezan a rendir sus frutos a principios de la década del noventa. La compañía tiene una nueva cohorte de directivos con un perfil profesional más alto, la llegada de la segunda generación se ha efectuado sin tensiones profundas, la coyuntura conduce a tomar la decisión estratégica de focalizar las actividades empresariales en la producción y comercialización de baterías, la internacionalización era un hecho. No obstante, la permanencia de las actividades diversificadas, el deseo de mantenerlas, la presencia de numerosas sociedades, generan las tensiones dentro de MAC: el rostro de una empresa híbrida. Una parte de este rostro es el de la empresa familiar tradicional, la otra parte es el de una organización que intenta despegar hacia una empresa moderna. Si se quiere, la empresa familiar es la herencia del pasado, su permanencia es sinónimo de seguridad, de baja incertidumbre y de bajo riesgo. La focalización e internacionalización representan el tránsito hacia la empresa moderna, hacia lo nuevo y lo desconocido, el pasado se “conoce”, el futuro es incierto; por lo tanto, la incertidumbre y el riesgo aumentan.

Los cambios en la administración desarrollados por la nueva cohorte de ejecutivos empiezan a mostrar los puntos débiles al tener numerosas sociedades. Así, por ejemplo, en los comités de gerencia se identifican esfuerzos por triplicado en los temas comerciales. La única salida para romper con el carácter híbrido de la empresa era ahondar en el proceso de focalización y de modernización. En ese contexto aparece en el escenario la firma mexicana *London Consulting Group*. Su llegada a MAC es casual, lo hace en una coyuntura en que la consultoría estaba de moda en Cali. Cementos del Valle ya había contado con sus servicios.

No obstante, la decisión de contratarlos es estratégica, responde a una decisión de Luis Ernesto Mejía: “Ya no nos podemos quedar en la empresa familiar, ya no nos podemos

quedar en que nosotros mismos tenemos que hacer todo internamente [...] que alguien de afuera venga, nos mire cómo estamos y nos diga cómo se están haciendo las cosas en otras empresas”.⁴⁵

El primer trabajo de consultoría de London Consulting Group se realiza en 1996. En él intervienen funcionarios del grupo consultor y miembros de MAC. El trabajo se concentra en tres áreas prioritarias: la planta, la comercialización y la administración. Las labores de trabajo fueron intensas:

Los consultores trabajan al ritmo de ellos [...] era una metodología de trabajo totalmente diferente para la empresa y para todo el grupo que tuvo la oportunidad de trabajar con ellos [...] le puedo decir que en esos meses que no alcanzaron a ser un año [realicé] una especialización intensiva que la hubiera hecho en una universidad en unos dos años, porque el tema involucraba meterme de lleno no sólo en temas financieros, sino en temas estratégicos [...] en temas de planeación, en el tema comercial [...] nos tocaba conocer todo el proyecto [...] hay que hacer esto bajo este tema y aquí está el libro, o sea, léase el libro y aprenda [...] uno ahí no se podía arrugar: si a las doce de la noche no había terminado, pues a seguir hasta las cuatro de la mañana porque había que presentar uno de los informes de junta a las siete.⁴⁶

El resultado del primer proyecto de consultoría con London Consulting Group es una propuesta para organizar internamente a la empresa. El ordenamiento incluía la planta, la administración y la comercialización, y comprendía la reestructuración y la creación de áreas, la especialización de labores, la creación de cargos con sus respectivos perfiles, la

45 Entrevista con María Raquel Esquivia, noviembre 29 de 2006.

46 *Ibid.*

construcción de indicadores orientados a la toma de decisiones más racionales.

La segunda consultoría, con London Consulting Group, es una continuidad del proyecto anterior y está enfocada a un ejercicio de planeación estratégica. La tercera consultoría es realizada con Plexus. Una vez organizada la casa en su interior, era necesario organizar las redes comerciales. El componente de la nueva actividad era legal e implicaba un trabajo bastante minucioso con los accionistas y funcionarios de las empresas involucradas. El resultado de este trabajo es la liquidación y fusión de las sociedades familiares que empezaron a crearse desde la década del sesenta, la decisión de renunciar a la red nacional de comercialización de autopartes y de baterías para trasladar los activos comerciales involucrados a Coéxito y el cierre de los concesionarios de automóviles. Con estas determinaciones, el proceso de focalización se concreta, la estrategia de diversificación sufre un cambio radical, mas no se pierde; lo que empieza a concretarse es una empresa moderna que no pierde el carácter de empresa familiar: MAC S.A.

Los cambios estructurales no pueden limitarse a la directriz trazada por London Consulting Group y Plexus a lo largo de este período. Se liquidaron varias de las sociedades creadas en décadas pasadas, también porque varios de los negocios no ofrecían ya oportunidades de desarrollo; no sólo el elemento de focalización y los cambios en la estructura organizativa fueron motivadores. En la tabla 9 presentamos un listado de las sociedades liquidadas durante el período, muestra clara de la intención de focalización.⁴⁷

⁴⁷ Las líneas de tiempo de sociedades presentadas en este capítulo muestran con mayor claridad el movimiento de las mismas.

Tabla 9**Sociedades liquidadas y fusionadas, 1986-1998**

Sociedad	Año	Acción
Talleres Automac Ltda.	1986	Liquidada
MAC Ltda.	1987	Liquidada
Finandina Ltda.	1987	Liquidada
Productos Industriales Mac Axión Ltda. "Primax Ltda."	1987	Liquidada
Indumac Ltda.	1987	Liquidada
Motobecane de Occidente Ltda.	1988	Liquidada
Motobecane de Occidente Ltda. y Cía. S.C.A.	1988	Liquidada
MAC Administradora S.C.A.	1988	Liquidada
MAC S.A.	1993	Mac Inalba S.A. absorbe la sociedad y queda con la razón social MAC S.A.
Calillantas Ltda.	1996	Liquidada
Autofutura S.A.	1997	Liquidada
Automac S.A.	1998	Liquidada
EMejía y Cía. S. en C.	1998	Mac S.A. absorbe la sociedad
E.M.A. Sociedad Ltda.	1998	Mac S.A. absorbe la sociedad

Fuente: Cámara de Comercio de Cali, archivo público.

UNIDADES OPERATIVAS Y APROPIACIÓN TECNOLÓGICA: LA TRANSICIÓN HACIA UNA PLANTA MODERNA

Los cambios en la fábrica de baterías ocurridos durante este período no pueden asociarse íntegramente a la división de las sociedades de los hermanos Mejía Amaya. La tensión propia del proceso de separación afecta a la dirección de la planta

por la falta de directrices claras hacia dónde orientar el trabajo: “Llegaban los hijos de don Antonio y don Antonio, y decían una cosa, y llegaba don Ernesto con los hijos y decían otra; entonces había diferencias entre ellos [...] la fábrica se quedaba bloqueada por la falta de decisiones que uno necesitaba que se tomaran”.⁴⁸

Una vez solucionado este inconveniente, el proceso de modernización de la empresa, que se viene dando desde principios de la década de 1980, adquiere una dinámica diferente hacia el interior de la planta:

“Ese cambio fue fundamental para el desarrollo tecnológico del producto, porque don Ernesto quería eso, y don Antonio quería más los almacenes y la parte comercial [...] don Ernesto quería las baterías porque él había aprendido a hacer baterías desde los 7 años, y uno hablaba un lenguaje más técnico con él y las decisiones eran más ágiles. Entonces se logró esa apertura con la separación, fuimos a pasos agigantados, por eso es que también gocé de ese privilegio, de poder trabajar con él directamente y no en una administración más engorrosa como antes”.⁴⁹

Las reformas en la fábrica están asociadas a dos factores. El primero es el ideal de seguir mejorando la empresa, que coincide con la salida de Ricardo Ortiz hacia el área comercial y, posteriormente, en 1999 hacia la dirección de Coéxito S.A. en Bogotá [partida que genera cambios en la dirección de la planta: los nuevos directores hacen su aporte en la modernización de la fábrica –pero el paso de varios es fugaz–. Con su aporte y gracias al mayor tiempo en el cargo de Iván Herrera, Diego Mejía Castro y Luis Eduardo Quintero, se configura la transición hacia una planta moderna].

48 Entrevista con Iván Herrera, Cali, octubre 18 de 2006.

49 *Ibid.*

Los cambios más importantes en el primer momento están representados en la inauguración en 1987 de la planta productora de óxido de plomo y el contrato de asistencia técnica firmado en 1991 con Johnsons Control Inc., la empresa más grande en producción de baterías del mundo. La materialización de estos proyectos denota el inicio de la integración vertical en la producción de baterías de MAC.

El segundo momento de cambios en la planta está relacionado con el proyecto de focalización e internacionalización. Estos cambios configuran la paulatina transición hacia una unidad operativa moderna operada en un alto porcentaje con tecnología de punta, con la presencia de algunos procesos de investigación y evaluada con una serie de indicadores que arrojan conocimiento sobre su productividad.

La fábrica de baterías ha sido una prioridad para la familia Mejía Castro, su dirección siempre ha sido encomendada a un ingeniero y su renovación ha sido una tarea impostergable y permanente. Los cambios que empiezan a operarse en MAC, a principios de la década del ochenta, también cobijan a la planta. La salida de Ricardo Ortiz posibilita la llegada de otros ingenieros a ocupar el cargo de dirección. Como en el caso del área administrativa, a estos profesionales podemos ubicarlos en el marco de la cohorte de ejecutivos que empiezan la modernización de MAC.

La lectura de estos ingenieros evidencia las fortalezas de una planta que hace parte de una empresa de familia, pero que identifica las debilidades estructurales para responder a los retos de la nueva coyuntura de modernización: de un lado, el aumento y mejoramiento en la producción y, del otro, el seguimiento y cumplimiento de la normatividad en materia medioambiental, de salud ocupacional y de estabilidad laboral.

Estos profesionales se enfrentaron a gran cantidad de problemas tecnológicos y gerenciales derivados, de un lado, de la fabricación de un alto número de referencias (17), can-

tividad muy alta para una producción total de diez mil baterías mensuales y, del otro, de la indisciplina de muchos operarios, asociada al ausentismo por licor, a la costumbre y tradición en torno al comportamiento de los antiguos en la empresa, una casta de operarios intocables, que respondían con amenazas cualquier intento de erosionar sus prebendas.

Otra de las debilidades estructurales era la ausencia de una jerarquía de mando bien organizada, la falta de departamentos, de indicadores de gestión, de supernumerarios para enfrentar el problema del ausentismo, de personal con formación profesional y técnica para acometer tareas orientadas al incremento de la productividad de la empresa:

Yo hablaba con los supervisores, y no había ningún profesional en la planta [...] los supervisores eran casi operarios, tenían que cumplir tareas físicas, ayudar a arrastrar las baterías y llenar informes de producción, pero se necesitaban informes de calidad y se necesitaba anotar variables de calidad y de control, cosa que era una pelea para que accedieran a contratar personal que hiciera eso [...] “reduzca los costos”, está muy caro producir, decían.⁵⁰

Identificadas las fortalezas y las debilidades estructurales, los nuevos directores de la planta empezaron los procesos de mejoramiento, muchas veces de común acuerdo con la dirección general de MAC y otras ad hoc. De nuevo, nos encontramos con el doble rostro de la empresa. En la fábrica, como en el área administrativa, cada parte de esa faz es complementaria de la otra. Una de las caras es la de la “vieja” planta, la “vieja” fábrica orgullo de la empresa familiar, construida con el trabajo de los hermanos Ernesto y José Antonio Mejía Amaya y con el de Ricardo Ortiz; la otra cara es la de

⁵⁰ *Ibid.*

una cohorte de ingenieros que empieza a llegar: su mirada es diferente y su tarea es prioritaria, modernizarla.

La dirección de MAC está convencida de la necesidad de establecer cambios en la planta, el convencimiento nace del ideal de mejorar siempre. Los ingenieros o directores de la planta tienen el mismo convencimiento. Sin embargo, las estrategias difieren, las comunicaciones no son expeditas, el proceso es largo, lo que es apenas lógico para unos, es impensable para otros. La tradición, el viejo *saber hacer*, se enfrenta a lo novedoso, a los nuevos *saber hacer*. Los problemas del día a día son la clave para el lento entendimiento entre las partes. El problema que posibilitó un diálogo más abierto fue el de las garantías, la búsqueda de una solución posibilitó la apertura del departamento de control de calidad. Aquí el testimonio de Iván Herrera al respecto:

Había mucho problema con las garantías, los taxistas cogían las baterías y las ponían en corto antes de que se les fuera a vencer la garantía, las llevaban quemadas, no todas las garantías que llevaban a las planta eran por problemas de fabricación sino por viveza de los clientes. ¿Cómo hago para resolver esto? [...] me hablaron de una convención a la que venían todos los gerentes de ventas de todo el país, de los ensambladores, de las petroleras y dije: ¡Esta es la oportunidad! Llegué ahí y empecé a preguntar: ¿Cómo funciona un batería?, ¿cómo vendemos baterías si no sabemos cómo funcionan? [...] me tenían que escuchar cuál era la responsabilidad de ellos y cuál de nosotros, y que ellos tenían que saber de baterías porque era un producto que si no se maneja adecuadamente se daña, y la empresa estaba asumiendo todo por garantías, lo cual estaba mal hecho [...] las fallas siempre se las achacaban al que estuviera en la planta [...] en ese momento ya había argumentos, era un proceso muy arduo, muy importante, porque con el poquito resultado que se obtuvo, permitieron más

[...] se afilió la empresa a Battery Council International, era una organización europea y otra americana, los europeos y americanos tenían procedimientos para probar las baterías: vida útil, resistencia a la vibración en el vehículo [...] nos fuimos formando, iba a todos los seminarios de Icontec, de control de calidad y fueron abriéndose puertas a la formación.⁵¹

Otro ejemplo de los puntos de encuentro entre el *saber hacer* tradicional y los nuevos *saber hacer* lo encontramos con la llegada del ingeniero químico. Este dejó de ser el “que se mantiene todo el día con esa bata blanca”, y pasó a ser el profesional que avala que la batería salga bien de la planta, reduciendo así el número de garantías solicitadas. Poco a poco los procesos fueron decantándose y se acogió el criterio de entregar un buen producto para que los operarios de la fase siguiente pudieran trabajar eficientemente: “El de rejilla le debe entregar un buen producto a empaste, empaste debe entregarle un buen producto a los de ensamble, ensamble a los de carga y carga entregarle un buen producto a despachos y despachos debe entregarle a los clientes; responsabilidades individuales no había, revisemos las garantías y miremos dónde hay fallas para que ilustremos a las personas”.

Un proceso similar ocurre con los problemas medioambientales y de salud ocupacional. De una actitud reactiva frente las instituciones estatales, CVC y el Seguro Social, se pasa a una postura proactiva.⁵² El resultado del encuentro progresivo entre estos *saber hacer* fue un cambio en la planta. La vieja fábrica de una industria familiar empezó a cambiar su rostro por el de una planta moderna. Los viejos estilos de administración cambiaron con la creación de los primeros departamentos, las responsabilidades empezaron a ser decan-

51 *Ibid.*

52 Al respecto, véase el capítulo 9 sobre responsabilidad social.

tadas; a los jefes de control de calidad, de mantenimiento, de producción, etc., se les delegó sus funciones y sus exigencias. Con estas modificaciones, la “toma de decisiones fue más clara [...] como un capitán de un barco pudimos apersonarnos, saber para dónde íbamos y asignarle a cada persona los recursos, la información para que se capacitara o se enviara a estudiar”.⁵³

La obtención del sello de calidad Icontec, entregado a la empresa en 1990, es uno de los acontecimientos que facilita el encuentro entre estos *saber hacer*, acelera la transición de una planta administrada desde las concepciones de una empresa familiar a una planta con una administración moderna. El interés por participar en el proceso de Icontec nace de la necesidad de revisar los métodos que se estaban implementando, pero era importante que el dictamen fuera realizado por una autoridad externa a la empresa, a los accionistas y a los miembros de las áreas administrativas.

La decisión de internacionalizar impulsa nuevos cambios en la planta. Su nuevo director, Luis Eduardo Quintero, además de ser ingeniero, cuenta con un magíster en Administración; de nuevo la fábrica es sometida al ojo clínico de un profesional que debe modernizarla para afrontar el nuevo reto. Si el proceso de adecuación de la década de 1980 mostró dos rostros complementarios, producto del encuentro de dos *saber hacer* diferentes, la nueva visión identifica cambios importantes, pero también vacíos o debilidades: “Ya había una organización, pero faltaba infraestructura de producción, mantenimiento, planeación en el área de producción. La compañía había madurado bastante, los planes de salud ocupacional eran relativamente buenos, no como los de ahora, pero había una buena base, le faltaba estructura organizativa a la planta”.⁵⁴

53 Entrevista con Iván Herrera, Cali, octubre 18 de 2006.

54 Entrevista con Luis Eduardo Quintero, Cali, octubre 10 de 2006.

Luis Eduardo Quintero da continuidad a la modernización de la planta, refuerza el proceso de construcción de indicadores y empieza la profesionalización de la fábrica: “Cambia el perfil de los supervisores, cambia el perfil de los gerentes, se trae gente con un perfil mucho más alto de lo que existía y todo empieza a cambiar de manera dramática con esa profesionalización”.⁵⁵ En este proceso, el aporte de las consultorías, especialmente de la primera, con London Consulting Group, refuerza el proceso de construcción de indicadores, el cambio de los perfiles y la contratación de personal con mayores niveles de formación y el refuerzo de las áreas de producción con la creación de nuevos departamentos y gerencias.

ALGUNOS INDICADORES DEL PROCESO DE TRANSICIÓN HACIA UNA EMPRESA MODERNA FAMILIAR

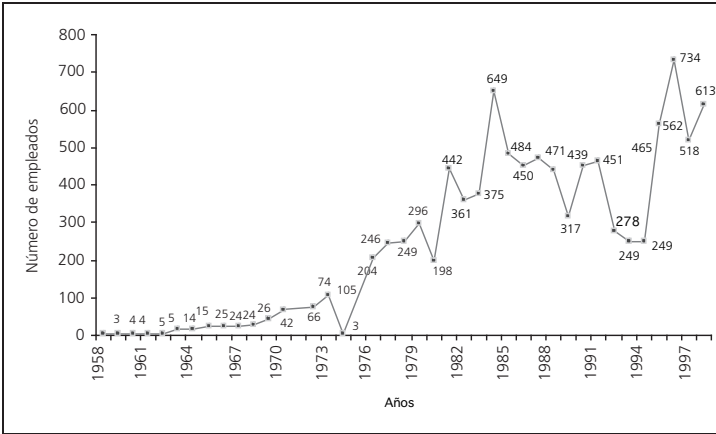
Durante este período, el personal vinculado a MAC sigue creciendo, pero presenta oscilaciones permanentes. Muchas de ellas muy pronunciadas, producto de los cambios que ocurren en MAC en este período. La separación de las sociedades de los hermanos Mejía Amaya, la compra de empresas, los procesos de liquidación y fusión, a los que debemos sumarle los cambios en la estructura administrativa generados por las consultorías con London Consulting Group, son los factores que generan este movimiento de personal.

Los cambios operados en MAC se reflejan en un incremento significativo de la producción; durante el período la planta fabricó un total de 5.924.407 baterías. De una producción superior a 200.000 baterías anuales, entre mediados de los años ochenta y principios de los noventa, se pasó

55 Entrevista con Luis Ernesto Mejía, Bogotá, octubre 31 de 2006

Gráfica 7

Empleados de MAC, 1957-1998

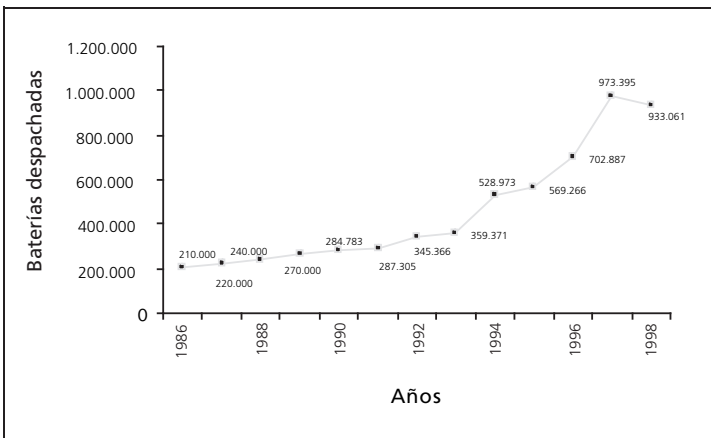


Fuente: Cámara de Comercio de Cali, archivo público.

a una producción de casi un millón de baterías en 1997 y 1998. Los años determinantes en esta progresión son 1994, 1996 y 1997.

Gráfica 8

Baterías despachadas, 1986-1998



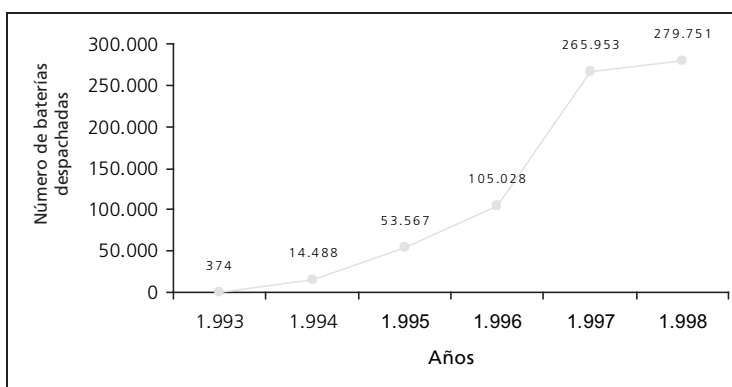
Fuente: Información suministrada por MAC.

Una vez tomada la decisión de focalizarse, MAC entra a concentrarse en la producción de baterías de alta calidad, con el fin no sólo de prepararse para la competencia, sino de procurarse la entrada a un nuevo abanico de mercados que despertaba.

Se inició con una entrada tímida y llena de errores al Ecuador. En esa oportunidad, tan sólo para vender partes necesarias para el ensamble de baterías. La exportación de baterías hacia ese país llegaría después. Más adelante llegaría también con exportación –en algunos casos de partes, en otros con baterías– a República Dominicana, Perú, Panamá, Chile, Venezuela, Costa Rica y Guatemala. Con entradas cargadas de entusiasmo e inexperiencia, MAC empezó su proceso de internacionalización.

Gráfico 9

Baterías despachadas al exterior, 1993-1998



Fuente: Información suministrada por MAC.

Los cambios en MAC no se reflejan solamente en el incremento de la producción de acumuladores de energía. Durante este período se lanzaron nuevos modelos de baterías, se lograron varias certificaciones de calidad y se recibieron muchos reconocimientos y distinciones. En 1987 es lanzada

la batería *MAC doble poder* y la empresa recibe la certificación Icontec. Dos años después salen al mercado *MAC2 Súper HD* y *MAC la No. 1*. 1994 es el año de *MAC tropicalizada* y del premio *QS proveedores del año*, otorgado por General Motors Corporation. En 1996 es lanzada la *MAC Power Pack* y reciben la *Certificación Q101* de Ford Motor de Venezuela. En la tabla 10 podemos apreciar los numerosos reconocimientos recibidos por MAC entre 1986 y 1997:

Tabla 10
Premios y reconocimientos

Año	Distinción	Entidad otorgante
1987	Orden al Mérito Comercial	Ministerio de Desarrollo Económico
1988	Reconocimiento por cumplir cinco años como distribuidor	Goodyear
1990	Mercurio de Oro	Fenalco Valle
1991	Primer puesto concurso nacional "El Mecánico del Año"	CCA Mazda
1991 y 1995	Premio al mérito a Vehimac por la red de servicio	Mazda Motor Corporation
1992	Reconocimiento en el día mundial de la normalización	Icontec
1993 y 1994	ASEMOTOS de Oro para Magna S.A.	
1994	Medalla Sebastián de Belalcázar, categoría Cruz de Comendador para la Fundación MAC	Alcaldía de Cali
1995	Reconocimiento Especial 50 años Fenalco para MAC S.A.	Fenalco
1995	Mercurio de Oro para Macautos	Fenalco Atlántico
1995	Orden Aníbal Aguirre Arias	Asopartes
1995	Primer Puesto Nacional en Campaña de Ventas para Macautos	CCA Mazda

Año	Distinción	Entidad otorgante
1995	Mejor proveedor Grupo Eléctrico y Proveedor del año	General Motors Corporation
1995	Primer Puesto Nacional en Servicio Macautos	CCA Mazda
1996	Reconocimiento por ser galardonados por GM como mejor proveedor de baterías en 1995	Fedemetal
Año	Distinción	Entidad otorgante
1996	Reconocimiento Sello de Calidad Icontec 25 años	Icontec
1996	Mención de Honor – Premio Portafolio a la Modernización – Categoría Esfuerzo Exportador	Portafolio
1996	Mención Especial Grupo Eléctrico Corporation	General Motors Corporation
1996	Reconocimiento por cumplir los requisitos de calidad Q101	Ford Motor de Venezuela
1997	Reconocimiento a la red de distribución	Goodyear
1997	Premio Exportador DHL	
1997	Exaltación Goodyear de Colombia	Goodyear
1997	Piñón de Oro de la Asociación de Comerciantes de Auto partes	Asopartes
1997	Distinción Mérito Exportador	Adicomex

Fuente: Información suministrada por MAC.

En una carretera de la Argentina, Ernesto Mejía entregó en 1998 simbólicamente la llave de la empresa a sus hijos. Ofreció a la nueva generación la continuación de un proceso de creación empresarial y de consagración y unidad familiar, que incluía sociedades, mercados, empleados, socios, clien-

tes, proveedores y amigos, proyectos sociales a través de su joven Fundación MAC, nuevas metas empresariales, grandes expectativas. En 1998 esta decisión se materializa con la llegada a la cabeza de MAC de su hijo Luis Ernesto Mejía. Con su presidencia, se inicia un nuevo período en la historia de MAC.

EL PROCESO DE CONSOLIDACIÓN DE UNA EMPRESA MODERNA FAMILIAR, 1998-2006

En un emotivo viaje a la Argentina, que Ernesto Mejía organizó para su familia entera, sucedió un acontecimiento de especial importancia para todos los Mejía Castro. Después de más de cuarenta años al frente de las sociedades de la familia, Ernesto Mejía cedió la responsabilidad de sus tareas a sus cuatro hijos. Aprovechando un recorrido programado para mostrar a su familia los lugares que en el país del sur del continente lo vieron crecer, hizo entrega simbólica de su cargo, al conferir las llaves que había encargado para el momento.

La entrega del mando significó la llegada –determinada entre los cuatro hermanos– de Luis Ernesto Mejía Castro a la cabeza. Y así, también, el fortalecimiento de un nuevo proceso de gran cambio, que conducía a este amplio grupo de sociedades a concentrarse definitivamente en una sola actividad.

Focalización, refinamiento gerencial y administrativo

Para diciembre de 1998, ya con los hijos Mejía Castro al frente de la organización, se produjo la fusión de tres de las sociedades más representativas de la familia: *Emejía y Compañía S. en C.*, *Ema Sociedad Ltda.* y la sociedad resultado de la absorción entre Mac Inalba S.A. y MAC S.A., cinco años atrás MAC S.A., penúltimo paso antes de llegar a lo

que actualmente se conoce como MAC S.A., una empresa multinacional productora de baterías.

Pero la fusión de estas tres importantes sociedades no fue lo único que ocurrió en 1998. El camino hacia la concentración en una sola actividad económica –la de producción de baterías– era claro. Los concesionarios de automóviles, de propiedad compartida con terceros, empezaron a ser vendidos o liquidados. Vehimac Ltda., Autoromanoff Ltda., Autocosmos Ltda., la reconocida Automac S.A., Fujiyama Ltda. fueron todos vendidos a terceros o liquidadas. Más tarde, finalizando el año 1999, también la parte de Macautos Ltda. correspondiente a los miembros de la familia dejó de pertenecerles.

Ya con un camino único definido –el de la producción industrializada de baterías–, bajo la batuta de Luis Ernesto Mejía Castro, fueron asumidas decisiones precisas para la conformación de una organización moderna y mucho más eficiente. Con la experiencia del primer proceso con la firma mexicana London Consulting Group, MAC emprendió el nuevo reto: reorganizar la estructura de comercialización que se tenía.

Tras una labor de integración, MAC S.A. asumió desde 1999 la producción definitiva de todas las baterías de las empresas en las que la familia tuviera participación mayoritaria. Así, Magna entregó la producción total a MAC S.A. [incluso Capsa del Perú –ya propiedad de la familia Mejía Castro– haría lo mismo poco más tarde]. Todas sus marcas, incluidas aún las de la ya liquidada empresa Tudor [en 1997], empezaron a ser producidas únicamente por MAC S.A.

Pero así como la concentración de la producción pasó a la empresa que en su totalidad poseía la familia Mejía Castro, la comercialización nacional de la producción con las nuevas marcas incluidas pasó a manos de Coéxito S.A. A partir de entonces, MAC S.A. se encargó, en la parte de comercialización de sus baterías, de la labor en el extranjero. La distribu-

ción de sus baterías en Colombia la asumió enteramente la nueva sociedad comercial Coéxito S.A.

El proceso para llegar a esto fue complejo. La decisión de reorganizar la estructura comercial que se tenía no dependió únicamente del acuerdo en Asamblea General de los accionistas de la sociedad MAC S.A. Para llegar a esto, la mayoría accionaria de cada una de las sociedades que involucraba el proyecto debía ofrecer su visto bueno. Si bien los accionistas de MAC S.A. participaban con mayoría accionaria en Coéxito S.A. y poseían el 50% de la propiedad de Magna S.A., la situación ofreció un reto singular para todos los involucrados.

La reestructuración exigió cambios completos en los objetos sociales y estatutos de las tres empresas; ajustes en sus estructuras administrativas; inmensos movimientos de personal; venta o traspaso de activos, en ciertos casos servirlos en comodato; ajustes en la estructura financiera de las tres empresas; negociación en el proceso de redistribución de participaciones accionarias.

Finalmente, encontrada la conveniencia entre las partes, la reestructuración se inició. Los activos comerciales de las sucursales de MAC S.A. y Magna S.A. pasaron a propiedad de Coéxito S.A.; aquellas que desde ya un tiempo fueron reconocidas como Energitecas e incluso otras sucursales comercializadoras más –las de las otras dos empresas y algunas propias de MAC S.A.– pasaron lentamente a adoptar el nuevo modelo de Energiteca, que correría bajo la responsabilidad de la sociedad Coéxito S.A.

MAC S.A., con esta decisión, se liberó de la responsabilidad directa de comercializar su producto en su entonces mercado principal. Magna S.A. desapareció un año después de todo esto, en diciembre del 2000. Coéxito S.A. se constituyó en una empresa netamente comercial, que firmaría con MAC S.A. como cliente para la distribución de todos sus

productos dentro de Colombia, pero que mantendría parte importante de su actividad en la comercialización en todo el país de diversos productos relacionados con el mercado automotriz. MAC S.A. se concentró así en la producción industrial y en su expansión internacional. Sin embargo, asumió los servicios de *outsourcing* administrativo para la ahora netamente empresa comercial Coéxito S.A.

Poco después de haber realizado estos cambios, apenas empezando a funcionar de esta manera, Luis Ernesto Mejía Castro abandona el cargo que desempeñaba para asumir el Viceministerio de Minas y Energía. A partir de ese momento [2001], María Fernanda Mejía Castro, quien se había desempeñado como auditora corporativa y posteriormente en la vicepresidencia financiera de MAC S.A., asume el cargo de su hermano menor.

Con ella en la dirección, llega el período de acoplamiento requerido para responder a los cambios producidos tras la presencia de la empresa consultora. Se imponen nuevas metas para MAC S.A.; en términos de expansión comercial y de desarrollo e innovación tecnológica para el área productiva [que incluyen el proyecto de construcción de una nueva y moderna planta], y se inicia una labor fuerte en temas de capacitación y formación para el mejoramiento de competencias dentro de todo el equipo de trabajo de la empresa MAC S.A.

Mercados, reforma, aprendizaje y consolidación

Mientras tanto, María Consuelo Mejía Castro, que ingresó a la empresa en 1998, continuó con la labor de unificación del modelo de Energitecas –ahora pertenecientes a Coéxito S.A.– a través de servicios de *outsourcing* desde MAC S.A., y Diego Mejía Castro, al mando del proceso de internacionalización, rondaba ya la primera quincena de países abarcados

[entre ellos estaba Venezuela, que se consolidaría como mercado de alta importancia en el 2003 con la proveeduría de baterías para la filial de Johnson Controls en ese país].

La labor no resultó sencilla para ninguno de los dos. Por un lado, para María Consuelo Mejía Castro, la labor de rediseño de imagen y modelo de servicio tuvo que ir de la mano con el proceso que desde Coéxito S.A. se llevaba a cabo para dar forma a una nueva sociedad, ahora comercial. Por otro lado, para Diego Mejía Castro, asumir el proceso de internacionalización se convirtió en todo un camino de aprendizaje que debió ser pagado, en oportunidades, con grandes frustraciones:

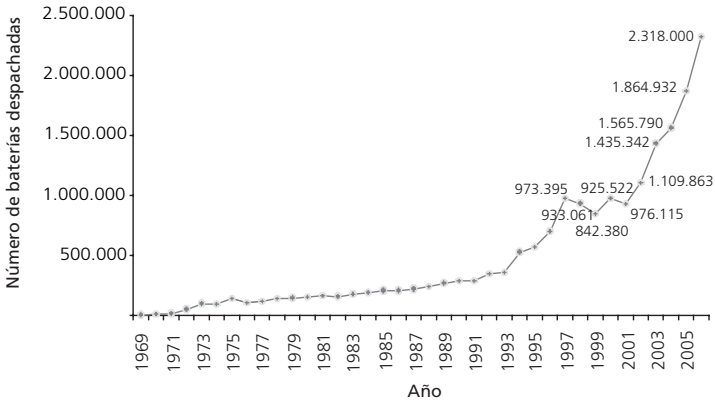
Fueron muchas la puertas cerradas en la cara y mucho lo que hubo que hacer para vender el volumen que se vende en E.U.A. Para el primer contenedor, le dije a Diego Mejía: “Estoy listo, mándeme el primer contenedor”. Y me dijo: “Juan, qué le pongo”. Le dije: “Yo no sé, escoja usted, que es el que sabe de baterías”. De 10 referencias, tuvimos éxito en 8 y dos hubo que venderlas en Puerto Rico. En otra oportunidad, un cliente, la primera vez que lo visité, me echó de su oficina diciendo que no tenía tiempo para perder en minucias, que me fuera. Dos años después es un gran cliente.⁵⁶

Negociaciones erradas, adquisiciones mal hechas e inexperiencia en el tema de expansión comercial internacional hicieron parte del proceso que tiene hoy a MAC S.A., con experiencia y conocimiento de causa, en una posición muy conveniente dentro de los mercados andino y centroamericano, con buenas perspectivas dentro del inmenso mercado de los Estados Unidos, e incluso con presencia en mercados del Medio Oriente.

⁵⁶ Entrevista con Juan Sierra, Cali, noviembre 29 de 2006.

Gráfico 10

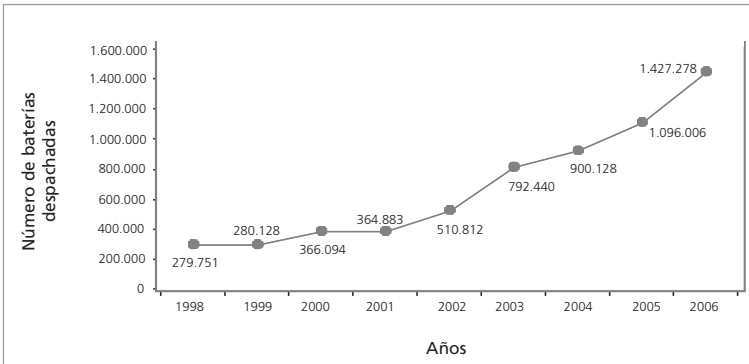
Baterías despachadas, 1998-2006



Fuente: Información suministrada por MAC.

Gráfico 11

Baterías despachadas al exterior, 1998-2006



Fuente: Cámara de Comercio de Cali, archivo público, registros y matrículas mercantiles.

Tabla 11

**Países en los que MAC S.A. tiene o ha tenido presencia,
1993-2006**

País	Ingreso	País	Ingreso	País	Ingreso
Ecuador	1993	Jamaica	1999	Brasil	2003
Rep. Dominicana	1993	El Salvador	1999	Curacao	2003
Perú	1995	España	2000	Qatar	2004
Panamá	1995	Argentina	2000	Kuwait	2004
Chile	1995	Estados Unidos	2001	México	2004
Venezuela	1996	Cuba	2002	Arúba	2004
Costa Rica	1997	Bolivia	2002	Guyana	2004
Guatemala	1998	Puerto Rico	2002	Líbano	2004
Honduras	1999	Venezuela	2003		

Fuente: Información suministrada por MAC.

Para el año 2006, la demanda de baterías aún sobrepasa las cantidades producidas por MAC S.A. El reto de la empresa, que involucra la ampliación de la capacidad instalada con la nueva planta iniciada en el año 2005, es dar respuesta a tal demanda, proveniente de sus distintos mercados, e ir más allá.

Salto tecnológico y productivo

En el ámbito tecnológico, MAC S.A. desarrolló avances significativos en el año 2002 con el montaje de una nueva línea de ensamble, el desarrollo de un nuevo diseño de batería y el mejoramiento de su planta de reciclaje. Confirmación de certificaciones en calidad y nuevas certificaciones obtenidas, como la de RSE, completaron el panorama.

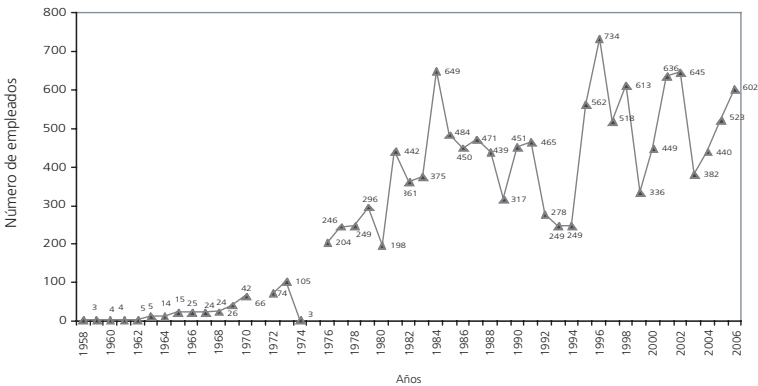
Pero lo más significativo para MAC S.A., en cuestión de avances tecnológicos y de productividad, empezaría en

el año 2005 con la construcción de un ambicioso proyecto: una nueva planta de producción, que triplicaría su capacidad instalada, En el año 2006, la primera etapa de este proyecto se hizo realidad. MAC S.A. tendría una capacidad de producción de alrededor de seis millones de baterías anuales con el proyecto completo. Para el cierre del año 2006, ya se acerca a la cifra de tres millones de baterías producidas en un año.

Las implicaciones de esto, en términos de personal, son requerimientos específicos, operarios con mayor formación, más ingenieros, turnos más cargados de colaboradores. La caída provocada entre 1998 y 1999 en el número de personas empleadas por MAC responde a la concentración de actividades de la familia Mejía Castro en MAC S.A. El aumento paulatino en el número de empleados de MAC S.A., a partir de esas fechas, muestra relación positiva con el aumento en la productividad.

Gráfico 12

Número de empleados, 1958-2006



Fuente: Cámara de Comercio de Cali, archivo público, registros y matrículas mercantiles.

En su primer medio siglo de vida, MAC pasó de un taller a una multinacional. Este logro fue posible por el esfuerzo de todas las personas vinculadas a la firma, tanto en el pasado como en el presente. Sus futuros desarrollos serán producto de las decisiones que tomen los accionistas y ejecutivos que en la actualidad administran la empresa. Con seguridad, en la toma de esas decisiones, Clío, la musa de la historia, jugará un papel relevante.

Entrevistas realizadas para este capítulo

Edgar Oróstegui, Cali, octubre 18 de 2006, realizada por Jaime E. Londoño Motta.

Ernesto Mejía Amaya, Cali, septiembre 27 de 2006, realizada por Jaime E. Londoño Motta y Juan José Fernández Dusso.

Ernesto Mejía Amaya, Cali, noviembre 16 de 2006, realizada por Ana María Arboleda Arango, Juan José Fernández Dusso y Ana Lucía Paz Rueda.

Iván Herrera, Cali, octubre 18 de 2006, realizada por Juan José Fernández Dusso y Edgar Orlando Benítez Salcedo.

José Antonio Mejía, Cali, octubre 4 de 2006, realizada por Jaime E. Londoño Motta y Juan José Fernández Dusso y Juanita Cajiao.

Juan Sierra, Cali, noviembre 29 de 2006, realizada por Juan José Fernández Dusso y Ana María Arboleda Arango.

Luis Eduardo Quintero, Cali, octubre 10 de 2006, realizada por realizada por Carlos Mejía y Juan José Fernández Dusso.

Luis Ernesto Mejía, Bogotá, octubre 31 de 2006, realizada por Juan José Fernández Dusso.

María Raquel Esquivia, noviembre 29 de 2006, realizada por Sonia Milena Jaimes Peñaloza.

Ricardo Ortiz, Cali, octubre 17 de 2006, realizada por Carlos Mejía, Sonia Milena Jaimes Peñaloza y Juan José Fernández Dusso.

Ricardo Ortiz, Cali, octubre 18 de 2006, realizada por Juanita Cajiao, Sonia Milena Jaimes Peñaloza, Rosa Emilia Bermúdez Rico, María del Pilar Perdomo Giraldo, Ana María Arboleda Arango, Edgar Orlando Benítez Salcedo y Juan José Fernández Dusso.