

Humanitas

Anuario del Centro de Estudios Humanísticos
de la Universidad Autónoma de Nuevo León

2009

Año 36 Vol. IV

Historia



UANL®



Rector

Jesús Áncer Rodríguez

Secretario General

Rogelio Garza Rivera

Secretario de Extensión y Cultura

Rogelio Villarreal Elizondo

Centro de Estudios Humanísticos

Alfonso Rangel Guerra

Anuario *Humanitas* es una publicación trimestral de humanidades editada por la Universidad Autónoma de Nuevo León, a través del Centro de Estudios Humanísticos. Certificado de Licitud de Título y Contenido número 04-2009-091012392000-102. Oficina: Edificio de la Biblioteca Universitaria “Raúl Rangel Frías”, avenida Alfonso Reyes 4000 Nte. Primer piso, C.P. 64440, Monterrey, N. L. México. Teléfono y fax (81) 83 29 40 66. Domicilio electrónico: cesthuma@mail.uanl.mx. Apartado postal No. 138, Suc. F. Cd. Universitaria, San Nicolás de los Garza, N. L. México. Edición: Francisco Ruiz Solís. Portada Cinthia Pérez.

HUMANITAS

ANUARIO

CENTRO DE ESTUDIOS HUMANÍSTICOS DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Director Fundador

Agustín Basave Fernández del Valle

Director

Alfonso Rangel Guerra

Jefe de la Sección de Filosofía

Cuauhtémoc Cantú García

Jefe de la Sección de Letras

Alma Silvia Rodríguez Pérez

Jefe de la Sección de Ciencias Sociales

Ricardo Villarreal Arrambide

Jefe de la Sección de Historia

Israel Cavazos Garza

ANUARIO
HUMANITAS 2009

Historia

Crisis y supervivencia: Tres momentos decisivos en la historia de la Cervecería Cuauhtémoc

Isabel Ortega Ridaura*

Introducción

EN LA ACTUALIDAD, EL MERCADO DE LA CERVEZA en México está ocupado por un duopolio, aunque esto no siempre fue así. Después de la Revolución Mexicana, había en todo el país alrededor de veinticuatro cervecerías. Hacia la década de 1960 la competencia se reducía a tres: *Cuauhtémoc*, *Moctezuma* y *Modelo* y desde 1996, son sólo dos,¹ después de la fusión que devino en la *Cuauhtémoc-Moctezuma*.

En el camino se fueron quedando aquellas que no pudieron superar la competencia o sortear los problemas económicos y políticos por los que transitó la vida nacional.

Cervecería Cuauhtémoc, S.A. (hoy *Cuauhtémoc-Moctezuma*), es quizás una de las empresas más antiguas y representativas de Monterrey. Fundada durante el porfiriato (1890) por un grupo de prominentes comerciantes: Isaac Garza, Francisco Sada, José A. Muguerza y José

* Profesora-investigadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la UANL.

¹ En 1985 accionistas mayoritarios de *Cuauhtémoc* adquirieron la mayoría accionaria de *Moctezuma*, y desde 1988 ambas integraban la *División Cerveza* del Grupo VISA. Finalmente en 1996, se fusionaron bajo la denominación *Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma*. (Ortega Ridaura, 2001)

María Schnaider, a los que pronto se unió José Calderón,² fue la empresa madre que dio origen a un destacado grupo: *Valores Industriales, S.A* (VISA, hoy bajo el nombre FEMSA).

Es de sobra conocida la historia de esta empresa que se asemeja a la que vivieron diversas grandes empresas en México y Latinoamérica durante la sustitución de importaciones: Una expansión vertical³ hacia la elaboración de botellas de vidrio, corcholatas (tapón tipo corona), empaques de cartón, etiquetas, materias primas, etc., que fue clave para su éxito; unida a la participación en la producción y abasto energético (electricidad, gas) y en transportes para movilizar tanto materias primas como los productos terminados. Y por último, una expansión geográfica en torno a la cerveza ocupando las principales plazas del país.

Sin embargo, casi ciento veinte años de historia no han estado exentos de obstáculos y dificultades. *Cervecería Cuauhtémoc* ha vivido y sobrevivido varios modelos de desarrollo y distintas maneras de gobernar, con sus consecuentes implicaciones en la política económica y social del país.

En el periodo que va de la dictadura porfirista a la globalización, *Cervecería* ha debido enfrentar severas crisis de las cuales no todas

² Los iniciadores, formaban parte un un grupo mercantil de visible importancia en el noreste mexicano, que había tenido en el intercambio comercial a través del Bravo, uno de los pilares fundamentales para su configuración (Ortega y Cerutti, 2001). Estos comerciantes, como muchos otros, iniciaron el brote industrial de Monterrey al trasladar sus capitales del comercio a la incipiente industria (Véase el libro pionero de Isidro Vizcaya, *Los orígenes de la industrialización de Monterrey* y la extensa obra de Mario Cerutti sobre la formación de capitales en el siglo XIX y los inicios de la industrialización).

³ Históricamente, la integración vertical ha sido una de las estrategias típicas de las empresas en expansión en todas las economías: Entre sus propósitos están la reducción de costos de transacción que se generan en el intercambio con otras firmas. Con la integración dichas transacciones son reemplazadas por transacciones entre diferentes plantas de una misma empresa o entre diferentes empresas de un mismo grupo, lo que reduce los precios de las materias primas e insumos, garantiza un flujo adecuado de las mismas y mejora la eficiencia de los intercambios (Barbero, 2001). En el caso mexicano, la integración vertical fue una respuesta inicial a un mercado incierto e imperfecto; permitió a las grandes compañías aliviar incertidumbre en cuanto a los proveedores de insumos y disminución de costos. (Cordero y Santín, 1977: 33)

las empresas lograron salir triunfantes. El presente trabajo profundiza en tres momentos decisivos en la vida nacional que también lo fueron para la empresa: la Revolución, la Gran Depresión de 1929 y la crisis de 1982.

Ante estos sucesos, que se debieron, según el caso, a factores económicos, políticos y/o sociales, internos o externos, muchas empresas no pudieron continuar su camino. Analizaremos la manera como estos hechos impactaron a la empresa, pero sobre todo, las estrategias que desarrolló en cada caso para superar la crisis y seguir adelante, fortalecida por la experiencia.

Las fuentes principales del presente trabajo son los propios archivos de la empresa, predominantemente los libros de actas de la Asamblea de Accionistas de 1890 a 1997; los del Consejo de Administración, entre 1927 y 1987; informes anuales y otras fuentes secundarias como *Trabajo y Ahorro*, el órgano de difusión de la Sociedad Cuauhtémoc y Famosa.

Así mismo se recurrió a bibliografía regional sobre los sucesos en Nuevo León durante el siglo XX y en menor medida, a las pocas obras que existen sobre la Cervecería Cuauhtémoc.

Y dado que la historia se repite, consideramos de gran interés el estudio de caso como el que a continuación se presenta, el cual puede servir de guía para futuras tomas de decisiones.

La Revolución y sus secuelas

El movimiento revolucionario que comenzó en 1910, afectó fuertemente a la industria y la economía del país. Monterrey no fue la excepción, aún cuando la lucha armada no se había hecho presente en la ciudad. La incertidumbre política, el desabasto de materias primas nacionales, la interrupción del servicio ferrocarrilero, aunado a la baja en el consumo interno de sus productos, había puesto a la *Cervecería* en una situación económica crítica.

La situación empeoró cuando el 22 de octubre de 1913, el ejército revolucionario hizo su primera incursión a Monterrey, que se encontraba bajo el poder de los huertistas. Entrando por el norte, uno de los primeros edificios que se encontraron fue la *Cervecería*.

Y aunque estaba defendida por una guardia privada que se sostuvo en base a cien carabinas y diez ametralladoras, lograron tomar las instalaciones tras un fuerte tiroteo.

Una vez “tomada” la cervecería, los revolucionarios adquirieron como botín esos pertrechos de guerra, dinero, caballos, mulas, carruajes, transportadoras, etcétera, bajo amenaza de incendiar la planta.⁴

Dos días después, la llegada de refuerzos de las tropas federales, hizo huir a los carrancistas recuperándose la ciudad y la cervecería.

Al extenderse la Revolución por todo el país la empresa se vio obligada a clausurar sus agencias, perdiendo la clientela y reduciendo extraordinariamente todos los negocios y trabajos. 1913 fue el primero de varios años en los que se tuvieron fuertes pérdidas. La administración calculó un saldo negativo de aproximadamente \$255,162.68, cantidad que suponían era mayor pero la falta de información imposibilitaba el cálculo de cifras más precisas.

El gerente, don Francisco Sada adjudicó esta situación a:

*los perjuicios que se sufrieron por causa de la Revolución, como pérdida de cuentas, incendio y robo de cerveza embarcada y de otras mercancías en camino; alza en el costo del cambio en el extranjero; enorme reducción en las ventas; seguros contra riesgos de guerra; aumento en el costo de combustible y materiales; extraordinaria limitación de los trabajos en la fábrica; pago de fletes y de gastos extraordinarios; etc., etc.*⁵

En abril de 1914 volvieron los carrancistas, esta vez para quedarse. Aquellos que tuvieron la posibilidad, abandonaron la ciudad. A fines de noviembre, el peligro que se vivía obligó a casi todos los accionistas de Cervecería a trasladarse al vecino país del norte, y desde diciembre, se instalaron en Houston, Texas, en donde permanecieron hasta principios de 1916. Desde ahí, se mantuvieron al tanto de los acontecimientos del país y del negocio.

⁴ J.L. Cantú, citado en Flores, 1991: 87.

⁵ Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Acta de Asamblea de Accionistas núm. 44, 6/7/1914. En todas las citas se ha respetado la ortografía y la redacción originales.

En sesión celebrada en aquella ciudad en junio de 1914 se informó que,

[...]a pesar de las difíciles comunicaciones que se han tenido con Monterrey, el Consejo ha procurado dirigir o atender desde aquí los negocios sociales y de Administración, celebrando frecuentes sesiones para tomar las medidas más apropiadas para salvar hasta donde sea posible los intereses de la Negociación: que la Gerencia tiene establecida una oficina en esta ciudad, y que el Sr. Gerente no ha dejado un momento de estar pendiente de la Administración en Monterrey y de todo lo que corresponde a la Cía.⁶

Una vez establecidos los carrancistas, la venganza contra esta oligarquía que había dado muestras manifiestas de apoyo al gobierno huertista y al régimen porfirista,⁷ no se hizo esperar. El radicalismo del primer gobernador preconstitucionalista Antonio I. Villarreal lo llevó a insospechados extremos como lo fueron la expropiación de grandes empresas de la burguesía regiomontana: *Cervecería Cuauhtémoc* y *Cementos Hidalgo*, entre otras.⁸

El 24 de abril de 1914 la fábrica fue tomada por las fuerzas Constitucionalistas, que exigieron a la Compañía -en calidad de préstamo-, la suma de \$500,000.00, y embargaron la existencia de cerveza y demás materiales. Posteriormente, designaron un

⁶ Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Acta de Asamblea de Accionistas núm. 43, 6/7/1914

⁷ En 1903, un grupo de industriales manifestaron su apoyo a la reelección de Díaz en un documento transcrito a continuación: "Ajenos a la política los que suscribimos, pero interesados tanto por sentimientos altruistas y de carácter general, como por nuestro asuntos propios, en la paz de la Nación y en el sostenimiento del Imperio que garantiza la permanencia de Ud. en el poder, y a la sombra de cuya paz y bajo la protección de cuyas leyes el capital y el trabajo han tomado arraigo en el país, y por lo que a nosotros toca en el territorio de Nuevo León, con el desarrollo visible de las industrias que representamos, los que suscribimos, elevamos a Ud. nuestra voz pidiéndole con todo respeto, acepte la postulación que para el próximo periodo constitucional, formula la opinión pública por medio de diversas y ostensibles y entusiastas manifestaciones." El pronunciamiento fue publicado en *La voz de Nuevo León*, el 3 de abril de 1903, firmado por: Vicente Ferrara, C. De Tárnava, Francisco G. Sada, Isaac Garza, Vicente Rivero, Idelfonso Zambrano, C. Holck y Cía., Ernesto Madero, Pedro Lambretón, José Armendaíz, J. Cram, Juan Reichmann, Adolfo Zambrano, Langstroth Sucs., Reese & Behn, Cottier y Caire, Fabre & Cattier, Maíz Hnos, Vicente Bortoni, W. Hinrichsen, José A. Muguerra, Alberto Sada, José Calderón. (Nuncio, 1982)

⁸ Flores, 1991:99.

interventor, quien se hizo cargo de la explotación de la planta de cerveza y hielo, nombrando a su vez un director para los trabajos interiores de la Cervecería.

Los esfuerzos desplegados para llegar a un arreglo con las autoridades para disminuir el monto del préstamo exigido “muy en desproporción con las circunstancias de nuestro negocio y con las cantidades que se impusieron de préstamo á otras negociaciones de Monterrey”, y recuperar la fábrica parecían infructuosos. La Junta Directiva apeló al gobernador del estado, al general en jefe del ejército, al subsecretario de hacienda del nuevo gobierno y al mismo Venustiano Carranza, primer jefe de los constitucionalistas sin mayores resultados.

En un informe expresaban:

Los Directores de la Cia., por más que ven la intransigencia de los Constitucionalistas en el asunto que nos ocupa, confían en que se nos hará justicia, porque tienen el convencimiento último de que se está procediendo apasionadamente en contra de nuestra Cia., que no ha hecho otra cosa que ocuparse de sus propios negocios, mostrándose siempre respetuosa con las Autoridades constituidas, sin mezclarse jamás en asuntos políticos; y esa misma conducta ha sido observada fielmente por todas y cada una de las personas que forman nuestro Consejo de Administración, como bien lo saben los señores accionistas.⁹

Parece ser que fue la intervención de uno de los hijos del accionista José María Schnaider (de origen norteamericano), lo que, aunado a las negociaciones que se venían realizando, cambió el rumbo de los acontecimientos. Ciertos documentos revelan que se quejó ante las autoridades estadounidenses por el ataque sufrido a sus intereses. De esta manera, presionó al gobierno norteamericano para que enviara una reclamación sobre las posibles consecuencias que acarrearían el sostenimiento de este tipo de prácticas contra propiedades ligadas al capital norteamericano.¹⁰

Los constitucionalistas explotaron la fábrica durante casi ocho meses, devolviéndola a sus dueños el 7 de diciembre de 1914, “sin

⁹ Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Acta de Asamblea de Accionistas núm. 44, 6/7/1914. Por lo visto olvidaron su apoyo incondicional al régimen porfirista.

formalidad ni documentación ninguna”. En su informe de 1916, el Gerente relató las consecuencias de esta intervención:

Como podrá fácilmente imaginarse son enormes los perjuicios que está resintiendo la negociación, tanto por lo que en sí significa el valor de los productos que se venden, como por las consecuencias de la intervención de personas extrañas en un negocio de la naturaleza del nuestro, como es la desorganización de nuestro personal de empleados, aptos y fieles, el cierre de nuestras oficinas, la falta de cobranzas, la pérdida de materiales que teníamos en camino, muchos de los cuales hemos tenido que dejar en Estado Unidos.¹¹

Las pérdidas de 1913, 1914 y 1915 ascendieron a \$1,653,063.54, sin embargo, el capital social de la Cervecería quedó intacto. Esto debido a una revaluación que se hizo del valor de los bienes raíces y máquinas, que pese a la depreciación sufrida, habían aumentado su valor en los últimos años. Así, en 1916, las cuentas de la compañía hicieron una especie de “borrón y cuenta nueva” y comenzaron con un capital de \$5,000,000.00, el mismo que tenía antes de iniciar el conflicto revolucionario, en 1909.¹²

Una vez recuperada la fábrica, fueron necesarios arduos esfuerzos para ponerla de nuevo en funcionamiento, ya que:

El personal de la Compañía, (jefes de departamento, empleados y operaciones) que quedó desorganizado con motivo de la intervención del Gobierno en la fábrica; igualmente hubo necesidad de hacer trabajos extraordinario para poner en orden los almacenes, la contabilidad, y el servicio y sistema de ventas; cuyos ramos estuvieron abandonados por la misma causa y por el estado de guerra de nuestro país.¹³

El año de 1916, marcó el comienzo de la recuperación, al obtenerse utilidades por \$357,416.29. No obstante, a pesar de haberse establecido por fin el gobierno constitucional, la situación económica del país no era buena debido a la falta de producción en

¹⁰ Archivo Venustiano Carranza, CONDUMEX, carpeta 12 y Saragoza, 1981. Citado en Flores, 1991: 120.

¹¹ Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Acta de Asamblea de Accionistas núm. 45, 1/12/1916.

¹² *Ibidem.*

la agricultura y la industria. Situación agravada por las restricciones impuestas por Estados Unidos a la exportación de sus productos a nuestro país, dada su entrada a la Primera Guerra Mundial.

Cervecería puso en práctica diversas estrategias para salir de las dificultades que enfrentaba:

a) Reorganizó al personal de la fábrica (obreros y empleados de oficina), para eficientar las tareas y eliminar los puestos que no fuesen indispensables. Cesaron algunos trabajadores y reestructuraron las labores de los que permanecieron.

b) Mejoró la administración, especialmente los sistemas de contabilidad, para poder conocer mensualmente el resultado del negocio, y poder actuar en consecuencia. Estos cambios permitieron mantener los inventarios al mínimo indispensable, e incrementar la compra de materias primas y otros insumos conforme aumentara la demanda.

c) Solucionó su problema de transporte de mercancías con la compra de carros de ferrocarril.¹⁴

d) Perfeccionó su sistema de ventas, ajustándolo a las circunstancias del momento. La gerencia intensificó las labores de cobro a deudores de la época anterior, concediendo descuentos y plazos.¹⁵

e) Por último, reestructuró parte de los adeudos de la compañía consiguiendo que sus acreedores le dispensaran la mayoría de los intereses.¹⁶

La escasez de materias primas estadounidenses motivó la instalación de una fábrica de gas carbónico en 1919, e hizo reflexionar sobre la necesidad de sustituir sus importaciones produciendo localmente los insumos para su producción (principalmente malta).

La primera mitad de los años veinte estuvo marcada por continuos

¹³ *Cervecería Cuauhtémoc, S.A.*, Acta de Asamblea de Accionistas núm. 46, 12/3/1917

¹⁴ Si el transporte ferrocarrilero había empeorado notablemente durante la lucha armada, en el turbulento periodo posrevolucionario la situación no mejoró. El gobierno obtuvo por incautación la mayoría de las acciones y la administración de los ferrocarriles (Flores, 1991: 180). En 1918, “en vista de las fatales condiciones del servicio ferrocarrilero del País, el Consejo (de la Cuauhtémoc) se vio en la necesidad de comprar locomotoras y carros para nuestro propio tráfico, lo que nos ha proporcionado economía en los fletes y grandes ventajas en el transporte de nuestros productos”.

altibajos. No hay mejor descripción de esa época como la de don Francisco G. Sada quien al dirigirse a los accionistas, se refiere a:

[...]las luchas constantes para ver de vencer las dificultades que se han tenido para mejorar nuestras ventas con motivo de las pésimas condiciones económicas del País, por la falta de trabajo en la generalidad de los negocios, desconfianza en el crédito nacional y escasez de dinero; el continuo propósito del Gobierno general y el de algunos Estados de gravar la cerveza y de ponerle trabas a su consumo; la repetición de aumentos de las cuotas de los ferrocarriles nacionales; los trastornos políticos, que ha causado la última revolución, que afortunadamente pudo sofocar nuestro Gobierno; la suspensión de las actividades petroleras y mineras; falta de cosechas y de productos de exportación; todo lo cual ha motivado fuerte baja en los consumos y competencia extraordinaria en los precios de ventas, mayores gastos para vender, concesión de plazos a los compradores,¹⁷ etc.

El flamante gobierno necesitaba ingresos para reconstruir al país y sacar adelante su proyecto de nación. El alza a los impuestos sobre la cerveza fue un recurso muy socorrido que generó múltiples enfrentamientos entre los dueños de las cervecerías y los gobiernos federal, local y municipales.

Producto de ello, y con el objeto de defender los intereses de este gremio, se fundó por esa época la *Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza*. Gracias a sus esfuerzos se logró que el gobierno federal suprimiera o disminuyera algunos gravámenes, y dio mayor fuerza para negociar en los demás niveles.¹⁸

Desde mediados de los veinte, la situación del país comenzó a estabilizarse y la compañía vivió un proceso de expansión. En 1927, se instaló dentro de la Cervecería una fábrica de cajas de cartón corrugado para sustituir el antiguo embalaje de cajas de madera. Con esto no sólo se tuvieron embalajes más económicos, sino que

¹⁵ En este sentido, consiguieron fuertes recuperaciones no obstante la moratoria decretada por el Gobierno a todo tipo de adeudos, incluido el pago a la deuda externa, lo que generó fuertes problemas con Estados Unidos.

¹⁶ Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Acta de Asamblea de Accionistas núm. 47, 4/4/1918.

¹⁷ Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Acta de Asamblea de Accionistas núm. 53, 17/5/1924. Nótese el cambio en el discurso pues ya se habla de “nuestro gobierno”, que pocos años antes era considerado el peor enemigo.

también se generaron recursos adicionales por la venta de empaques de cartón a diversas industrias del país.

En 1929 se sugirió que el negocio de las cajas de cartón fuera manejado por una sociedad anónima independiente, desligándola de la *Cuauhtémoc*, lo que permitiría captar el mercado de las cervecerías rivales que se rehusaban a comprarle sus empaques. La factoría de cajas de cartón se separó bajo el nombre de *Fábricas Monterrey, S.A.*,¹⁹ quedando el 90% de sus acciones en manos de la *Cervecería* que le traspasó terrenos, edificios y maquinaria, requeridas para operar. Pronto, agrupó actividades que no tenían relación directa con la elaboración de cerveza, como la producción de tapón corona.

Desde principios de siglo, se producían corcholatas (conocidas en ese entonces como tapón corona), que habían sustituido a los corchos reforzados con alambre utilizados para tapar las botellas. Estas nuevas tapas se hacían de lámina de metal en una pequeña fábrica dentro de la misma planta. Al igual que el caso anterior, en poco tiempo comenzó a atenderse el mercado local y para 1928, la capacidad de la fábrica era ya insuficiente para las necesidades del negocio y para atender a la venta al comercio. Se construyó entonces un nuevo edificio a un lado de donde estaba la fábrica de cajas de cartón y en 1929, se integró a *Fábricas Monterrey*.

Además de la expansión vertical antes mencionada, a finales de los años veinte del siglo XX comenzó la expansión geográfica con la adquisición de la *Cervería Central* en la Ciudad de México en 1929.

Tanto la reconstrucción de la planta tras la ocupación revolucionaria como el crecimiento de los años veinte se financiaron²⁰ en gran medida con reinversión de utilidades y con la obtención de créditos en bancos extranjeros (particularmente, el *Laredo Bank* y el *Banco de Montreal*). Esto debido a las dificultades de

¹⁸ Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Acta de Asamblea de Accionistas núm. 52, 14/4/1923.

¹⁹ La nueva sociedad tenía un capital de un millón de pesos siendo su objeto la fabricación y explotación de cajas y otros artículos semejantes; tapón corona, gas carbónico, y en general cualesquiera otros productos que se relacionen con estos ramos de la industria.

obtener crédito interno por la falta de circulante y la inestabilidad del sistema financiero nacional.²¹ También se recurrió a préstamos de particulares que tenían intereses en la Cervecería como la *Casa Calderón y Cía. Sucesores* y don José A. Muguerza.

El impacto de la gran depresión

La mejoría de los negocios no fue muy duradera pues otro factor, esta vez de índole externa, modificaría de nuevo el panorama. Además de dependencia tecnológica y de abasto de muchas de sus materias primas, *Cervecería* tenía contratados en el extranjero varios créditos. Para 1929, eran ya evidentes los problemas por los que pasaba Estados Unidos, y en octubre de ese año, reunido el Consejo de Administración,

*[...] fue discutida la alarma que según los periódicos existe en la Bolsa de Valores de New York, y de la posibilidad, aunque remota, de que esa situación afecte a las instituciones bancarias en donde tiene fondos depositados esta Compañía, y por vía de precaución, acordó el Consejo que procuraremos disminuir los fondos en los Bancos, haciendo al efecto arreglos para cubrir las cuentas acreedoras que se vencen de esta fecha hasta fines de año, haciendo lo posible por conseguir que se nos hagan algunos descuentos por anticipo de pago.*²²

A pesar de las previsiones, el derrumbe económico del vecino país causó estragos en México y sus empresas, incluyendo *Cervecería*. Las ventas de sus productos bajaron y fue necesario demorar varias de las obras nuevas que se tenía programadas y que no se consideraban “de mucha urgencia”. Aunado a ello, hubo un descenso del valor de la plata respecto al oro (en un principio del 10 por ciento y posteriormente, del 17 por ciento), que afectó seriamente los precios de venta, que eran

²⁰ Un extenso estudio sobre los mecanismos de financiamiento utilizados por la Cervecería Cuauhtémoc a lo largo de su historia se encuentra en Ortega Ridaura, 2006.

²¹ Durante la Revolución se vivió una verdadera anarquía monetaria sufriendo la población pérdidas considerables a consecuencia de la emisión monetaria excesiva por parte de los gobiernos y de las diversas facciones revolucionarias entre 1913 y 1916, hecho que motivó que los ciudadanos no aceptaran los billetes por cerca de veinte años (Cárdenas, 1994: 36).

todos en moneda de dicho metal. Y para completar el panorama, estos metales a su vez se depreciaron frente al dólar.²³

Este último hecho, unido a la baja del consumo de cerveza y de las ventas en el extranjero, pronto llevó a la empresa a una situación desesperada, enfrentando serios problemas para cumplir con sus obligaciones crediticias.

En 1932, el dólar tuvo un alza exagerada al aumentar de \$2.50 a \$3.39 pesos, estimándose que podía llegar a \$4.00 o tal vez más. Ello aumentó el monto del capital pendiente de pago.

Ese año, fue necesario hipotecar la planta en Monterrey y pedir prestado al *Banco de México* para pagar a su principal acreedor, el *Banco de Montreal*, y convertir a pesos la deuda que tenía.

Es en este escenario que se planteó la primera emisión de obligaciones hipotecarias²⁴ (1933) como una salida a la escasez de capital del momento. Se emitieron bonos por dos millones de pesos a un plazo de 8 años, con intereses del 8 por ciento anual,²⁵ garantizados con los activos de *Cervecería Cuauhtémoc* y *Fábricas Monterrey*.

Una vez más, los industriales salieron fortalecidos de esta experiencia. La escasez de créditos extranjeros motivó la creación de instituciones financieras en el país,²⁶ siendo *Crédito Industrial de Monterrey* un claro ejemplo. Por su parte, el escaso suministro materias primas (principalmente por la falta de divisas para adquirirlas) fortaleció su producción interna, en un creciente proceso de sustitución de importaciones.

Finalmente, Cervecería reorganizó de nuevo sus negocios. En 1935 el abogado y consejero de la empresa, Manuel Gómez Morín, elaboró junto con el Comité Ejecutivo un esquema de organización de la compañía y sus filiales, así como el procedimiento para su

²² Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Acta del Consejo de Administración, núm. 1235, 30/10/1929.

²³ El tipo de cambio del peso se depreció 21.9% frente al dólar. A principios de julio de 1931, las reservas de oro y divisas disminuyeron aún más llegando a 6.1 millones de dólares. Las expectativas de devaluación llevaron a que el sistema bancario sufriera un retiro masivo de fondos por el pánico entre los ahorradores quienes cambiaron su dinero por oro o divisas (Cárdenas, 1994: 31).

reestructuración administrativa y legal.

La reorganización implicó la separación de varias empresas para constituirse como sociedades independientes, lo que permitiría que se administrasen con mayor eficiencia y éxito. Asimismo, se creó una compañía tenedora que se convertiría el centro del recién organizado grupo que tenía como empresa madre a la *Cervecería Cuauhtémoc*.

Lo primero que se hizo fue desagregar las actividades que se agrupaban bajo *Fábricas Monterrey*, dando lugar, en enero de 1936, a *Empaques de Cartón Titán, S.A.*,²⁷ *Fábricas Monterrey, S.A.*²⁸ y *Malta, S.A.*²⁹ *Cervecería Cuauhtémoc* aportó los edificios donde estas fábricas se ubicaban, los terrenos, maquinaria y otros activos, recibiendo acciones de cada una en proporción a su aportación.

Como parte medular de la reorganización, se constituyó en 1936 esta empresa controladora de las actividades de las distintas sociedades que ahora conformaban el grupo. *Cervecería* deja de ser la cabeza de todas las operaciones cediendo esta tarea a *Valores Industriales, S.A. (VISA)*, que por muchos años dio nombre al grupo empresarial originado a partir de la cerveza y su explotación. El cambio realizado fue sólo estructural ya que *Cervecería Cuauhtémoc* adquirió casi la totalidad de las acciones dicha Sociedad.

En los años posteriores a la reorganización, será cada vez más difícil seguir el devenir de la *Cervecería* pues en múltiples ocasiones se traslapa con la historia del grupo VISA. En este trabajo, sólo se

²⁴ Las obligaciones hipotecarias son bonos de deuda que están garantizados con bienes inmuebles. En lugar de obtener un préstamo bancario, los bonos se colocan entre un grupo de particulares a quienes se paga un interés previamente acordado. Por lo general más alto que el de una inversión corriente aunque más bajo que el interés de un crédito bancario (Ortega Ridaura, 2006).

²⁵ Por lo general, el pago se hacía en amortizaciones semestrales, sorteando las obligaciones que serían liquidadas, las cuales dejaban de percibir intereses. Además, la *Cervecería* podrá hacer anticipadamente pagos parciales o el total en circulación en cualquier fecha. En 1937 se hizo una nueva emisión por \$2,500,000.00.

²⁶ Un recuento del desarrollo de las instituciones financieras –en su mayoría ligadas a las industrias– en Monterrey entre 1930 y 1960 se presenta en Ortega Ridaura, 2005.

hace referencia a las actividades en las que la *Cnaubtémod* participó directamente o tuvo participación accionaria.

Las siguientes décadas (hasta 1960) los negocios se enfocaron básicamente a la cerveza y lo directamente relacionado con su producción. Se adquirieron fábricas en Nogales, Veracruz, Guadalajara, Jalisco y Tecate, Baja California y se construyó en los años sesenta una planta en Toluca, Estado de México.

La década de 1970, particularmente la segunda mitad, fue de una bonanza económica tal que la mayoría de las empresas diversificaron sus negocios para aprovechar las oportunidades que brindaba el mercado. Alfredo Livas Cantú, expresidente del Consejo de Administración de Cervecería y Director de Finanzas durante diecisiete años, señalaba:

Nos encontrábamos ante dos situaciones: 1) se pensaba que la diversificación del portafolio daría mejores oportunidades al grupo y 2) existía mucha oferta de dinero pues a nivel mundial había mucho capital (producto del boom petrolero, entre otras cosas). Los bancos venían a tocarle la puerta.³⁰

Así, se dio un doble esfuerzo diversificador, a nivel del grupo (VISA) y a nivel de Cervecería, en lo particular. La estrategia de diversificación se dio por la vía de las adquisiciones y se centró en la *Cnaubtémod*, como empresa ancla, pues era la más fuerte y rentable del grupo.³¹

La diversificación en que participó Cervecería comenzó en 1971, incluyendo entre otras las siguientes empresas: *Importaciones y Exportaciones Azteca, S.A.*, *Maya Internacional, S.A.* (similar a la anterior); *Servicios Industriales y Comerciales, S.A.*, (que entre otros servicios operaba los sistemas computacionales para la administración del negocio); *Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A.*, etc.

²⁷ Constituida con un capital de \$750,000.00, su objeto era la fabricación, explotación y venta de cartón, de cajas de empaque de todas clases y de todos los artículos que con dichos objetos puedan estar relacionados.

²⁸ Tomando el nombre de la antigua fábrica, se organizó esta compañía para la fabricación, explotación y venta de tapón corona o corcholatas, tapas para frascos o botellas y toda clase de artículos de metal laminado o de otro material; asimismo, para la compraventa y explotación de gas carbónico. Capital: \$750,000.00

²⁹ La antigua *Fábricas Monterrey* cambió su denominación por el de *Malta, S.A.*, dedicándose a la elaboración de esta materia prima.

En 1977 y 1978, se invirtió en negocios relacionados con alimentos, mas su importancia no fue significativa. *Comercial Cartago, S.A.* (comercializadora de granos); una participación del dos por ciento en *Quesos La Caperucita, S.A.* y *Quesos Walter, S.A.*; la cadena de expendios de hamburguesas *Burguer Boy* y la fábrica de botanas *Mafér*. Asimismo, constituyeron con otros socios *Desarrollo Avícola y Ganadero, S.A.*, para proveer a sus empresas alimenticias y otros más.

La mayoría del crecimiento, se financió con créditos extranjeros con las funestas consecuencias que se exponen a continuación.

La crisis de 1982

Durante el periodo comprendido entre 1940 y 1982, conocido como desarrollo estabilizador o *milagro mexicano*, la economía del país vivió un crecimiento sin precedentes en toda su historia.³²

El modelo económico caracterizado por un elevado proteccionismo, estimuló la industrialización resguardándola de toda competencia externa. El mercado interno en expansión (cuya capacidad adquisitiva era más de diez veces mayor que hoy en día), era el principal consumidor de los bienes producidos.

Pero el modelo tenía sus fallas, y junto con la economía nacional creció la deuda externa, que en 1976 era ya de 20,000 millones de dólares. La devaluación de finales del sexenio echeverrista³³ (1976), fue una advertencia, que la bonanza petrolera de los años siguientes pronto hizo olvidar. Gracias al petróleo México era de nuevo un país rico y sujeto de crédito en el ámbito financiero internacional. Esta situación fue aprovechada tanto por el gobierno como por los empresarios, que contrataron millones de empréstitos en el extranjero para financiar sus proyectos de expansión y diversificación.

Como ya se mencionó, en los años setenta Cervecería vivió, junto con su holding VISA, un auge diversificador de sus negocios, adquiriendo empresas que no estaban directamente relacionadas con su producto base que era la cerveza.

³⁰ Entrevista al Lic. Alfredo Livas Cantú, 9/5/2001.

³¹ *Ibidem*.

Desde mediados de los sesenta, pero con mayor frecuencia en los años setenta, se contraen créditos con bancos extranjeros, en su mayoría norteamericanos pero también europeos. “En esos tiempos, había mucha oferta de dinero porque a nivel mundial había mucho capital (...) Los bancos venían a tocarte la puerta” (Alfredo Livas).

En un sexenio la deuda externa de México se cuatriplicó, alcanzando en 1982, 80,000 millones de dólares. Esta situación era insostenible y los efectos no se hicieron esperar: devaluación del 600 por ciento (de 25 a 150 pesos por dólar), moratoria de la deuda externa, inflación y todo tipo de desajustes económicos y financieros.

Las empresas altamente endeudadas en dólares, se vieron ante una difícil situación. Al estallar la crisis, VISA tenía una deuda acumulada de 1,034,988,000 dólares, con más de 156 bancos. De esta cantidad, entre 500 y 700 millones eran de la *Cervecería Cuauhtémoc*, además de que figuraba como aval en muchos de los créditos de VISA y de otras empresas del grupo.

¿Cómo pagar la deuda si la empresa no generaba dólares? ¿Cómo acceder a esta divisa si el sistema bancario había sido nacionalizado, incautándole *Banca Serjín* a VISA?

Para rescate de las empresas en esta situación, el gobierno a través del *Banco de México* diseñó el FICORCA³⁴ (Fideicomiso de Cobertura del Riesgo Cambiario), que tenía el control sobre los dólares. Pero para ser aceptado en éste, era una exigencia reestructurar la deuda con los acreedores.

En 1982 inició el proceso de reestructuración de la deuda del grupo el cual fue largo y complejo. Duró dos años en su primera etapa, que culminó el 14 de febrero de 1984. Las negociaciones tuvieron lugar en Nueva York.³⁵ Se lograron acuerdos para alargar los plazos y mejorar las tasas, más no se disminuyó el capital.

³² Entre 1940 y 1970, México tuvo una tasa de crecimiento anual del 6.5 por ciento, muy altas si se considera que en ese mismo tiempo la población crecía al 3.5 por ciento. Durante el *boom petrolero* (1979 – 1981), el PIB tuvo un crecimiento real superior al 8 por ciento anual (Villarreal, 1997).

³³ El 31 de agosto de 1976 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público anunció el cambio de paridad y la flotación del peso, terminando con 22 años de tasa de cambio fija, devaluando la moneda de 12.50 a 19.70 pesos por dólar (Villarreal, 1997: 293).

Parte de la deuda fue pagada al gobierno con los *bonos de expropiación* que VISA había recibido a cambio de Banca Serfín, nacionalizada por el presidente López Portillo; el resto fue pagado durante los ochenta.

Para hacer frente a los compromisos financieros, el grupo y la Cervecería replantearon sus estrategias.

1) Se cambió la diversificación del portafolio por la focalización en los negocios estratégicos (y en los que más experiencia se tenía): bebidas y empaques, abandonando paulatinamente turismo, alimentos y otros.

2) Hubo asimismo una reconsideración en los gastos adoptando una política económica más austera. Se eliminaron gastos superfluos reduciéndose las partidas destinadas a representación así como otras erogaciones de los altos ejecutivos.

3) Se realizaron despidos de personal y se redujeron los mandos medios y altos que no fuesen indispensables para continuar con la producción.

3) Se continuó con el proceso de reestructuración de la deuda en una segunda fase que, a partir de 1984, consiguió además de mejores plazos y tasas, quita de capital.

A manera de conclusión

Pocas empresas pueden decir que han sobrevivido a lo largo de tres siglos como la *Cervecería Cuauhtémoc*; que han transitado por tres modelos económicos (primario exportador durante el porfiriato-, sustitutivo de importaciones y neoliberalismo) una revolución, varias crisis económicas, para enfrentar la globalización.

³⁴ Uno de sus principales operadores fue Ernesto Zedillo Ponce de León. VISA no cabía en el programa tal y como estaba establecido pues su deuda era demasiado grande, por lo que le diseñaron un programa especial.

³⁵ Los acreedores nombraron un comité compuesto por doce bancos para participar en las negociaciones. De entre éstos, se estableció un comité *ad hoc*, menor aún. Todos los bancos debían estar de acuerdo con los términos de la negociación. Entre los negociadores por parte del grupo VISA estuvieron Ricardo Guajardo Touché, Alfredo Livas Cantú y Othón Ruiz Montemayor, entre otros (Entrevista a Alfredo Livas Cantú, 2001).

A continuación se enumeran algunas características que le han permitido:

Primero, la rápida respuesta a las necesidades que su proceso productivo iba generando y que hallaron respuesta en la expansión vertical. El primer caso lo encontramos en 1901, con su participación mancomunada en una compañía proveedora de carbón y continúa hacia otros energéticos (electricidad y gas), transporte, insumos como la malta y empaques.

La expansión vertical fue una respuesta a un mercado incierto que continuamente se veía trastocado por sucesos tanto internacionales (guerras mundiales, la Gran Depresión, etc.) como nacionales (la Revolución, la crisis de 1982). Resueltas estas fallas, la Cervecería fue mucho más competitiva que otras empresas que se quedaron en el camino.

Segundo, la capacidad de adaptación ante situaciones cambiantes. Y con esto nos referimos tanto a la capacidad de sus directivos y accionistas para reaccionar ante los problemas, como la refuncionalización de las actividades en la fábrica, e incluso la reorganización del organigrama, funciones y personal como se observa después de cada crisis.

Tercero, la capacidad para capitalizar cada situación crítica para fortalecerse y enfrentar cada vez de manera más eficaz ulteriores dificultades.

Bibliografía:

Barbero, María Inés, (2001): “Desde el momento fundacional hasta la construcción de la empresa local dominante: los años 1951 a 1990.” En Bernardo Kosacoff *et al*: *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*. Buenos Aires: McGraw Hill.

Cárdenas, Enrique, (1995): *La industrialización mexicana durante la Gran Depresión*. México: El Colegio de México.

— (1994): *La hacienda pública y la política económica 1929 -1958*. México: FCE- El Colegio de México, Fideicomiso Historia de las Américas,

Serie Hacienda.

Cerutti, Mario (Comp.), (1993): *México en los años 20. Procesos Políticos y Reconstrucción Económica*. México, Claves Latinoamericanas / Universidad Autónoma de Nuevo León.

— e Isabel Ortega Ridaura, (1997): “Monterrey. Industrialists and Industrialization”, en *Encyclopedia of Mexico. History, Society & Culture*, Chicago, Fitzroy Dearborn Publishers.

Cordero, Salvador y Rafael Santín, (1977): *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*. México: El Colegio de México, Cuadernos del CES, núm. 23.

Flores Torres, Oscar, (1991): *Burguesía, Militares y Movimiento Obrero en Monterrey, 1909–1923*. Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León.

Nuncio, Abraham, (1982): *El Grupo Monterrey*. México: Editorial Nueva Imagen.

Ortega Ridaura, Isabel, (2006): “Expansión y financiamiento de un grupo industrial del noreste mexicano. Cervecería Cuauhtémoc (1890 – 1982).” En Mario Cerutti (Comp.): *Empresas y Grupos Empresariales en América Latina, España y Portugal*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León/Universidad de Alicante.

— (2005): “Desarrollo industrial e intermediación financiera en Monterrey (1930-1960): caminos cruzados” en *Humanitas*, UANL: Anuario del Centro de Estudios Humanísticos, núm. 32, 2005, pp. 707-730.

— (2002): “Cervecería Cuauhtémoc: crecimiento y consolidación de una empresa cervecera.” En Revista *Equilibrio Económico*, Vol. III, número 13, abril de 2002, pp. 161 - 179.

— Ortega Ridaura, Isabel y Mario Cerutti (2001): Historia económico-empresarial de Cervecería Cuauhtémoc. Del porfiriato al siglo XXI.” Mimeo.

Saragoza, Alex, (1981), *The State Capitalism in Mexico: the formation of the Grupo Monterrey, 1880 - 1940*. California, Universidad de Berkeley.

Villarreal, René, (1997): *Industrialización, deuda y desequilibrio externo en México. Un enfoque neoestructuralista (1929-1997)*. México: Fondo de Cultura Económica.

Fuentes:

Cervecería Cuauhtémoc: Actas de la Asamblea de Accionistas, 1890 a 1997.

Cervecería Cuauhtémoc: Actas del Consejo de Administración, 1927 a 1986.

FEMSA, Informes Anuales 1997 al 2000.

www.femsa.com

Entrevistas al Lic. Alfredo Livas Cantú, exdirector de Finanzas de FEMSA y miembro del Consejo de Administración, 9/5/2001 y 29/8/2001.