

Enero / Febrero de 2002

*Vol. XL
Número 236*

Editorial

*Efectos del salario mínimo
sobre el empleo*

Antonio Medellín Ruiz
página 1

*Cervecería Cuauhtémoc.
Expansión y financiamiento
(1890-1982)*

Isabel Ortega Ridaura
página 8

*Encuesta de opinión:
percepción de la población regiomontana
de los problemas económicos más graves
que enfrenta el país, enero de 2002*

Ernesto Bolaños Lozano
página 15

*Índice de precios al consumidor
correspondiente a noviembre y
diciembre de 2001
página 19*

Entorno Económico



Cervecería Cuauhtémoc.

Expansión y financiamiento (1890-1982)

Isabel Ortega Ridaura*

Socióloga
Directora de Enlace y Fomento Cultural
Consejo para la Cultura de Nuevo León

El caso de la *Cervecería Cuauhtémoc*, origen del Grupo VISA (hoy FEMSA), es ampliamente conocido por su integración vertical¹ hacia la producción de botellas de vidrio, corcholatas, empaques de cartón e incluso energéticos y transporte; asimismo, por su singular desarrollo en la rama cervecera.

El presente trabajo aborda la manera como se financió el desarrollo mostrando una visión de largo alcance que permite identificar los momentos históricos con distintas estrategias de financiamiento.

El caso de la Cervecería Cuauhtémoc, origen del Grupo VISA (hoy FEMSA), es ampliamente conocido por su integración vertical hacia la producción de botellas de vidrio, corcholatas, empaques de cartón e incluso energéticos y transporte; asimismo, por su singular desarrollo en la rama cervecera.

El crecimiento en torno a la cerveza

Cervecería Cuauhtémoc fue fundada en 1890. Desde sus inicios la demanda de sus productos superó la capacidad de la planta obligando continuamente a realizar medidas para incrementar la producción. Muy pronto comenzó a surtir a otras plazas del país.

Sin embargo, era difícil competir con las cervecerías locales cuyos precios no se veían incrementados por los costos de transporte y las pérdidas que éste generaba.

El presente trabajo aborda la manera como se financió el desarrollo mostrando una visión de largo alcance que permite identificar los momentos históricos con distintas estrategias de financiamiento.

* La autora es socióloga con Maestría en Metodología de la Ciencia en el Posgrado de Filosofía y Letras de la UANL. Obtuvo el Premio a la mejor tesis de maestría de la UANL 2000, en el área de Humanidades con el trabajo: "Política fiscal e industria en Monterrey (1940- 1960)".

Ha realizado diversos trabajos de investigación en historia económica, destacando las publicaciones: "Fomento industrial y definición de grupos empresariales, Monterrey, 1940 - 1950." En *Humanitas* (1998); "La historia económica de la Cervecería Cuauhtémoc", Editorial Clío, en prensa; en coautoría con Mario Cerutti: (1997): "Monterrey, industrialists and industrialization". En *Encyclopedia of Mexico*. Chicago: Fitzroy Dearborn Publishers; (2000)"Empresarios, empresa y grupos económicos en el norte de México. Monterrey: del Estado oligárquico a la globalización". *European Review of Latin American and Caribbean Studies*,.

Ha sido investigadora del Posgrado de la Fac. de FyL, UANL de 1997 a 2000 y catedrática de la Universidad de Monterrey desde 1999. Actualmente tiene a su cargo la Dirección de Enlace y Fomento Cultural en el Consejo para la Cultura de Nuevo León.

En el periodo posrevolucionario, comenzó un esfuerzo por intensificar su presencia en las puntos de venta más importantes del país. En este proceso expansivo, es posible distinguir cuatro estrategias de crecimiento:

- a) la adquisición de fábricas que ya se encontraban en funcionamiento;
- b) la compra de la producción de otras cerveceras;
- c) la fusión y
- d) la construcción de plantas.

La primera adquisición se realizó en 1928 con la compra de la *Cervecería Central*. La década siguiente predominó la compra de la producción de cervecerías ubicadas en Veracruz y Jalisco, desde donde surtían los mercados del sureste y el oeste.

A mediados de los cincuenta estas plantas serán fusionadas a la *Cuauhtémoc* junto con otras más, recibiendo a cambio acciones. En esa década también se compra la *Cervecería de Tecate* con sus subsidiarias y fábricas conexas.

Fue hasta 1965 que se inició la construcción de una nueva planta en Toluca, que comenzó a funcionar a fines de la década siendo la más moderna de su tipo en América Latina.

La expansión vertical

El primer paso en este sentido se dio en 1919 cuando durante la Guerra Europea Estados Unidos dejó de surtir amoníaco para hacer hielo, por lo que se erigió una planta de gas ácido carbónico para su fabricación y la refrigeración de las bodegas.

Posteriormente, al sustituir el embalaje de la cerveza por cajas de cartón (antes eran de madera), se instaló un departamento de producción de las mismas, que pronto surtió incluso a otras industrias.

En 1929 las actividades que no estaban directamente relacionadas con la fabricación de cerveza (ácido carbónico, tapón corona, cajas de cartón), se agruparon bajo la denominación *Fábricas Monterrey* aunque siguieron formando parte de la Cervecería.

Una nueva reestructuración de los negocios tuvo lugar en 1936 cuando los departamentos existentes adquirieron vida propia como sociedades anónimas formándose *Empaques de Cartón Titán*, *Malta*, *Fábricas Monterrey* y *Valores Industriales*, ésta última como empresa controladora de las actividades de las industrias que a partir de entonces conformaban el grupo.

Cervecería dejó de ser la cabeza de todas las operaciones pasando esta tarea a *Valores Industriales* (VISA), que por muchos años dio nombre al grupo industrial originado a partir de la cerveza y su explotación.

A lo largo de su devenir Cervecería participó también en otros proyectos para resolver necesidades de su proceso productivo y la distribución de sus productos, sobresaliendo la construcción juntos con otras empresas de una planta de energía eléctrica y de un gasoducto, y la compra de carros de ferrocarril.

Estrategias de financiamiento

El notable crecimiento y diversificación que tuvo la *Cervecería* y posteriormente el grupo al que dio origen, se financió a través de distintas estrategias, dependiendo del momento histórico, de las posibilidades de acceso al capital y de las necesidades de la empresa.

Es posible distinguir tres maneras para disponer del capital necesario para invertir en los nuevos proyectos o sufragar los gastos de operación del negocio:

- a) emisión de acciones,
- b) endeudamiento y
- c) reinversión.

Emisión de acciones

En un principio, la emisión de nuevas acciones fue una manera de atraer dinero, aún cuando casi siempre éstas fueron suscritas por los mismos accionistas.

Esta práctica fue muy socorrida en los primeros quince años de vida de la *Cervecería*, pero a la larga no era la mejor manera de capitalizarse ya que a toda acción corresponde una participación en las utilidades y elevar en demasía su número no haría más que diluir las ganancias.

En los años posteriores, la mayoría de las emisiones de acciones responderán a incrementos en el capital por adquisición/ fusión de nuevas plantas, revaluación de los activos, actualizaciones por inflación, etc., más que a la necesidad de incorporar dinero fresco.

Reinversión de utilidades

Desde la constitución de la sociedad, se estableció en los Estatutos que de las utilidades que hubiere al fin de cada año, será separado como fondo de reserva el (5) cinco por ciento hasta completar la quinta parte de lo que importe

el capital social².

Dicho fondo, permitiría hacer frente a las pérdidas extraordinarias e imprevistas de la Cía.

En 1905, se anexó a los Estatutos *la creación de otro Fondo, de Previsión, reteniendo las utilidades anuales hasta un 50% de ellas, (el cual) se capitalizará siempre que se decreta algún aumento de capital*³.

De esta manera, la reinversión de utilidades se constituyó en otra forma de financiar el crecimiento, a la larga, la más utilizada⁴.

Endeudamiento

La última vía para financiar proyectos y la compra de maquinaria y materias primas, fue el endeudamiento, que se dio por dos vías:

- contratación de créditos y
- emisión de obligaciones hipotecarias.

Emisión de obligaciones hipotecarias

Otra forma de acceder a capital fue mediante la emisión de bonos de deuda (obligaciones hipotecarias, garantizadas con un activo fijo: los

CUADRO 1: CERVECERÍA CUAUHTÉMOC: RECIMIENTO EN TORNO A LA CERVEZA, EXPANSIÓN VERTICAL Y FINANCIAMIENTO (DE 1890 A LOS AÑOS 30'S)

	Crecimiento en torno a la cerveza	Expansión vertical	Financiamiento
1890 a 1919	Construcción y ampliación de la planta en Monterrey	1918 Compra de carros de ferrocarril 1901 Cía. Carbonífera de Monterrey 1919 Planta de fuerza motriz y refrigeración	Emisión de acciones y algunos créditos con Banco Nacional de México
Años 20	1929 Adquisición de Cervecería Central	1927 y 1928 Departamentos de producción de: cajas de cartón y tapón corona 1929 Fábricas Monterrey	Créditos con bancos americanos y préstamos de accionistas Reinversión de utilidades
Años 30	1933 y 1935 Compra de la producción de las Cervecerías Occidental y de Nogales. Segundo periodo de expansión de la planta: aumento de la capacidad instalada, nuevas oficinas...	1935 Compran acciones de Vidriera Monterrey 1936 Valores Industriales 1936 Empaques de Cartón Titán, Fábricas Monterrey y Malta, S.A.	1932 Hipotecan la Compañía 1933 1a emisión de obligaciones hipotecarias por 2 millones de pesos 1937 Emisión por 2.5 millones

Fuente: Elaboración propia con información de las actas de Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración (1890- 1987)

bienes inmuebles de la empresa) que son colocados en el mercado.

Así, en vez de endeudarse con un banco, el dinero se obtiene de un grupo de individuos o instituciones que adquieren las obligaciones.

La empresa emisora, paga el monto de las obligaciones más una tasa de interés previamente acordada y en los plazos estipulados.

El fácil acceso al financiamiento bancario nacional e internacional desde mediados de los sesenta, hizo abandonar esta opción, satisfaciendo las necesidades monetarias a través de la contratación de créditos.

Crédito

A lo largo su historia, *Cervecería* recurrió a préstamos de instituciones bancarias, financieras e incluso de particulares, para poder crecer sin descapitalizarse.

Por momentos predominó el crédito nacional (e incluso local), y en otros, como en los sesenta y setenta, el recurso fue principalmente extranjero.

Distinguimos dos tipos de créditos:

- a) créditos para “operar”, es decir, créditos revolventes (a plazos cortos para cubrir necesidades inmediatas), refaccionarios (compra de maquinaria o herramientas), o

CUADRO 2: CERVECERÍA CUAUHTÉMOC: RECIMIENTO EN TORNO A LA CERVEZA, EXPANSIÓN VERTICAL Y FINANCIAMIENTO (AÑOS 40'S Y 50'S)

	Crecimiento en torno a la cerveza	Expansión vertical	Financiamiento
Años 40	Construcción de bodegas y adquisición de nueva maquinaria.	1944 Planta de Energía Eléctrica del Grupo Industrial. 1947 Gas Industrial, S.A. 1945 Construyen clínica para trabajadores.	1944 Obligaciones por 8 millones en conjunto con co-propietarios. 1945 Emisión por 7 millones para terminar bodegas y comprar maquinaria. 1946 Emisión por 14 millones para construir gasoducto en conjunto con co-propietarios. 1947 Emisión por 5 millones para necesidades de la compañía.
Años 50	1954 Compra de Cervecería de Tecate, S. A. que incluía: Compañía Manufacturera de Malta, Compañía Industrial de Baja California, Aceitera de Tecate, Compañía Agrícola y Ganadera y Embotelladora Tecate. 1954 Incorporación por fusión de las Cervecerías Central, del Oeste y de Nogales. 1958 Fusión de Cervecería del Humaya	1953 Compran carros de ferrocarril 1957 Participación en Grafo-Regia. 1957 Adquieren planta de envases metálicos en Tecate, B.C.	1950 Emisión de obligaciones por 8.2 millones con co-propietarios, para ampliar planta de luz. 1950 Emisión de acciones por 5 millones para ampliar planta Monterrey. 1952 Emisión obligaciones por 20 millones para enfrentar compromisos de la Cía., entre otros, incremento del activo fijo. 1953 Crédito Nafinsa para comprar carros ferrocarril. 1954 Emisión obligaciones por 70 millones para compra de Tecate y Manufacturera de Malta y mejoras en plantas fusionadas. 1955 en adelante aparecen numerosos créditos para operación. 1957 Créditos en EUA para comprar planta usada de cerveza y manufacturera de envases metálicos. 1958 Aumentan a 130 millones emisión obligaciones

Fuente: Elaboración propia con información de las actas de Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración (1890- 1987)

de habilitación o avío (compra de materias primas); y

- b) créditos para inversión, a más largo plazo, para comprar fábricas (fábrica de envases metálicos en Tecate, una planta usada para producir cerveza), equiparlas, etc.

Los cuadros que se presentan a continuación resumen poco más de noventa años de la historia económica de la Cervecería Cuauhtémoc.

Durante los primeros años el financiamiento de la construcción y equipamiento de la planta en Monterrey provino de la emisión de acciones y algunos créditos nacionales.

Hacia finales de la década revolucionaria y durante los años veinte, la falta de circulante y la inestabilidad del sistema financiero nacional hicieron que se buscara la obtención de créditos en bancos americanos para financiar la rehabilitación de la planta después de su ocupación por los carrancistas.

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.

La incorporación de nuevos departamentos de producción de cajas de cartón y tapón corona así como la compra de la Cervecería Central en 1929 se pagaron con la reinversión de utilidades y

CUADRO 3: CERVECERÍA CUAUHTÉMOC: RECIMIENTO EN TORNO A LA CERVEZA, EXPANSIÓN VERTICAL Y FINANCIAMIENTO (AÑOS 60'S Y 70'S)

	Crecimiento en torno a la cerveza	Expansión vertical	Financiamiento
Años 60	Ampliación de las instalaciones de la planta en Guadalajara, Jalisco. 1965- 1969 Construcción de planta en Toluca, Estado de México		1963 Emisión obligaciones por 200 millones de pesos para ampliar instalaciones y terminar nueva fábrica en Guadalajara. 1964 Crédito de banco EUA6 millones de dólares. 1967 Emisión obligaciones por 200 millones de pesos. Hipotecan la planta en Toluca. 1968 Crédito en EUA por 10 millones de dólares para terminar planta en Toluca. 1968 - 69 Múltiples créditos en bancos nacionales
Años 70		Gran diversificación hacia alimentos, bebidas, plásticos, comercializadoras... 1971 Importaciones y Exportaciones Azteca y Servicios Industriales y Comerciales, S.A. 1973 Salón de la Fama 1974 Suscriben acciones de Malta, S.A. 1975 Plásticos Técnicos Mexicanos, S.A. 1977 Comercial Cartago, S.A., compra de acciones de Clemente Jacques y una participación minoritaria (2%) en Quesos La Caperucita y Quesos Walter, S.A. 1977 Museo de Monterrey 1978 Constituyen junto con otros: Desarrollo Agrícola y Ganadero, S.A. 1979 Adquieren la franquicia de Coca Cola para el sureste de la República.	1970 Primer crédito con un banco europeo (Luxemburgo) por 2.5 millones de dólares. 1971 Créditos extranjeros de habilitación o avío para equipar planta en Toluca. 1972 Crédito en Nassau por 37.5 millones de pesos. 1973 Crédito hipotecario industrial por 360 millones de pesos a 10 años. 1975 Crédito hipotecario industrial por 125 millones de pesos Resto de la década, créditos en bancos extranjeros de 10 países además de EUA.

Fuente: Elaboración propia con información de las actas de Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración (1890- 1987)

préstamos en bancos extranjeros (se hace mención especialmente al *Laredo Bank* y al Banco de Montreal).

Por ello, al llegar la crisis de 1929 se enfrentaron serios problemas para cumplir con las obligaciones y en 1932 fue necesario hipotecar la planta en Monterrey y pedir prestado al Banco Nacional de México para pagar al principal acreedor, Banco de Montreal y convertir la deuda que tenía a pesos.

Es en este escenario que se planteó la primera emisión de obligaciones hipotecarias (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% anual.

En los siguientes treinta y cuatro años se realizarían catorce emisiones más, la última por 200 millones de pesos.

De 1933 a 1955 es notable la escasez de créditos registrados, ante el predominio de la emisión de obligaciones como medio para conseguir recursos.

La expansión y modernización de las plantas, la adquisición de las fábricas en Tecate y la participación en grandes proyectos de suministro de energéticos como la planta de energía eléctrica y el gasoducto, fueron financiados con este recurso, ya fuera de manera individual o mancomunadamente.

Hacia mediados de los años cincuenta, comienzan a aparecer referencias cada vez más numerosas a créditos en Estados Unidos y algunos en bancos nacionales.

La solidez y el prestigio que alcanzó la *Cervecería*, le permitió ser sujeto de crédito en el escenario financiero internacional. Comienzan a contratarse cada vez más créditos con bancos extranjeros, para financiar la expansión tanto de la empresa como del grupo VISA.

En los setenta se acentúa, a la vez que se diversifica el origen del dinero que hasta entonces habían sido básicamente los vecinos del norte.

Así, a las instituciones de antaño, se unen bancos de Alemania, Bahamas, Inglaterra, Italia, Suiza y varios otros⁵, hasta sumar más de 150 distintos, además de las financieras y bancos mexicanos.

De 1957 a 1982 se registran cerca de noventa créditos de diversa índole.

Con este panorama, la crisis devaluatoria de comienzos de los ochenta causó grandes estragos por el elevado endeudamiento en dólares⁶.

Por último cabe destacar que la reinversión ha sido una práctica constante en el financiamiento del crecimiento, aunque no suficiente, por lo que hemos puesto el énfasis en las demás estrategias.

A manera de conclusión

En un entorno económico cambiante, la *Cervecería Cuauhtémoc* fue capaz de desarrollar diversas estrategias para financiarse y mantener un crecimiento sostenido y una expansión vertical, clave para su éxito.

La selección de una forma u otra de financiamiento obedeció a las condiciones del entorno tanto nacional como internacional y al aprovechamiento de las oportunidades que en determinado momento brindó el mercado de capitales.

La crisis del 82 mostró la vulnerabilidad de la empresa dado el excesivo endeudamiento acumulado e hizo cambiar hacia una estrategia mucho más conservadora.

De lo anterior cabe resaltar la importancia que adquieren estudios de caso como el que aquí se presenta que, al presentar una mirada de largo alcance, pueden ser un instrumento útil en la toma de decisiones.

Notas

1. La integración vertical fue una respuesta inicial a un mercad incierto e imperfecto, permitió a las grandes compañías aliviar incertidumbre en cuanto a los proveedores de insumos y disminución de costos. Cordero, 1977:33.
2. Cervecería Cuauhtémoc, S.A. Acta de Asamblea General Num. 1, 1/11/1890.
3. Cervecería Cuauhtémoc, S.A. Acta de Asamblea General Num. 29 25/3/1905
4. En palabras de un antiguo miembro del Consejo de Administración refiriéndose al periodo de los ochentas y posterior: el financiamiento del crecimiento de las empresas, en el caso de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, fue fundamentalmente con reinversión de utilidades y (en segundo término) deuda, deuda bancaria, y a lo mejor en algún momento, deuda de bonos hipotecarios u obligaciones quirografarias, obligaciones, que en última (instancia) es deuda. Entrevista al Lic. Alfredo Livas Cantú, 9/5/2001.
5. Deutsche Sudamerikanische Bank, First National City Bank y Rosenthal International Limited de Bahamas, Eurolatinamerican Bank Limited de Londres, Banco di Roma, Libra Bank, Banca Nazionale di Lavoro, Union Bank of Switzerland, Credit Suisse, Rainier National Bank, Mitsubishi Bank, etc.
6. Al estallar la crisis en 1982 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.

Bibliografía y Fuentes

- *Cervecería Cuauhtémoc*. Actas de la Asamblea General de Accionistas, de 1890 a 1997.
- *Cervecería Cuauhtémoc*. Actas del Consejo de Administración, de 1927 a 1986.
- *FEMSA*, Informes Anuales 1997 al 2000.
- Ortega Ridaura, Isabel (2001): “*Cervecería Cuauhtémoc: Crecimiento y consolidación de una empresa cervecera*”. Ponencia presentada en el X Encuentro de Historia Económica del Norte de México. Saltillo, Coahuila, 18 y 19 de octubre de 2001.
- Ortega Ridaura, Isabel (1998): “Fomento industrial y definición de grupos empresariales en Monterrey, 1940-1950”, Humanitas, núm. 25, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- (2000): “Política fiscal e industria en Monterrey (1940 – 1960)”, tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León. (en prensa)
- (2001): “*Cervecería Cuauhtémoc: Crecimiento y consolidación de una empresa cervecera*.” Ponencia presentada en el X Encuentro de Historia Económica del Norte de México, Saltillo, Coahuila, 18 y 19 de octubre de 2001.
- y Mario Cerutti (2001): “Historia económico-empresarial de Cervecería Cuauhtémoc. Del porfiriato al siglo XXI”, Monterrey, mimeo.



Centro de Estudios Económicos y Sociales del Pacífico Asiático
Facultad de Economía
Universidad Autónoma de Nuevo León

SUSCRÍBASE AL

BOLETÍN DEL CEESPA

Emisión quincenal con un resumen de noticias sobre los fenómenos políticos que afectan al desarrollo y la integración económica del Pacífico Asiático. Contiene además un panorama de los negocios en la región y algunos indicadores estadísticos básicos.

Se distribuye vía Internet y el precio de suscripción anual es de \$400 pesos.

Para mayores informes, puede comunicarse al correo electrónico: rkawabat@ccr.dsi.uanl.mx

o consulte la página electrónica:
www.uanl.mx/UANL/Escuelas/Facultades/fe/ceespa/index.html

Gratis en la suscripción de este Boletín obtendrá las “Lecturas del CEESPA”. Estudios breves sobre temas específicos con enfoques económicos. Los análisis cubren un espectro variado sin metodologías uniformes.

