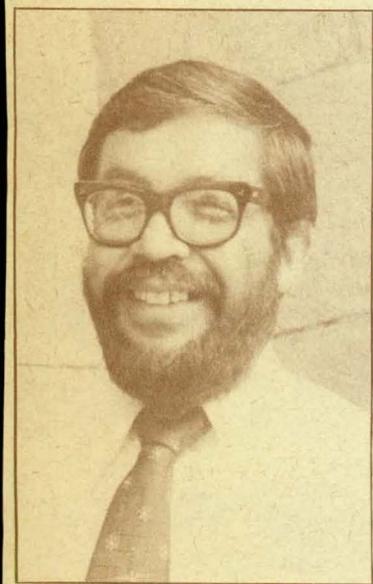


1984

Rubia Oscurecida

POR MIGUEL ANGEL GRANADOS CHAPA



La Cervecería Moctezuma pasa por un difícil momento. Al contrario de la mayor parte de las empresas endeudadas con bancos extranjeros, que reestructuraron sus créditos, el negocio propiedad de la familia Bailleres no lo hizo, y ahora los acreedores han solicitado la declaratoria de quiebra de la empresa. Llama la atención que no lo hubiera hecho antes uno de los principales afectados por la deficiente marcha de la Cervecería, que es el gobierno Federal, pues los adeudos fiscales de la fabricante de **Superior**, la rubia de categoría, son parte muy importante de lo que debe.

Lo que ocurre en la cervecera originalmente orizabeña nos deja un buen número de lecciones. Por una parte, que nada puede ser ya considerado como sólido, como institución a salvo de las tempestades de la crisis. La industria cervecera en general hubiera podido ser considerada como una de las más prósperas de no ser por este percance de gravedad. Establecida realmente con carácter fabril en el siglo pasado, la industria de la cerveza ha llegado a tener estimable importancia no sólo económica sino también política en nuestro país. Por un lado, si bien existen empresas y marcas de importancia local, la industria fue adoptando, especialmente en el último medio siglo, un notable carácter oligopólico, pues el mercado está servido en abrumadora mayoría por tres productoras: la Cervecería Modelo, la Cuauhtémoc y la Moctezuma, cada una de las cuales ponía a disposición de los consumidores dos o tres marcas diversas, lo que daba una idea distinta de la real, respecto de cómo se integra la oferta.

La presencia política de las cerveceras en el ámbito empresarial, y en la relación de éste con el gobierno, es notable desde tiempo atrás. El grupo Monterrey fue, en cierto sentido, un resultado de la expansión de las operaciones de la Cuauhtémoc, pues a la producción de **cebadillas** se agregó pronto la de los envases, las corcholatas, los empaques de cartón, etcétera. Luego vino todo el resto de la historia. Si es cierto que al grupo la crisis le ha caído como indigestión no es casual que uno de sus segmentos, Visa, haya podido encarar las dificultades con mayor donaire que su gemela Alfa, a causa de los productos cerveceros, que en su tiempo dieron una imagen de gran patriarca a don Eugenio Garza Sada.

La Modelo, a su turno, si bien era propiedad mayoritariamente de don Pablo Díez, fue el escenario para que desplegara sus talentos como político empresarial, y como ideólogo del sector privado el abogado Juan Sánchez Navarro, quien como José Campillo Sáinz cubrió toda una época en el liderazgo de los patrones mexicanos. Es cierto que las capacidades particulares de Sánchez Navarro lo hubieran hecho en cualquier parte sobresaliente director de grupos capitalistas, pero lo cierto es que estaba al frente de una empresa cervecera, y que fue motor de la agrupación de tales compañías en una asociación que resulta modelo en cuanto a la creación de una imagen institucional para su producto.

Por último, la Moctezuma fue adquirida por don Raúl Bailleres, que desde los años treinta había hecho fortuna en la comercialización y financiamiento de productos mineros. Su banco, el de Crédito Minero y Mercantil, llegó a ser uno de los diez más prósperos del país, y tuvo entre sus directores, en algún momento no muy lejano, a don Alfredo del Mazo, que después

se pasaría con armas y equipo al gobierno, primero el federal y luego el del Estado de México que hoy encabeza. A la muerte de don Raúl, heredó sus negocios don Alberto, su hijo, que también es presidente de los consejos de otras empresas, como Industrias Peñoles que se ha beneficiado del auge minero, muy visible en esta época de depresión, y se ha definido bien en las actividades comerciales, en que es propietario de El Palacio de Hierro.

La presencia política de las cerveceras no se limita al ambiente propiamente industrial. Como clientes de un producto rural de señalada relevancia, la cebada, han tenido en diversos momentos complicaciones en su relación con los proveedores. De hecho, en algunas regiones como la que en Hidalgo produce ese grano, la Moctezuma dictaba la política agrícola, pues financiaba a través de Central de Malta, su filial para estos efectos, los cultivos y por lo tanto podía aumentar o disminuir la producción según sus necesidades, con lo cual sujetaba a los cosecheros a una condición de dependencia que en más de una oportunidad ha sido denunciada por ellos, sin que puedan romperla.

Hay que decir, por último, una palabra respecto de los distribuidores de cerveza. Pocos productos confieren a quienes los venden la amplia presencia y notable participación social y política que la cerveza. Alrededor de ese negocio seguro y rentable, además, suelen organizarse empresas que hacen comercio al mayoreo con abarrotes y otros géneros mercantiles. No es infrecuente, por lo tanto, que los comerciantes beneficiarios de la distribución cervecera sean verdaderos factores de poder en los ambientes locales, y que resulten alcaldes o diputados o que, de manera lateral, por financiar a quienes ostentan los cargos respectivos, lleguen a ser más poderosos que si ellos fueran los titulares.

¿Cómo fue posible, entonces, que en ese cuadro donde el poder asoma por todas partes se produjera la **debacle** de Moctezuma? Muchos parecen ser los factores que explican la situación. Escogeremos sólo algunos de ellos. Uno que sobresale (aunque tomado aisladamente no alcanza a explicar la situación) es el nexo que unía a Moctezuma con la banca Cremi. Es bien sabido que una de las distorsiones del sistema de crédito hasta antes de la expropiación, era que dedicaba atención preferente, y a veces anómala, a las empresas pertenecientes a los grupos bancarios. Por eso, Moctezuma decretó la moratoria de sus pagos en octubre de 1982, un mes tan sólo después de la nacionalización, porque ya no disponía de la fuente de recursos frescos con qué hacer frente a sus compromisos. Estos, por otro lado, habían crecido desmesuradamente en los años de la euforia petrolera y el dólar barato, poniendo en entredicho la capacidad financiera y de planeación de la empresa, defecto que como se ve no es privativo del gobierno. Por otra parte, también parece percibirse una canalización de recursos destinados a Moctezuma a las actividades personales del propietario (el caso típico de empresa pobre y empresario rico) o a otros negocios del grupo, que ostentan una salud financiera que falta a la cervecera.

A nadie debe alegrarle la crisis que padece Moctezuma en la actualidad. Es una fuente de trabajo para doce mil personas de modo directo y, a través de la distribución, para muchas más. Su caso debe servir, por un lado, para examinar el papel que en la economía y en la política, así como en la publicidad, desempeña esta industria, de varios modos tan presente en la vida cotidiana de los mexicanos. Por otro lado, para reflexionar en que la dolarización de la economía, no sólo la pública sino también la privada, es pecado que no queda impune, y que tarde o temprano se paga.

Ni las dificultades de Alfa ni las de Moctezuma significan la quiebra de la empresa privada en México. Entrañan, sí, una verdad: que no es exclusiva de los gobiernos la incapacidad o la indolencia en la gestión de un negocio.