

## CAPÍTULO QUINTO

### EL ABOGADO DE EMPRESA: ASESORÍA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UNA GRAN EMPRESA, CERVECERÍA CUAUHTÉMOC

#### I. INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia los abogados han fungido como asesores en la esfera política y económica. Dichos consejeros jurídicos han jugado el papel de intermediarios financieros desde el siglo XVII y la demanda por sus servicios se incrementó de manera importante con las revoluciones industriales que vivieron Inglaterra y los Estados Unidos en los siglos XVIII y XIX, respectivamente. No sólo brindaban sus servicios en el área financiera, sino que también ofrecían sus consejos en torno a aspectos de lo más variado en diversos ámbitos de la empresa. En México, la expansión económica vivida durante el Porfiriato dio como resultado que aparecieran abogados especializados en asesoría a las empresas, tema que expusimos en el primer capítulo de este estudio y que subraya la conveniencia de conocer la ya larga pero poco conocida historia de los abogados de empresa. En la actualidad, dentro del país y a nivel mundial, el mercado de dichos servicios ha crecido a tal grado que ahora existen grandes bufetes corporativos que dentro de un mismo techo ofrecen asesoría en materia de patentes, impuestos, contratos, fusiones y adquisiciones, arbitraje, ambiental, aeronáutica, laboral, etcétera.<sup>396</sup>

La Revolución Industrial en los Estados Unidos e Inglaterra trajo consigo una importante innovación dentro de la empresa, el establecimiento del *departamento jurídico o legal*. Si bien es cierto que las grandes empresas siempre tuvieron asesoría jurídica externa, no fue sino hasta la puesta en marcha de las grandes empresas ferroviarias en el siglo XIX que apareció, dentro de la

---

<sup>396</sup> Una mirada a las páginas web de diversos bufetes corporativos mexicanos como *Santamarina y Esteta*; *Basham, Ringe y Correa*, y *Goodrich, Riquelme y Asociados*, entre otros, nos dejan ver la variedad de servicios que ofrecen dichos despachos.

empresa, una oficina dedicada exclusivamente a los aspectos jurídicos que se presentaban. Esto implicó la contratación de abogados que laboraran dentro de la empresa. La aparición de dicho departamento, así como su posición de importancia dentro del organigrama, justo debajo del presidente de la compañía y por encima de los vicepresidentes de finanzas, tráfico y de transporte, podría darnos la pauta para pensar que es un departamento que debería estudiarse más a fondo, para comprender las complejidades jurídicas con las que tuvieron que lidiar las empresas y la cantidad de recursos que se canalizaron a dicho rubro.<sup>397</sup> Sin embargo, es un tema que no se ha analizado con detenimiento y que merece ser estudiado más a fondo.

A pesar de que las grandes empresas cuentan dentro de su organización con departamentos jurídicos, los dueños de las empresas, así como los ejecutivos que en ellas laboran, siguen contratando abogados externos a la empresa. Debe señalarse que algunos de los abogados que comenzaron laborando como asesores externos posteriormente son contratados para trabajar por las mismas empresas. Una vez dentro de la empresa pasan a formar parte del grupo administrativo y, con el tiempo, sobre todo si tienen éxito en el interior de la empresa, su carácter de abogado propiamente dicho comienza a desdibujarse para fusionarse con la del ejecutivo de alto nivel. Muchos otros abogados, sin embargo, deciden mantener su independencia y conservan su carácter de asesores externos. Es precisamente esta independencia y la acumulación de conocimientos que cada nuevo caso les brinda, lo que acrecienta el valor de mercado de los servicios que ofrecen. Además, cada asunto que se les presenta significa un nuevo contacto, lo cual les permite ir tejiendo redes personales que también los empresarios estiman de suma importancia para el funcionamiento de muchos de sus negocios.

Los abogados de empresa se dividen en dos grupos: aquellos que trabajan en los departamentos jurídicos dentro de las empresas, y los que ofrecen sus servicios como asesores externos, ya sea en un despacho pequeño o en un gran bufete corporativo. Los abogados que laboran de manera interna son los que llevan los asuntos jurídicos cotidianos de la empresa. Por ejemplo, los departamentos jurídicos revisan todos los contratos que realiza la empresa, las cuestiones laborales, los trámites periódicos ante diversas oficinas públicas. En cambio, los abogados externos ofrecen conocimientos especializados y soluciones a problemas que los hombres de negocios, así

---

<sup>397</sup> Por ejemplo, Alfred Chandler menciona que con la puesta en marcha de las grandes empresas existieron importantes “innovaciones legales”, pero no ahonda mucho en su análisis. Chandler (1977: 154-156, 176). Para el organigrama de una típica empresa ferroviaria ver p. 108.

como el personal que labora en las empresas no pueden resolver. De hecho, un abogado de empresa externo suele ser contratado en primera instancia cuando el problema a resolver es coyuntural y específico. En segundo lugar, se busca que dichos agentes legales hayan resuelto problemas similares en otras empresas o que cuenten con conocimientos que les permitan enfrentar el caso. Ejemplos de esto sería la formación de *joint-ventures*, fusiones y adquisiciones, emisión de bonos y de acciones, organización de un *holding*, etcétera. Los abogados que logran acumular más conocimientos, así como redes de conocidos e independencia, son los más valorados por los hombres de negocios. Es en este sentido que el *know how* y *know who* que aporta un abogado al ofrecer sus servicios se tornan relevantes cuando un empresario decide contratarlo de manera externa.

El presente capítulo toma el caso de Manuel Gómez Morin para analizar el papel del abogado de empresa externo. A través de él se observa cómo los abogados que comenzaron a ofrecer sus servicios a las empresas en la época posrevolucionaria, fungieron no sólo como asesores jurídicos y políticos, sino también como *intermediarios financieros*, en un país que comenzaba a adecuarse a los estragos políticos y económicos que trajo consigo la Revolución. Algunos de ellos, como Manuel Gómez Morin y Miguel Palacios Macedo, operaron en dos niveles: como constructores de una normatividad financiera, al diseñar nuevas leyes, y como actores de nuevos proyectos bancarios y de novedosos esquemas de financiamiento para sus clientes. A continuación se exploran los servicios que prestó Gómez Morin a la Cervecería Cuauhtémoc en lo que se refiere a cuestiones de índole financiera dentro de la empresa. En ese sentido se estudia cómo Gómez Morin ayudó a la empresa a organizar la primera emisión de bonos hipotecarios de una compañía manufacturera mexicana en el siglo XX; cómo se discutió y analizó la posible compra y fusión de otras compañías competidoras, y cómo se diseñó y organizó el primer *holding* de una empresa mexicana.

## II. LA INESTABILIDAD FINANCIERA

Para entender las funciones financieras que podían llegar a ejercer los abogados, es importante comenzar con un rápido repaso de aspectos claves de la historia bancaria y financiera mexicana, lo que nos permite situar nuestro estudio de caso con precisión. Para comenzar, conviene señalar que si bien el desarrollo financiero en México fue muy lento en los primeros tres cuartos del siglo XIX, durante el Porfiriato (1876-1910) el sector bancario tuvo un desarrollo significativo. En 1864 el país sólo contaba con un banco,

el Banco de Londres y México; en 1909 ya se encontraban funcionando treinta y cinco bancos, y los mayores, como el Banco Nacional de México y el Banco de Londres y México, contaban con sucursales a lo largo de todo el país.<sup>398</sup> La Revolución, sin embargo, trastrocó de manera significativa este sector, que había llegado a consolidarse de manera importante durante el periodo 1880-1910.

El primer golpe al sector bancario lo dio Francisco I. Madero, al solicitar una fuerte cantidad en préstamos para combatir a los rebeldes encabezados por Emiliano Zapata y Francisco Villa, y como resultado aumentó de manera sustancial el déficit público.<sup>399</sup> Hacia 1912, de los cuarenta y siete bancos y casas bancarias que existían sólo once reportaron no haber sido sujetos a la violencia y al desorden político.<sup>400</sup> La situación de la banca empeoró de manera radical una vez que Huerta asumió el poder en 1913, ya que necesitaba de manera urgente recursos para derrotar a las fuerzas constitucionalistas, por lo que forzó a los banqueros a que le prestaran dinero. Además, dado que el gobierno federal era el principal deudor del sector bancario, éste quedó seriamente dañado una vez que Huerta decretó la suspensión de pagos al servicio de la deuda. Aunado a esto, otros revolucionarios también tomaron de rehén al sistema bancario. Por ejemplo, en 1913 Francisco Villa tomó la sucursal del Banco Nacional de México en Torreón y saqueó todas las reservas metálicas de éste, además de obligarlo a emitir giros bancarios a Nueva York, Londres y París. De la misma forma, en 1914, Carranza confiscó diversos bancos en Sonora y utilizó los recursos para financiar a sus tropas.<sup>401</sup> Finalmente, en 1916 Carranza exigió que los bancos respaldaran completamente con metálico todo el papel en circulación. Dicha medida fue imposible de acatar por parte de los bancos y en respuesta Carranza decretó la incautación del sistema bancario. Sumado a los problemas que aquejaban a los diversos bancos, cada jefe revolucionario imprimía sus propios billetes para financiar sus gastos militares, lo que provocó el inicio de un grave periodo inflacionario en el país.<sup>402</sup> Fruto de los desórdenes monetarios

---

<sup>398</sup> Para un estudio sobre la historiografía de la banca en los siglos XIX y XX, consultar a Del Ángel y Marichal (2003: 677-724). Sobre este periodo también puede consultarse Marichal (1997), Maurer (2002) y Haber, Razo y Maurer (2003: cap. 4).

<sup>399</sup> Maurer (2002: cap. 7).

<sup>400</sup> Maurer (2002: 139).

<sup>401</sup> Haber *et al.* (2003: 94 y 95).

<sup>402</sup> A finales de 1913 el peso había abandonado el patrón oro y los pesos de oro desaparecieron de la circulación. De 1913 a 1914, el peso sufrió una devaluación del 54%; de 1914 a mediados de 1916, la inflación fue del 154% y a finales de 1916 era del 2009%. Para un estudio más detallado sobre este proceso véase Kemmerer (1953, pp. 172-204).

y financieros, hacia 1917 se había extinguido el sistema financiero que se había formado durante el Porfiriato.

Si bien el sistema bancario que se desarrolló durante el gobierno de Porfirio Díaz no proporcionó la mayor parte del capital para las nuevas industrias que se establecieron en el periodo 1880-1910, sí permitió a las empresas su operación diaria y posibilitó las transacciones financieras de corto plazo entre las empresas. El colapso del sistema significó la desaparición de las fuentes de crédito que aceitaban los engranes de los negocios de la época, y muchas empresas enfrentaron altos costos de transacción ante su ausencia. Por ejemplo, CIVSA, una de las empresas textiles más grandes de finales del siglo XIX, no utilizó préstamos de los bancos para la puesta en marcha de la empresa, más bien los obtuvo de la venta de acciones. Sin embargo, dicha empresa utilizó hasta 1913 préstamos bancarios a corto plazo que le permitieron pagar a sus proveedores y recibir depósitos contra la entrega de sus mercancías. Con la Revolución, y ante la ausencia de servicios bancarios adecuados, CIVSA optó por trasladar sus operaciones a bancos en Europa y los Estados Unidos, aunque sus clientes y proveedores se encontraban en México. En la década de los veinte, a pesar de que los bancos habían comenzado a operar de nueva cuenta, la empresa no pudo obtener créditos en México y, por ende, trató de obtenerlos en Nueva York, pero la Gran Depresión de 1929 impidió lograrlo. Cabe mencionar que dicha compañía no volvió a tener préstamos de bancos mexicanos sino hasta 1937.<sup>403</sup>

En 1921 se restituyeron los bancos incautados a sus antiguos dueños y en 1925 se fundó el Banco de México, pero los servicios que el sistema financiero ofrecía a los empresarios en la década de los veinte fueron de muy mala calidad. Sólo nueve bancos abrieron sus puertas cuando Álvaro Obregón autorizó su devolución al sector privado y todos habían perdido sus activos durante la Revolución.<sup>404</sup> Por ejemplo, el Banco de Londres y México, que durante el Porfiriato había sido el segundo banco más importante, en 1925 todavía no podía proveer a sus clientes los servicios de órdenes de pago, giros bancarios y letras de cambio.<sup>405</sup>

El colapso del sistema financiero que trajo la Revolución tuvo por resultado la desaparición de los antiguos intermediarios. En su gran mayoría, los banqueros porfirianos desaparecieron de escena y por ello era escaso el

---

<sup>403</sup> Para un análisis más a fondo sobre este tema veáse Gómez Galvarriato y Recio (2007: 68-105).

<sup>404</sup> Haber *et al.* (2003: 108).

<sup>405</sup> Archivo Manuel Gómez Morin (en adelante AMGM), Carta del Banco de Londres y México al Banco de París y de los Países Bajos, 1 de abril de 1925, vol. 322, exp. 1129.

número de quienes podían reemplazarlos con la preparación y la experiencia necesarias para manejar un sistema bancario en bancarrota y en reconstrucción.<sup>406</sup> Además, después de la incautación de los bancos había casas bancarias que ofrecían los servicios que anteriormente proveían los bancos, pero la falta de regulación propició que algunas de estas casas tuvieran quebrantos importantes a principios de la década de los veinte y que, por ende, la de por sí precaria situación del sistema financiero se viera aún más afectada.<sup>407</sup> Un golpe adicional durante esta década de inestable situación económica y de adaptación de los nuevos gobiernos revolucionarios fue la Gran Depresión de 1929. No fue sino hasta principios de la década de los treinta que la situación financiera y económica del país comenzó a recuperarse.

### III. LA EMISIÓN DE LOS PRIMEROS BONOS HIPOTECARIOS

En 1932 México comenzaba a recuperarse de los efectos de la Gran Depresión. Aunque se ha argumentado que la recesión económica se inició desde 1926, el país se vio afectado por una caída aún más importante en las importaciones y exportaciones en el periodo 1929-1931, rubro fundamental para las arcas del gobierno, ya que el 40% de los impuestos provenían de dicha fuente. Al mismo tiempo, se redujo drásticamente la oferta monetaria, lo que dio como resultado que la población volviera a utilizar, como en las épocas de la Revolución, el trueque para sus transacciones comerciales. Los bancos fueron objeto de varias corridas, ya que los clientes comenzaron a exigir metálico equivalente a la suma depositada en sus cuentas. En consecuencia, los préstamos comerciales disminuyeron drásticamente, las tasas de interés aumentaron un 50%, el peso abandonó el patrón oro, cientos de obreros fueron despedidos, y miles de trabajadores que laboraban en los Estados Unidos fueron repatriados a México.<sup>408</sup>

---

<sup>406</sup> Una gran excepción sería la de Agustín Legorreta, quien entretejería su carrera en el Banco Nacional de México a la par del proceso revolucionario. Legorreta fue nombrado secretario técnico del Consejo de Administración y jefe de correspondencia interior del banco el 26 de diciembre de 1911. De acuerdo con Zebadúa, Legorreta tenía “la habilidad para negociar con los nuevos gobernantes, salvaguardando los intereses del banco... Y durante los años de revoluciones esa destreza especial se volvería cada vez más indispensable”. Zebadúa (1994: 60).

<sup>407</sup> Para un estudio sobre las casas bancarias, véase Anaya Merchant (2002) y Gómez Galvarriato y Recio (2007).

<sup>408</sup> Para un análisis más a fondo sobre los efectos de la Gran Depresión en la economía mexicana, consultar Cárdenas (1994: capítulos 1 y 2).

La mayoría de las empresas mexicanas sufrieron los embates de la Gran Depresión, y la Cervecería Cuauhtémoc no fue la excepción, ya que su producción cayó 38% entre 1929 y 1932.<sup>409</sup> Además, a finales de la década de los veinte la Cuauhtémoc había decidido construir una fábrica de malta y estaba haciendo ampliaciones en su empresa filial de la Ciudad de México (Cervecería Central, S.A.), motivo por el cual utilizó una línea de crédito que el Banco de Montreal le había ofrecido.<sup>410</sup> La compañía buscó renegociar sus deudas a plazos más largos y con menores tasas de interés, pero no quedaba claro que esto pudiera lograrse, dada la situación en que se encontraban los bancos en el país a raíz de la depresión económica.

Para disminuir los altos costos de la deuda, en 1932 Manuel Gómez Morin, junto con los dueños de la Cervecería Cuauhtémoc, comenzó a buscar la forma de reorganizar las deudas que tenía la compañía con el Banco de Montreal. Estas deudas ascendían alrededor de 500,000 dólares (que en 2014 equivaldrían a unos 8.7 millones de dólares)<sup>411</sup> que se habían utilizado para inversión en capital fijo y que en su gran mayoría se habían contraído con el Banco de Montreal.<sup>412</sup> La situación era apremiante para la compañía, ya que en diciembre de 1931 no habían podido hacer los abonos correspondientes al préstamo que el banco les había otorgado.<sup>413</sup> Gómez Morin, el abogado de la compañía, proponía utilizar un instrumento financiero que le permitiera a la empresa reducir el costo de la deuda y extender el plazo de los pagos. A principios de la década de los treinta, este tipo de estrategia financiera era difícil de conseguir, debido a que los préstamos que se podían obtener de los bancos o de los proveedores eran en su gran mayoría a plazos no mayores de 6 meses y generalmente eran utilizados para cuestiones comerciales.<sup>414</sup> Asimismo, las acciones de las empresas, aun cuando cotizaban en bolsa, se vendían a miembros del mismo grupo. Además, la bolsa mexicana de valores era pequeña y estaba poco desarrollada, y los bancos importantes, como el Banco de Londres y México, se encontraban sumer-

---

<sup>409</sup> Estimación de AMGM, Comparación de Ventas Cuauhtémoc y Central con Moctezuma y Modelo, s.f., vol. 356, exp. 1236.

<sup>410</sup> Archivo de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma (en adelante ACCM), Actas del Consejo de Administración, 11 febrero 1931.

<sup>411</sup> A lo largo de este capítulo se utiliza Williamson (2015) para el cálculo a dólares de 2014.

<sup>412</sup> AMGM, Memorandum del Bank of Montreal, 17 de agosto de 1932, y Memorandum, s.f., vol. 356, exp. 1235.

<sup>413</sup> ACCM, Acta del Consejo de Administración, 2 de diciembre de 1931.

<sup>414</sup> Los préstamos bancarios, personales o de proveedores, se otorgaban, por lo general, a corto plazo (6 meses); se podían extender por más tiempo una vez finalizado el periodo pactado, pero la empresa —*ex ante*— no tenía la garantía de que esto llegaría a suceder.



gidos en procesos de reorganización, dificultando la posibilidad de ofrecer créditos.<sup>415</sup>

Gómez Morin, abogado de la empresa, había participado en la elaboración de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y de la Ley de Instituciones de Crédito (1932) y, por tanto creyó, que era el momento oportuno de ofrecer a los Garza Sada, los dueños de la Cuauhtémoc, un nuevo instrumento financiero más acorde con sus necesidades.<sup>416</sup> Gómez Morin les propuso a sus clientes que utilizaran bonos hipotecarios, con lo cual lograrían dos propósitos: reducir las tasas de interés y extender el plazo de los pagos.<sup>417</sup> Sin embargo, esta estrategia no sería fácil de implementar, ya que sería la primera vez, desde la Revolución, que una empresa mexicana manufacturera colocara este tipo de deuda en el mercado.<sup>418</sup> Además, debería convencerse a los posibles inversionistas de destinar dinero a un instrumento financiero poco conocido, en una época en la que el país comenzaba a salir de la Gran Depresión. Aún así, el abogado de la Cuauhtémoc contaba con vínculos importantes en los círculos financieros, ya que se había desempeñado como abogado y apoderado del Banco de Londres y México desde principios de la década de los veinte<sup>419</sup> y con otros posibles inversionistas.

A finales de 1932 la familia Garza Sada, junto con su abogado, contemplaba cuál sería la mejor estrategia para la colocación de los bonos hipotecarios de la Cuauhtémoc en el mercado. Gómez Morin concretó que el Banco de Londres y México fungiera como principal colocador de la emisión, lo cual significaba que el banco se encargaría de distribuir los bonos en

---

<sup>415</sup> Por ejemplo, en 1937 sólo 16 compañías mineras, 17 compañías manufactureras, 16 bancos y 8 compañías aseguradoras cotizaban en bolsa. AMGM, Cotizaciones de la Bolsa de Valores, junio de 1937, vol. 350, exp. 1212.

<sup>416</sup> Eduardo Suárez, Secretario de Hacienda en la época de Lázaro Cárdenas, señala en sus memorias que la Ley de Instituciones de Crédito fue encomendada a una comisión formada por Eduardo Suárez, Miguel Palacios Macedo (abogado del Banco de Londres y México) y Manuel Gómez Morin. Asimismo, menciona que en su mayor parte esta ley fue redactada por Gómez Morin y revisada por banqueros como Agustín Legorreta del Banco Nacional de México. En cuanto a la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, Suárez indica que esta misma comisión estuvo encargada de su elaboración. Suárez (1977: 54-55).

<sup>417</sup> AMGM, Varias cartas y memoranda, vol. 356, exp. 1235, junio de 1924 a diciembre de 1936.

<sup>418</sup> AMGM, Banco de Londres y México, S.A., Departamento de Fideicomiso, Emisión de obligaciones hipotecarias de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Borrador, s.f., vol. 356, exp. 1235.

<sup>419</sup> AMGM, Poder conferido por el Banco de Londres, Sociedad Anónima a Manuel Gómez Morin, 5 de abril de 1922, vol. 320, exp. 1123.



el mercado y además estaría encargado de saldar el adeudo contraído por la Cuauhtémoc con el Banco de Montreal y otros prestamistas.<sup>420</sup>

Asimismo, el Banco de Londres, con la ayuda de su abogado, Manuel Gómez Morin, emprendió varias acciones que permitieron que los bonos hipotecarios fueran más fácilmente aceptados. Primero, se acordó que otros bancos importantes del país —como Banco de Comercio, S.A., Crédito Industrial de Monterrey, S.A., Banco Mercantil de Monterrey, S.A., Banco de Nuevo León, S.A., Banco Refaccionario Algodonero, S.A., y Banco de la Laguna, S.A.— tomaran paquetes de bonos y los vendieran a su clientela. El Banco de Londres ya había entablado conversaciones extraoficiales sobre cuántos bonos iba a suscribir cada banco y a qué precio y sólo faltaba redactar el contrato. Además, se pactó que dichos bonos podrían ser utilizados como colateral hasta por un 80% del valor nominal en la aprobación de préstamos con intereses no mayores al 8%.<sup>421</sup> En este sentido el Banco de Londres, además de ser el colocador de la emisión, también ofrecía a sus clientes que se aceptarían como colateral los bonos de la Cuauhtémoc hasta por un 80% de su valor en aperturas de créditos, créditos prendarios y en cuenta corriente.<sup>422</sup>

Del mismo modo, la emisión de este nuevo instrumento financiero trajo importantes innovaciones en los servicios que el Banco de Londres ofrecía a sus clientes. Esta institución financiera creó un nuevo servicio llamado “depósito de valores en administración”, que permitiría a sus clientes depositar sus inversiones en bonos y acciones en una cuenta especial, y el banco cobraría los dividendos devengados de dichas inversiones y las acreditaría en las cuentas. Este nuevo servicio, además, proveía información a sus clientes sobre el mercado de valores y de las compañías que en él se cotizaban.<sup>423</sup>

En segundo lugar, el Banco de Londres convino con el Banco de México para que éste diera a conocer a sus bancos asociados:

---

<sup>420</sup> AMGM, Memorandum de Agustín Garza Galindo, 17 agosto 1932 y memorandum de Enrique Sada Murguerza, 29 de agosto de 1932, vol. 356, exp. 1235.

<sup>421</sup> AMGM, Banco de Londres y México, Memorandum de Operaciones, s.f., vol. 356, exp. 1235. Crédito Industrial estaría encargado de colocar los bonos en el mercado de la ciudad de Monterrey. Los precios pactados por bono serían \$97.50 (el valor nominal era \$100.00).

<sup>422</sup> AMGM, Cervecería Cuauhtémoc, S.A., Situación de Obligaciones Hipotecarias, s.f., vol. 356, exp. 1235.

<sup>423</sup> AMGM, Banco de Londres y México, s.f., vol. 356, exp. 1235. El banco promocionaba que esta institución era la primera en ofrecer este tipo de servicio en México. La comisión que el banco cobraba por el servicio era 1/8 de uno por ciento del dinero que ayudara a recaudar para sus clientes.

Que admitirá en redescuento toda clase de documentos garantizados con prenda de obligaciones de la Cervecería, a tipos no mayores del 5%; que abrirá a los Bancos asociados créditos en cuenta corriente con garantía de obligaciones de la Cervecería, hasta por el 80% por lo menos del valor nominal de las obligaciones; que reportará esas obligaciones hasta el límite máximo que permite la ley, y que hará con las obligaciones mencionadas operaciones de mercado abierto.<sup>424</sup>

Tercero, Gómez Morin también se encargó de dar publicidad a la emisión de bonos en los periódicos capitalinos como el *Excelsior* y *El Universal*, para que los inversionistas conocieran este nuevo instrumento financiero. Más aún, el abogado creía que si el Banco de Londres y México utilizaba a estos diarios como agentes para la publicidad de los anuncios,

los señores [de los diarios] harán gratuitamente o por un pago muy corto, dos o tres editoriales sobre la necesidad general del mercado de valores y sobre la conveniencia completa que para los inversionistas puedan tener la operación con obligaciones, publicando además una o dos notas informativas sobre cada emisión que [el Banco] se proponga realizar.<sup>425</sup>

El abogado también indicaba que había entablado conversaciones con *El Diario de Negocios* y con el *Boletín Financiero* para llegar a un acuerdo similar.

Este tipo de acciones eran importantes de emprender en una economía que recién salía de los embates de la Gran Depresión y de los estragos de la Revolución y en la que la mayor parte de la inversión que hacía el sector privado estaba dirigida al sector de bienes raíces. Al parecer, la publicidad que había orquestado el abogado había dado resultados, ya que meses más tarde Enrique Sada Muguerza, al comunicarse con su abogado, indicaba que:

Puedo informarle que desde el lunes de esta semana empezó la publicidad a favor de los bonos. Las impresiones que he estado recibiendo de personas conocidas son muy favorables a la emisión en todos los sentidos. El licenciado Palacios Macedo [abogado del Banco de Londres y México] se siente seguro de que la suscripción será cubierta totalmente y de que los bonos se venderán con premio en breves días.<sup>426</sup>

---

<sup>424</sup> AMGM, Banco de Londres y México, Memorandum de Operaciones, s.f., vol. 356, exp. 1235.

<sup>425</sup> AMGM, Memorandum para el sr. Lic. Palacios Macedo, 1 de febrero de 1933, vol. 356, exp. 1235.

<sup>426</sup> AMGM, Carta de Enrique Sada Muguerza a Manuel Gómez Morin, 11 de mayo de 1933, vol. 310, exp. 1085 bis.

Es interesante señalar que la emisión de los bonos de la cervecería regiomontana atrajo el interés de los inversionistas antes de que aquéllos se colocaran en el mercado. Esto quizá se haya debido a la diseminación de información que tanto Gómez Morin, así como sus dueños, comenzaron a hacer con los hombres de negocios de distintas ciudades. Por ejemplo, Antoine Gelly, cuyo representante en México era Maximino Michel, miembro de la colonia de barcelonettes y asociado con la casa J. Ebrard y Cía., y con la tienda departamental El Puerto de Liverpool, quería invertir 100,000 pesos (522,000 dólares de 2014) antes de su partida del país. Gelly sugería que el dinero se entregara al departamento de Fideicomiso del Banco de Londres y México y que éste a su vez se los prestara a la Cervecería Cuauhtémoc a una tasa del 8% por un plazo de tres meses o menor. Así, una vez que la emisión de bonos saliera al mercado, se tendrían lista la suma de 100,000 pesos para invertir en los bonos.<sup>427</sup> Asimismo, otras empresas comenzaron a tomar interés en la nueva forma en que podían hacerse de recursos y comenzaron a consultar al abogado de la Cuauhtémoc para estudiar la posibilidad de hacer una emisión de obligaciones para otras compañías. Tal fue el caso de la Compañía Industrial de Atlixco, S.A., que pretendía hacer una emisión de bonos para consolidar la deuda que debía al Banco de México por un valor de 2,300,000 pesos (12 millones de dólares de 2014).<sup>428</sup>

En mayo de 1933 salió a la venta la emisión de bonos hipotecarios de la Cervecería Cuauhtémoc, con un valor de 2,500,000 pesos (aproximadamente 13 millones de dólares de 2014); la planta de la cervecería se utilizó como colateral para garantizar los bonos. Esta nueva deuda sería pagada en un plazo de diez años a una tasa de interés del 8% en cupones semestrales.<sup>429</sup> En cuanto a quiénes fueron los suscriptores de los bonos de la Cuauhtémoc, no existe información en ese sentido, pero la correspondencia de los Garza Sada con su abogado sugiere que fueron colocados en manos de empresarios conocidos y de la familia extendida. Con respecto a los pagos de la deuda en el primer semestre de su colocación, esto parece no haber causado problemas a los dueños de la cervecería, ya que con las utilidades que estaba teniendo Fábricas de Monterrey, S.A. (Famosa), otra empresa del

---

<sup>427</sup> AMGM, Memorandum para el Sr. Lic. Palacios Macedo, 1 de febrero de 1933, vol. 356, exp. 1235.

<sup>428</sup> *Idem.* Al parecer Gómez Morin no podía, en ese momento, tomar el asunto y recomendaba que el señor Lino Pardueles, principal accionista de la Compañía de Atlixco, se pusiera en contacto con el abogado del Banco de Londres y México, el licenciado Palacios Macedo.

<sup>429</sup> *El Economista Semanal Financiero*, t. XI, núm. 134, 11 de mayo de 1933, p. 466.

grupo, se iba a poder pagar tranquilamente la amortización y los intereses sobre los bonos.<sup>430</sup>

En 1935, Gómez Morin consideraba un éxito la emisión de la Cuauhtémoc y contemplaba la reconversión de la deuda de un 8 a un 6%, con la posibilidad de extender el periodo de pago. El abogado creía en:

La posibilidad y en la necesidad, pasado el momento de prueba y establecido un mercado, de convertir la emisión a un tipo más bajo de interés y/o, en caso de necesidad, con prórroga el plazo para dejarle las manos más libres a la Cervecería con la reducción de sus problemas y de amortización. Pagaron ustedes la cuota de pioneers... La emisión, sin embargo, es un éxito y las cotizaciones sobre la par son un hecho. Dos años de experiencia han hecho públicas las seguridades reales y personales que sirvieron de base a la emisión, y sería extraordinariamente elegante, en el sentido francés de la palabra, y de grande interés no sólo para la Cervecería, sino para todo el mercado mexicano de valores, hacer ahora una conversión reduciendo en dos puntos el interés.<sup>431</sup>

A partir de la primera emisión de bonos hipotecarios por parte de la Cervecería Cuauhtémoc, la familia Garza Sada utilizó continuamente este tipo de instrumento para financiar diferentes necesidades que las diversas empresas del grupo necesitaron. Gómez Morin no sólo aconsejó en dichas colocaciones, sino que fungió como agencia colocadora, al aconsejar sobre el momento oportuno en que deberían ser lanzados al mercado los bonos hipotecarios, las tasas de colocación y el precio de venta de dichos bonos. Por ejemplo, en 1936, Roberto Garza Sada solicitó la opinión de Gómez Morin sobre la conveniencia de que la empresa Troqueles S. A. lanzara una emisión de bonos a una tasa de 7%. Ante esta situación, el abogado les indicó que la tasa que pensaban pagar era baja y que más bien deberían considerar una tasa del 8%, ya que la emisión era pequeña y la compañía no era tan conocida como otras del grupo. El abogado señalaba que:

La compañía [Troqueles] no es una de las grandes empresas conocidas internacionalmente... Por otra parte, hay todavía papel de 8% ofrecido a 100 [en el mercado] y sólo una emisión de valores extraordinarios podría ser acogida

---

<sup>430</sup> Famosa estaba encargada de la fabricación de las corcholatas, tapas para frascos y botellas y artículos de lámina en general. Además, era la responsable de adquirir el gas carbónico para la elaboración de la cerveza. AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 15 de julio de 1933, vol. 356, exp. 1235. Las utilidades de Famosa fueron de más de 200,000 pesos en el primer semestre de 1933.

<sup>431</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 15 de marzo de 1935, vol. 356, exp. 1236.

con gusto a tipo inferior al 8%. Es decir, que al 7% la emisión de Troqueles difícilmente se cotizaría a más de 95 y no sé hasta que punto, por otra parte, sea conveniente para la empresa tener obligaciones suyas a precio inferior a la par... Mi opinión, por tanto sería hacer la emisión al 8%... colocando en firme las obligaciones de 97 a 97.5 desde el momento de la emisión... No creo que la Sociedad de Crédito, ni la Compañía de Aceptaciones, en su caso, deban garantizar una emisión que pueda estar en el mercado a precio inferior a la par. Ello dañaría a la emisora y a la empresa de garantía. Eso es una razón para pensar en el proyecto de 8%.<sup>432</sup>

La Cervecería Central, que había sido adquirida por la Cervecería Cuauhtémoc en 1928 y que desde principios del siglo XX había tenido lazos con la Cuauhtémoc para distribuir sus productos en la Ciudad de México, intentaba en 1937 lanzar al mercado una emisión de bonos hipotecarios para consolidar diversas deudas adquiridas con anterioridad y que ascendían a 450,000 pesos (dos millones de dólares en 2014). Además, con la nueva emisión se pretendía obtener fondos adicionales por un valor aproximado a los 300,000 pesos (1.37 millones de dólares en 2014), para inversiones adicionales que la cervecería debía hacer. Esta emisión había sido pactada en principio al 7%, pero todavía se esperaba el permiso de la Secretaría de Hacienda para que las compañías de seguros pudieran invertir en los bonos de la Central.<sup>433</sup> Este permiso era de vital importancia, ya que permitiría a las recientemente “mexicanizadas” compañías de seguros invertir en bonos y acciones de distintas compañías mexicanas. Esto daría una inyección de fondos al mercado de bonos y acciones del nascente mercado de valores, dada la cantidad de dinero en pagos de pólizas con las que contaban las compañías aseguradoras y que debían ser invertidas en instrumentos financieros mexicanos redituables y de bajo riesgo.<sup>434</sup>

---

<sup>432</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 de julio de 1936, vol. 356, exp. 1236.

<sup>433</sup> AMGM, Memorandum para el sr. director general de Crédito, Emisión Cervecería Central, 2 de marzo de 1937, vol. 310, exp. 1085 bis.

<sup>434</sup> Antes de 1935, la mayoría de las compañías aseguradoras eran extranjeras y tendían a invertir las reservas en sus países de origen. En 1935 se cambió la ley y se facultó a la Secretaría de Hacienda a regular a dichas compañías. Además, se les exigió que invirtieran sus reservas en instrumentos financieros mexicanos. Debe señalarse que dicha ley también facultaba a Hacienda para que publicara en qué bonos y acciones podían invertir las compañías aseguradoras. Aun cuando las compañías aseguradoras extranjeras lucharon por cambiar la legislación, no tuvieron éxito y abandonaron el país. Esto dio pie a que los inversionistas mexicanos tomaran la dirección de las antiguas compañías aseguradoras. Hamilton (1982: 205).

El abogado de los Garza Sada, al igual que en el caso de Troqueles, examinaba el momento oportuno para lanzar la emisión de la cervecería de la Ciudad de México. Por tanto, comunicaba a sus clientes a finales de 1936 que:

...la situación, desde el punto de vista de la colocación de los bonos, es muy distinta de la que existía hace seis meses y aún de la que predominaba hace dos meses. Tal vez no sea posible hacer algo hasta fines de año o principios del próximo, una vez que las compañías de seguros hayan completado el plan que ya tienen hecho para la inversión de sus valores del presente año, y estén en libertad de incluir la adquisición de bonos en su plan del año próximo. Yo tendré todo preparado y volveré a hablar con los compradores presuntos cuando sea oportuno hacerlo para no dejar pasar la oportunidad.<sup>435</sup>

La emisión de bonos de la Central fue anunciada el 19 de abril de 1937 por un monto de 750,000 pesos (aproximadamente 3.43 millones de dólares de 2014) y a una tasa de interés del 7%, pagadero en semestres vencidos, y en junio del mismo año se hicieron cambios a la escritura de emisión de obligaciones para permitir la inversión de compañías de seguros en este instrumento financiero.<sup>436</sup> Gómez Morin también se encargó de colocar la emisión de bonos de la Central y buscó los mejores compradores para la deuda de la compañía.<sup>437</sup> Finalmente, dichas obligaciones fueron colocadas por el abogado de la empresa en las siguientes instituciones financieras:

J. L. Lacaud y Cía.	1,000 obligaciones
Nacional Financiera, S.A.	2,000 obligaciones
“La Nacional” Cía. de Seguros sobre la Vida, S.A.	1,500 obligaciones
Banco de Capitalización, S.A.,	1,000 obligaciones
Banco de Londres y México, S.A.	2,000 obligaciones <sup>438</sup>

<sup>435</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 30 de noviembre de 1936, vol. 356, exp. 1235.

<sup>436</sup> AMGM, Testimonio de la declaración de voluntad sobre la emisión de obligaciones hipotecarias formalizadas por la “Cervecería Central”, S.A., 19 de abril de 1937, y Testimonio de la escritura de adición a la emisión de obligaciones hipotecarias de la “Cervecería Central”, S.A., 7 de junio de 1937, vol. 354, exp. 1232.

<sup>437</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 21 de abril de 1937, vol. 453, exp. 1475.

<sup>438</sup> AMGM, Memorandum, 23 de abril de 1937, y Carta de Enrique Sada Muguerza a Manuel Gómez Morin, 23 de abril de 1937, vol. 354, exp. 1232.

Las obligaciones tomadas por estas instituciones serían colocadas en el mercado, salvo las de la aseguradora La Nacional, así como las del Banco de Capitalización, que serían tomadas por dichas instituciones como inversión permanente.<sup>439</sup>

Aun cuando hubo dificultades para la colocación de la emisión de los bonos de la Central en abril de 1937, en mayo Roberto Garza Sada le comunicaba a su abogado:

En cuanto al asunto de la emisión, creo que no podemos sino felicitarnos del éxito, o mejor dicho felicitar a usted, pues creo que ha logrado además del beneficio directo que pensábamos, un beneficio muy importante, que es el de darle a esa clase de operaciones mucha más amplitud en el mercado y crearles más confianza entre todos los inversionistas...<sup>440</sup>

Antes de la primera emisión de bonos hipotecarios de la Cervecería Cuauhtémoc en 1933, los bonos hipotecarios de las compañías mexicanas manufactureras no cotizaban en la bolsa de valores mexicana. En 1936, aproximadamente ocho empresas inscribieron sus obligaciones hipotecarias en la bolsa, y los inversionistas del país las empezaron a considerar como inversiones lucrativas y de bajo riesgo.<sup>441</sup> Un año después, doce compañías estaban suscritas en la bolsa.<sup>442</sup>

Las empresas de los Garza Sada continuaron utilizando este instrumento para financiar las crecientes necesidades de sus diversas empresas. En 1937 hubo una emisión adicional de obligaciones de la Cervecería Cuauhtémoc y en 1941 de la Cervecería Central y de la empresa Malta. Aun cuando no existe información sobre quiénes eran los tenedores de bonos de la Cuauhtémoc, sí contamos con información sobre las otras dos compañías. Los cuadros 20 y 21 indican en manos de quién quedaron colocadas las obligaciones de la emisiones de la Central y Malta en 1941.

---

<sup>439</sup> AMGM, Memorandum, 21 de abril de 1937, vol. 354, exp. 1232.

<sup>440</sup> AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 21 de mayo de 1937, vol. 469, exp. 1523.

<sup>441</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Julio Traslosheros, 19 de mayo de 1936, vol. 350, exp. 1214.

<sup>442</sup> Las empresas que tenían bonos hipotecarios inscritos en la bolsa de valores eran: Asociación Hipotecaria Mexicana, Cementos México, Cía. Mexicana Cerillos y Fósforos, Certificados Banco Internacional Hipotecario, Combustibles Turismo y Transportes, Cervecería Cuauhtémoc, Edif. Modernos, Progreso, Radio Teatro Inter., Crédito Territorial, Textiles Monterrey, S.A., Hrb.y de O. P. AMGM, Cotizaciones de la Bolsa de Valores en México, 4 de junio de 1937, vol. 350, exp. 1212.



## CUADRO 20

### Tenedores de bonos hipotecarios de la Cervecería Central, S.A., 1941 (pesos)

Sociedad Financiera Mexicana (Sofimex)	9,000
Banco de Comercio	27,400
Nacional Financiera	15,000
José Soler	9,000
Aseguradora Anáhuac	8,000
J. Ventes	1,600
El Mundo, S.A.	22,000
Mercedes Madero	2,200
Seguros de México, S.A.	77,000
A. Lenz	1,400
Sociedad de Inversión y Real B. Inmobiliaria	5,000
Banco de Londres y México	164,100
Bodegas de Depósito	13,200
Departamento Fiduciario	2,000
F. Ocampo	2,000
Aurora, S.A., Cía. de Seguros	9,000
La Nacional, Cía. de Seguros	119,200
R. J. Blackmore	8,000
La Equitativa, Cía. de Seguros	7,000
B. Schinck	200
R.E. Dunand	5,000
C. Bauer	5,000
A. Moulat	800
R. Cardona	5,000
J.B. Ebrard	37,000
Total	555,100

FUENTE: AMGM, Tenedores de obligaciones hipotecarias de Cervecería Central, 5 de junio de 1941, vol. 469, exp. 1523.

CUADRO 21  
Tenedores de bonos hipotecarios  
de la Fábrica Nacional de Malta, S.A., 1941 (pesos)

Banco de Comercio, S.A.	50,000
Banco Capitalizador de Ahorros	30,000
Sociedad General de Crédito	5,000
J. B. Ebrard	50,000
The National City Bank of New York	10,000
Banco de Londres y México, S.A.	130,000
Banco Mexicano, S.A.	50,000
Banco de Nuevo León, S.A.	3,000
Sr. Armando Díaz	10,000
Juan H. Bahmsen	1,000
Niels G. Larsen	5,000
Crédito Industrial de Monterrey	16,000
Banco Capitalizador de Monterrey, S.A.	30,000
Guillermina P. Salazar	15,000
Banco Refaccionario y Fiduciario de Coahuila	5,000
Ernesto Ornelas	3,000
Banco de Comercio*	50,000
J. Martínez	7,000
G. Sada	20,000
Total	490,000

\* Es muy probable que exista un error y se haya contabilizado doblemente la inversión del Banco de Comercio en esta emisión.

FUENTE: AMGM, Fábrica Nacional de Malta, S.A., 4 de junio de 1941, vol. 469, exp. 1523.

El cuadro 20 nos muestra, aún para un periodo muy específico, que el 40% de los bonos hipotecarios fueron utilizados como instrumentos de inversión por las compañías aseguradoras y el 34.5% por los bancos. Esto es interesante en la medida que la Secretaría de Hacienda autorizaba en

qué instrumento financiero podían invertir las compañías aseguradoras. El cuadro 21 indica que la mayoría, aproximadamente un 77%, de los inversionistas de la fábrica de malta fueron instituciones financieras. Quizás esto se deba a que dichas instituciones colocaron posteriormente los bonos entre su clientela. En ambos casos se observa que la minoría de los tenedores eran pequeños inversionistas.

Abogados como Gómez Morin también fueron empleados por diversos empresarios para hacer los trámites respectivos en Hacienda, con el fin de que los bonos que fueran a ser emitidos por sus compañías pudieran ser objeto de inversión por parte de estas instituciones. Es muy probable que sin la inversión de las compañías aseguradoras, el mercado de bonos hipotecarios se hubiera desarrollado a menor escala en la década de los treinta en México.

Hacia 1956 la familia Garza Sada había utilizado los bonos hipotecarios de manera importante para apoyar proyectos y necesidades de sus diversas compañías. Esto les permitió obtener aproximadamente 12 millones de dólares (aproximadamente 105 millones de dólares de 2014) en un periodo de treinta años para sufragar diversas inversiones de importancia.<sup>443</sup>

Las emisiones de bonos hipotecarios de las cervecerías Cuauhtémoc y Central, así como de la empresa Troqueles de la familia Garza Sada, nos muestran la labor del abogado de la empresa en la colocación de dichas emisiones. También señalan la importancia de las conexiones de Gómez Morin en las esferas financieras, empresariales y gubernamentales y sin las cuales la primera colocación de bonos de la Cuauhtémoc en 1933 hubiera sido más complicado de realizar. Dado el subdesarrollo de la bolsa de valores en México y del sistema financiero, la *mano visible* del abogado fue de mucha utilidad al conjuntar los intereses de inversionistas y hombres de negocios para colocar en el mercado de valores un nuevo instrumento financiero con éxito.

#### IV. FUSIONES Y ADQUISICIONES:

##### LA CERVECERÍA CUAUHTÉMOC A LA CAZA DE SUS COMPETIDORES

A finales del Porfiriato, las compañías cerveceras de gran tamaño habían logrado el control en sus respectivos mercados regionales y comenzaban a consolidarse a nivel nacional. Por ejemplo, la Cuauhtémoc, localizada

---

<sup>443</sup> AMGM, Memorandum de Manuel Gómez Morin, 17 de diciembre de 1956, vol. 545, exp. 1726.

en la ciudad de Monterrey, se había asociado con una pequeña cervecería de la Ciudad de México para distribuir sus productos en dicha ciudad y así competir con su rival, la Cervecería Toluca y México. Con una estrategia similar, la Cervecería Moctezuma, ubicada en Orizaba, había construido una pequeña fábrica en Monterrey para introducir sus productos en el noroeste del país.<sup>444</sup> Una vez finalizada la Revolución, la ausencia de servicios de transporte de carga ferroviario y de servicios bancarios adecuados, orilló a las empresas cerveceras a surtir solamente sus mercados regionales. No obstante, a finales de la década de los veinte, empresas como la Cervecería Cuauhtémoc, buscaron competir de nuevo a nivel nacional, y la estrategia que utilizaron fue la de tratar de adquirir a sus principales competidores.

En 1927, cuatro cervecerías, Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Moctezuma, Cervecería Modelo y Cervecería Toluca y México, controlaban el 74% del mercado y el porcentaje que cada una de ellas tenía era el 32, el 25, el 13 y el 4%, respectivamente.<sup>445</sup> En años posteriores, la Cuauhtémoc, con la ayuda de su abogado consultor Manuel Gómez Morin, intentaría dos estrategias distintas para comprar a sus principales rivales, la Cervecería Modelo y la Cervecería Moctezuma.

En 1928, después de un periodo marcado por una guerra de precios entre las cervecerías Modelo, Cuauhtémoc y Moctezuma, los empresarios regiomontanos entablaron conversaciones con Martín Oyamburu y Pablo Díez, principales accionistas de la Modelo, para explorar la posibilidad de comprar esta cervecería ubicada en la Ciudad de México.<sup>446</sup> La Modelo tenía deudas que, en medio de la Gran Depresión, la colocaron en una situación financieramente desventajosa y ponía seriamente en duda la estabilidad de la compañía. La cervecería debía aproximadamente 930,000 dólares a *The Mexico City Banking Co.*, al *Anglo South American Bank*, a Pablo Díez y Martín Oyamburu.<sup>447</sup> Asimismo, la compañía tenía un pasivo comercial que sumaba 232,000 dólares y, además, la Modelo no había ter-

---

<sup>444</sup> Durante el Porfiriato y después de la Revolución, la estrategia que utilizaron las empresas cerveceras para penetrar el mercado de sus competidores fue el de establecer nuevas fábricas o el de comprar cervecerías ya existentes en las ciudades donde deseaban introducir sus productos. Esto probablemente se debió a los altos costos de transporte en México. Por ejemplo, en 1924 era 44% más costoso transportar una tonelada de cerveza de Monterrey a Tampico que del puerto de Liverpool, en Inglaterra, a Monterrey. AMGM, Importación de Cerveza Extranjera en México, 5 de julio de 1924, vol., 310, exp. 1085.

<sup>445</sup> AMGM, Cantidad calculada en litros, primer semestre de 1927, vol. 355, exp. 1234. Debe señalarse que para 1931, la Modelo y la Toluca y México ya se habían fusionado.

<sup>446</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Francisco G. Sada, 24 de abril de 1928, Sección: Personal, Serie: Correspondencia Particular, Francisco G. Sada.

<sup>447</sup> AMGM, Anexo 5: Nota de Pasivo Bancario, 1931, vol. 595, exp. 2023.

minado de pagar la compra de la Cervecería Toluca y México, añadiendo otros 100,000 dólares a sus obligaciones.<sup>448</sup> Estas deudas, que equivaldrían a aproximadamente 16.9 millones de 2014, afectaban la viabilidad de la compañía ya que constituían cerca del 47% del valor de la Cervecería Modelo.<sup>449</sup>

Contratos y memoranda preliminares entre Martín Oyamburu y Pablo Díez —de la Cervecería Modelo— y Francisco G. Sada e Isaac Garza Sada —de la Cervecería Cuauhtémoc—, revelan que si la Cuauhtémoc llegaba a adquirir la Modelo, la cervecería regiomontana se comprometía a liquidar todas las deudas de la empresa ubicada en la Ciudad de México. Dichos contratos también señalaban que la Modelo entraría en disolución anticipada y que bajo una nueva sociedad mercantil, los regiomontanos comprarían las acciones de la empresa en liquidación. Esta sociedad mercantil, recientemente formada, emitiría nuevas acciones y pasaría a ser parte del grupo de la familia Garza Sada. En el contrato se estipulaba, además, que para concretar la compra de la cervecería de la capital, los regiomontanos buscarían que alguna institución financiera les otorgara un préstamo de un millón de dólares (15.5 millones de dólares de 2014) para poder llevar a cabo el proyecto de fusión de ambas compañías.<sup>450</sup>

Aun cuando ambas empresas habían logrado avances sustanciales en las negociaciones sobre la compraventa de la Cervecería Modelo, la falta de instituciones financieras, aunada a la crisis económica de 1931 —que culminó con el abandono oficial del patrón oro— impidió que se llevara a cabo el acuerdo entre cerveceros.<sup>451</sup> Además, dada la mala situación económica en que se encontraban los bancos, a la Cervecería Cuauhtémoc le fue imposible obtener el préstamo necesario para finalizar la operación. Ante la situación económica imperante, la operación fue en primera instancia propuesta por común acuerdo entre las partes y posteriormente cancelada ante el continuo deterioro que se observaba en el país.<sup>452</sup>

---

<sup>448</sup> AMGM, Anexo 6: Nota del Pasivo Comercial y Anexo E-3: Nota de las cantidades que la Cervecería Modelo, S.A., adeuda por el precio de las acciones de la Compañía Cervecería Toluca y México, 1931, vol. 595, exp. 2023.

<sup>449</sup> Estimación con información de AMGM, Anexo 1: Inventario, anexo 5, anexo 6 y anexo E-3, 1931, vol. 595, exp. 2023.

<sup>450</sup> AMGM, Memorandum y Proyecto de Contrato Preliminar, 19 de julio de 1931, vol. 595, exp. 2023.

<sup>451</sup> A finales de junio de 1931 el nivel de reservas internacionales escasamente equivalía a las importaciones de un mes y el país se vio envuelto en un periodo de devaluaciones. Además los bancos sufrieron diversas corridas y algunos se vieron obligados a cerrar sus puertas. Cárdenas (1994: 31).

<sup>452</sup> La fecha para concluir la operación se extendió al 19 de diciembre de 1931 y después se canceló. AMGM, Memorandum, 7 de agosto de 1931, vol. 595, exp. 2023.

Los problemas que los Garza Sada enfrentaron en las negociaciones con respecto a la posible compra de la Cervecería Modelo no los detuvieron en años posteriores en la búsqueda de adquirir otros competidores de importancia. A mediados de la década de los treinta, los empresarios regiomontanos trataron de adquirir la Cervecería Moctezuma ubicada en la ciudad de Orizaba. Esta operación, sin embargo, implicaría para Gómez Morin una organización más detallada y compleja, ya que significaba la elaboración de un convenio que abarcaría a personas en París, Ginebra, la Ciudad de México, Orizaba y Monterrey.

La Cervecería Moctezuma era una compañía extranjera cuya mayoría de acciones en 1930 —aproximadamente el 73%— estaba controlada por la *Société Financière pour l'Industrie au Mexique*.<sup>453</sup> La *Financière* era una sociedad de inversión que databa de 1900 y que legalmente estaba constituida en Suiza, con oficinas en París. Esta sociedad había sido fundada durante el Porfiriato para que los inversionistas franceses colocaran sus capitales en empresas radicadas en México. La *Financière*, a su vez, estaba controlada por el *Banque de Paris et des Pays Bas* y por la casa financiera *Pictect*. En México, el consejo administración de la Moctezuma estaba formado por:

- Gratien Guichard (presidente).
- A. J. Champendal (vicepresidente).
- Henri Perret (secretario).
- Alexandre Génin (consejero).
- Jules Mendé (consejeros).
- Emilio Souberbié (consejero y director general).
- Santiago Flores (comisionado).

Guichard, Génin y Mendé eran miembros importantes de la colonia francesa radicada en México, mientras que Perret era el cónsul general de Suiza. Champendal era el representante de la *Financière* en México, y Souberbié, aun cuando había nacido en Orizaba, portaba su nacionalidad francesa y había heredado de su padre la dirección general de la Cervecería Moctezuma.<sup>454</sup> En 1935, además de tener control de la Cervecería Moctezuma, la *Financière* tenía en su posesión acciones de la Fábrica de Malta, de

---

<sup>453</sup> AMGM, Cervecería Moctezuma, s.f., vol. 356, exp. 1236.

<sup>454</sup> AMGM, Cervecería Moctezuma, S. A., 2 de septiembre de 1936, vol. 356, exp. 1235.

la Compañía de Papel San Rafael y Anexas y de la empresa textilera Compañía Industrial de Orizaba.<sup>455</sup>

En 1935, las cervecerías Cuauhtémoc y Modelo habían llegado a un acuerdo sobre los precios de venta de los productos que ambas surtían. Aun cuando ambas compañías deseaban que la Moctezuma formara parte del convenio para fijar precios, la cervecería veracruzana se abstuvo de incorporarse a la alianza que habían formado las otras dos sociedades.<sup>456</sup> Ésta no era, sin embargo, la primera vez que las empresas cerveceras trataban de formar un cartel para disminuir la competencia y poder incrementar precios y ganancias. Como se detalló en el capítulo cuarto, cuando se fundó la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza en 1922, Manuel Gómez Morin ayudó en la formación de un cartel entre cerveceros que estuvo funcionando por algunos años con éxito para los participantes.

Gómez Morin pensaba que la Moctezuma estaba renuente a participar en la formación de un convenio debido a que pertenecía a extranjeros y que la lejanía de éstos prevenía que conocieran a detalle el mercado cervecero mexicano. Además, el abogado de la Cuauhtémoc estaba convencido de que la compañía no estaba cooperando con diversos grupos mexicanos en la formación de nuevas empresas, así como en la creación de mejores y más eficientes mercados financieros. El abogado le comunicaba a su amigo Gastón Descombes, antiguo director del Banco Nacional de México, que en México se había desarrollado un:

Sistema de cooperación... con la colaboración de diversas empresas, [que había] logra[do] algunas cosas que parecían imposibles como, por ejemplo, la formación de nuevas compañías de seguros mexicanas para reemplazar a las extranjeras que salieron del país, la formación de bancos y de sociedades financieras que han multiplicado las posibilidades de crédito, la colocación del mercado, de valores a largo plazo por varios millones de pesos a tipo de interés de 7 a 8%, y muchas otras cosas de este tipo, que en 1931... eran consideradas imposibles. En todo este movimiento, la negociación [Cervecería Moctezuma] nunca ha participado. Se ha mantenido típicamente extranjera, incomprensiva de las necesidades de México y limitada al pequeño mundo de disputas de mercado, aplicando en esas disputas el criterio más estrecho y más pobre y más desconfiado...<sup>457</sup>

---

<sup>455</sup> AMGM, Diversas cartas y memoranda, Ignazio Hornik, Vol. 482, Exp. 1589bis.

<sup>456</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Dr. Ignazio Hornik, 21 de mayo de 1935, vol. 482, exp. 1549 bis.

<sup>457</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 de octubre de 1936, vol. 453, exp. 1475.



Además, Gómez Morin creía que los inversionistas de la *Financière* veían sus capitales parte como una inversión más en un portafolio y que:

Para ellos, la empresa es solamente una inversión en un *pais cálido*. Para mí, la empresa es solamente un engrane de una maquinaria general. Para ellos, lo importante es un dividendo; para mí lo importante es una cooperación, es la construcción de un sistema.

El abogado creía que además de ayudar a sus clientes a adquirir a uno de sus más importantes competidores, la compra de la Moctezuma por parte de la Cuauhtémoc ayudaría a organizar y consolidar un sistema económico en donde la participación de grupos empresariales mexicanos era de suma importancia. Con esta adquisición, señalaba:

Desde mi punto de vista, el único interés real, repito, es el de lograr la nacionalización de esta empresa [Moctezuma], en el más amplio sentido de la palabra, o sea en el sentido de hacerla servir para la formación y el desarrollo de un programa económico que nunca entenderán quienes manejen el negocio desde París.<sup>458</sup>

En el proyecto de adquisición de la Moctezuma, a diferencia de lo establecido en el proyecto de compra de la Modelo, la familia Garza Sada consideró forjar una alianza con otros grupos empresariales de importancia. Esto facilitaría la obtención de recursos y diversificaría el riesgo para los empresarios regiomontanos. El grupo con el que la familia Garza Sada entabló conversaciones para la proyectada adquisición de la cervecería veracruzana, y en las que Gómez Morin tuvo una participación importante, estaba formado por Ángel Urraza, importante accionista de la Hulera Euzkadi, Maximino Michel, de origen francés, influyente accionista de El Puerto de Liverpool, y Esteban Castorena, accionista de la Cerillera Central. En caso de que la Moctezuma fuera adquirida por este grupo, los contratos preliminares señalaban que la familia Garza Sada tendría el 38% de las acciones, y Urraza, Michel y Castorena obtendrían respectivamente el 20.5%.<sup>459</sup>

Las negociaciones en torno a la compra de la *Moctezuma* también se vieron afectadas por la necesidad de obtener un préstamo por parte de los empresarios. En este sentido, Gómez Morin ya había contactado al *National City Bank*, al *Chase*, al *Irving Trust* y al recientemente formado Banco de Co-

---

<sup>458</sup> *Idem.*

<sup>459</sup> AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 9 de julio de 1936, Vol. 356, Exp. 1235.

mercio (1932) para explorar la posibilidad de obtener los fondos necesarios para la adquisición de la empresa veracruzana.<sup>460</sup> Gómez Morin evitó negociar directamente con el consejo de administración local de la Cervecería Moctezuma, ya que éstos se habían negado a cooperar con otros cerveceros mexicanos en los convenios que uniformaban precios. Además, quería tener cuidado con esta operación, ya que con anterioridad se había buscado un arreglo para que otro grupo mexicano adquiriera la Moctezuma, pero éste había fracasado. En aquella ocasión, Baltasar Márquez, consejero del Banco Nacional de México —que tenía nexos importantes con el *Banque de Paris et des Pays Bas*— había intervenido, sin éxito, para que la *Financière* vendiera la *Moctezuma* a empresarios mexicanos.<sup>461</sup>

Esta vez, el abogado de la Cuauhtémoc decidió contactar a su amigo Ignazio Hornik, para que a través de él se entablaran las negociaciones en Europa. Hornik, originario de Trieste, Italia, tenía los contactos necesarios en aquel continente, dado que había trabajado para *Assicurazioni Generali*, una importante compañía aseguradora italiana, y era vicepresidente de la compañía aseguradora *The General Insurance Company Ltd. of Trieste and Venice* en la ciudad de Nueva York, empresa del grupo de la aseguradora *Assicurazioni Generali*. Asimismo, estaba bien conectado con el *Banco Franco Italiano*, así como con el *Banque de Paris et des Pays Bas*. En México, estaba asociado con los accionistas franceses del Banco Nacional de México y era accionista de La Aseguradora América, perteneciente a dicho banco.

Al contactar a Hornik, Gómez Morin le expuso cuatro maneras distintas por las cuales se podía llevar a cabo la compra de la Moctezuma. Para el abogado era importante que los franceses no se enteraran que un grupo mexicano quería comprar la cervecería veracruzana. Al parecer, en las conversaciones que Baltasar Márquez había llevado a cabo con anterioridad, éste fue uno de los elementos que afectó negativamente los acuerdos. Por lo tanto, en los acercamientos al grupo de inversionistas franceses, el abogado pretendía que no se sospechara que un grupo de mexicanos deseaba comprar la Cervecería Moctezuma. El abogado de los Garza Sada señalaba que “pretender convencer a la *Financière* de que ellos pueden llegar a un arreglo con el grupo mexicano, sería tiempo perdido, según mis informes.

---

<sup>460</sup> AMGM, Carta de F.G. Sada a Manuel Gómez Morin, 14 de julio de 1936 y Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 27 de julio de 1936, vol. 356, exp. 1235. Gómez Morin, así como Maximino Michel eran accionistas en el Banco de Comercio. Además, Gómez Morin fungió como consejero de dicha institución financiera. Banco de Comercio también es conocido como Bancomer y actualmente es parte del grupo español BBVA.

<sup>461</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 24 de junio de 1935, vol. 482, exp. 1549bis.

Valdría más, por ello, sacar de sus manos los valores para hacer después los arreglos”.<sup>462</sup>

Por tanto, Gómez Morin propuso, primero, que un grupo de empresarios mexicanos compraran las acciones que la *Financière* tenía de la Moctezuma, o en su caso, que un grupo de inversionistas europeos —encabezados por Hornik— adquiriera las acciones para posteriormente vendérselas a inversionistas mexicanos. Una segunda opción era que el grupo de inversionistas, comandado por Hornik, comprara todas las acciones en la cartera de la *Financière* y Gómez Morin organizara a los inversionistas mexicanos para que comprasen estas acciones en el futuro.<sup>463</sup> Tercero, si la *Financière* no quisiera vender ninguna de sus acciones, el abogado trataría de que Hornik convenciera a los de la *Financière* para que la Moctezuma cooperase en la formación del cartel cervecero en México. Por último, Gómez Morin discutió con Hornik la posibilidad de que la compra de las acciones de la Moctezuma se llevase a cabo por una nueva institución financiera que Gómez Morin tenía proyectado organizar en México.<sup>464</sup> Dado que las leyes bancarias mexicanas prohibían a los bancos proveer servicios de banca de inversión, se necesitaba una institución financiera que llenara el vacío y que ofreciera este tipo de servicios. Tanto Hornik como Gómez Morin habían discutido previamente la formación de este tipo de institución para poder impulsar el desarrollo y las necesidades de empresas manufactureras mexicanas. Además, el abogado creía que, así como la *Financière* había logrado movilizar fondos nacionales y extranjeros para el desarrollo de diversas empresas, este tipo de financiera mexicana también lograría este objetivo en México.<sup>465</sup>

Hornik, sin embargo, le informó a Gómez Morin que su grupo estaba imposibilitado, dada la situación política y económica en Europa, de participar en el acuerdo que el abogado estaba tratando de formalizar. No obstante la negativa del grupo europeo, Hornik ya se había puesto en contacto con la *Casa Pictet*, accionista de la *Financière*, y estaba dispuesta a vender su

---

<sup>462</sup> *Idem.*

<sup>463</sup> Lamentablemente en la correspondencia no se menciona a qué grupo de empresarios europeos representaba Ignazio Hornik.

<sup>464</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 21 de mayo de 1935, vol. 482, exp. 1549 bis.

<sup>465</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 21 de mayo de 1935 y Memorandum, 11 mayo 1935, vol. 482, exp. 1549 bis. En 1937 Sociedad Financiera Mexicana, S.A. (SOFIMEX) abrió sus puertas. Fue originalmente planeada e ideada por Gómez Morin y Hornik. La familia Garza Sada, Maximino Michel y Gómez Morin, invirtieron en esta financiera en sus inicios. Para un estudio más a fondo sobre las financieras en México, consultar Del Ángel-Mobarak (2002).

participación en la Cervecería Moctezuma, dada la falta de dividendos que ésta había mostrado en los últimos años. Aun cuando la *Casa Pictet* estaba dispuesta a participar en esta transacción, Hornik señalaba que dicha casa financiera tenía influencia limitada para llevar a cabo la operación, dado que el *Banque de Paris et des Pays Bas* era la institución que tenía control absoluto sobre la *Financière*. Además, entablar cualquier tipo de negociación con el *Banque de Paris* con respecto a este asunto resultaría complicado, dado que el consejo de administración de esa institución financiera tenía información vaga sobre la *Financière* y una falta de interés generalizada en su manejo.<sup>466</sup> A raíz de esta situación, Hornik y Gómez Morin decidieron buscar la ayuda de otro amigo, Gastón Descombes, que residía en París y que tenía significativos nexos con el *Banque de Paris*, dada su previa participación como director del Banco Nacional de México, así como importantes conexiones en la comunidad francesa asentada en México, para que les ayudara a entablar conversaciones con los más altos dirigentes del *Banque de Paris*.

Gracias a la información proporcionada por Descombes, Gómez Morin averiguó que la *Financière* sólo estaba dispuesta a vender las acciones que poseía de la Moctezuma y no así de las otras empresas. Igualmente pudo constatar que, de un total de 108,000 acciones de la cervecería veracruzana en 1936, la *Financière* era propietaria de 60,000.<sup>467</sup> Esta información también le fue corroborada al abogado por Enrique de Zunzunegui, quien poseía una participación importante en la Cervecería Pacífico y contaba con contactos en la comunidad francesa en Sinaloa y la Ciudad de México.<sup>468</sup> Zunzunegui le informó asimismo a Gómez Morin que la *Financière* estaba dispuesta a vender las acciones de la cervecería a un precio de cincuenta francos suizos cada una, aun cuando se cotizaban en bolsa a sólo veintiséis.<sup>469</sup>

Con la información obtenida comenzaron las negociaciones en torno a la venta de la Cervecería Moctezuma. Por un lado, los accionistas franceses insistían en que el precio de venta se estableciera con base en un avalúo de la fábrica. A su vez, los empresarios mexicanos, con el consejo de su aboga-

<sup>466</sup> AMGM, Memorandum, 27 de septiembre de 1935, vol. 482, exp. 1549 bis.

<sup>467</sup> Lo cual representaba un 55 por ciento del total, a diferencia del 73 por ciento que tenían en 1930. Lo más probable es que otros inversionistas franceses y suizos con importantes conexiones con la *Financière* controlaran el resto de las acciones. AMGM, Carta de Gastón Descombes a Ignazio Hornik, 24 de junio de 1936, vol. 482, exp. 1549 bis.

<sup>468</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Enrique de Zunzunegui, 15 de abril de 1936, vol. 301, exp. 1044 y Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 de julio de 1936, vol. 356, exp. 1236.

<sup>469</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 de julio de 1936, vol. 356, exp. 1236.

do Gómez Morin, pretendían que el precio se sujetara a la cotización de las acciones de la cervecería en el mercado de valores.<sup>470</sup> Los accionistas franceses, a través de Hornik, establecieron un precio de venta de \$62.50 por acción, más una opción de compra de 20,000 acciones adicionales al mismo precio, y solicitaron la garantía de un lugar para los accionistas suizos en el consejo de administración, ya que después de la operación se convertirían en minoría.<sup>471</sup> El abogado de la Cuauhtémoc indicó a Hornik y a Descombes que los accionistas suizos podían tener una plaza en el consejo pero que creía muy difícil que sus clientes pudieran ofrecer arriba de \$45 por acción.<sup>472</sup> Finalmente, el grupo mexicano, a través de su abogado, ofreció un precio de \$40 por acción, con una opción de compra de 15,000 acciones adicionales. Los accionistas de la *Financière*, ofendidos, indicaron que no aceptarían un precio menor al planteado e insistieron en que los compradores debían comprometerse a adquirir 20,000 acciones adicionales.<sup>473</sup>

Las negociaciones se complicaron a finales de 1936, cuando el grupo comandado por Ángel Urraza comenzó a tener fuertes pérdidas en sus inversiones en España y México. En consecuencia, este grupo se vio imposibilitado a seguir participando como parte del grupo de inversionistas interesados en la adquisición de la Cervecería Moctezuma. Aunado a esta situación, Maximino Michel, importante accionista de El Puerto de Liverpool, también había comunicado a Gómez Morin sus dudas sobre dicha operación.<sup>474</sup> A principios de 1937, Esteban Castorena enfrentaba una crisis en sus negocios cerilleros, lo cual lo obligó a utilizar la inversión que tenía destinada para la compra de la Moctezuma en la solución de los problemas en sus propios negocios.<sup>475</sup> Así, si querían seguir adelante con las negociaciones, los regiomontanos tendrían prácticamente que realizar la compra por sí solos.

---

<sup>470</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, s.f., vol. 356, exp. 1235.

<sup>471</sup> AMGM, Telegrama de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 2 de octubre de 1936, vol. 356, exp. 1235.

<sup>472</sup> AMGM, Telegrama de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 9 de noviembre de 1936, vol. 482, exp. 1549bis y Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 de octubre de 1936, Vol. 453, exp. 1475.

<sup>473</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 de octubre de 1936, vol. 453, exp. 1475, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 12 de noviembre de 1936, y Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 26 de noviembre de 1936, vol. 356, exp. 1235.

<sup>474</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 7 de octubre de 1936, vol. 356, exp. 1236.

<sup>475</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Roberto Garza Sada, 25 de mayo de 1937, vol. 358, exp. 1239.

Gómez Morin indicó a Descombes que los empresarios mexicanos podrían llegar a realizar la compra de las 60,000 acciones con la obtención de un préstamo. Sin embargo, la operación debía llevarse antes de que finalizara 1936, ya que no creía que en 1937 pudiera obtener dichos créditos en México ni en los Estados Unidos.<sup>476</sup> Al comenzar el año de 1937 las partes no habían llegado a un acuerdo y el grupo comandado por la familia Garza Sada era el único que seguía interesado en continuar con las negociaciones. Sin embargo, como el abogado lo había previsto con anterioridad, la posibilidad de obtener un préstamo en México había desaparecido y, por tanto, buscaba opciones en los Estados Unidos. En este sentido, Gómez Morin solicitó a Hornik que averiguara la posibilidad de obtener un préstamo en aquel país. Gómez Morin creía que quizá podría contactar al *Chase* o al *Guarantee Trust* para plantearles una operación de esta naturaleza.<sup>477</sup> Hornik, a su vez, creía que la solicitud de un préstamo importante por parte de empresas mexicanas en el mercado de ese país debía ser cuidadosamente planeado. Asimismo, creía que el acercamiento con los bancos norteamericanos debía aprovecharse más bien cuando la sociedad financiera, que Hornik y Gómez Morin estaban formando, lo necesitara.<sup>478</sup>

Además de los problemas financieros, a mediados de 1937 se presentaron dos cuestiones que afectaron negativamente el curso de las negociaciones. Los empresarios regiomontanos estaban en el proceso de instalar una fábrica que produjera papel kraft. Esta fábrica les permitiría prescindir de las importaciones de papel para la fabricación de cartón corrugado y así integrarían apropiadamente sus negocios. Para la puesta en marcha de dicha fábrica, los regiomontanos requerían aproximadamente de dos millones de pesos (9.16 millones de dólares en 2014) y, por tanto, estaban considerando utilizar, dada la tardanza en las negociaciones con la *Financière*, los fondos originalmente reservados para la compra de la Moctezuma en la adquisición de tecnología para la producción de papel kraft.<sup>479</sup> En segundo lugar, otro grupo financiero mexicano estaba interesado en la compra de la cer-

---

<sup>476</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Gastón Descombes, 21 de octubre de 1936, vol. 435, exp. 1475. En 1937-38 México resintió los embates de la depresión que afectó a los Estados Unidos. Para un análisis más a fondo sobre el impacto de esta depresión consultar Cárdenas (1994: cap. 3).

<sup>477</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 8 de abril de 1937, vol. 482, exp. 1549 bis.

<sup>478</sup> AMGM, Carta de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 14 de abril de 1937, vol. 482, exp. 1549 bis.

<sup>479</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Ignazio Hornik, 14 de junio de 1937, vol. 482, exp. 1549 bis.

vecería veracruzana y para tal efecto había contactado en París a Agustín Legorreta, presidente del Banco Nacional de México, para que hiciera las indagaciones pertinentes. Legorreta ya se había comunicado con Hornik para explorar a qué grupo representaba y quería saber si la operación se iba a llevar a cabo. Hornik informó a Legorreta que las negociaciones que él representaba estaban suspendidas.<sup>480</sup> Es importante señalar que las conexiones que tenía Legorreta con el *Banque de Paris*, a través del Banco Nacional, eran de mucho mayor importancia que las que pudo establecer Gómez Morin a través de Hornik y Descombes.

Aun cuando a principios de 1937 la familia Garza Sada continuaba negociando con la *Financière* la compra de la Cervecería Moctezuma, nunca se pudo consolidar un acuerdo entre las partes. No fue sino hasta 1941 que la familia Baillères —de origen francés—, con importantes conexiones con la comunidad francesa radicada en México y con lazos con la *Financière*, adquirió la cervecería ubicada en Orizaba. Sin embargo, en 1985, como resultado de la crisis ocurrida en México en 1982, la familia Baillères, principal accionista de la Cervecería Moctezuma, se vio obligada a vender la empresa, dadas las deudas en que estaba sumergida. En esta ocasión, a cincuenta años de las primeras negociaciones en torno a la adquisición de dicha compañía, el grupo comandado por la familia Garza Sada adquirió la Moctezuma. Esto dio lugar a la fusión de las empresas y al nacimiento de la Cervecería Cuauhtémoc-Moctezuma, parte importante del grupo FEMSA, que agrupaba el segmento de bebidas del grupo de la familia Garza Sada y que ahora forma parte de Heineken International.

Si bien los intentos de la Cervecería Cuauhtémoc por adquirir a sus mayores competidores fracasaron, tales intentos nos permiten adentrarnos en los importantes vínculos que Gómez Morin, como abogado de empresa, tenía con personas en instituciones financieras nacionales e internacionales. Estos lazos eran de vital importancia en el engranaje de los negocios y en la obtención de recursos financieros para la expansión y desarrollo de las empresas. Los servicios que aquí se describen muestran que el abogado de la Cuauhtémoc legal y financieramente aconsejó a sus clientes sobre la manera de llevar a cabo la compra de competidores nacionales y extranjeros. Además, asesoró en la coordinación de las partes en las negociaciones. Aun cuando la operación internacional fracasó, ello ilustra cómo, durante el se-

---

<sup>480</sup> AMGM, Carta de Ignazio Hornik a Manuel Gómez Morin, 9 de julio de 1937, vol. 482, exp. 1549 bis. Muy probablemente el grupo a quien representaba Legorreta era comandado por Raúl Baillères, que en un principio fue parte del grupo BUDA (integrado por las familias Baillères, Ugarte, Domínguez y Amescua) y que posteriormente se separó para encabezar el grupo financiero CREMI.



xenio de Lázaro Cárdenas, el abogado asesoró a un grupo de empresarios mexicanos en el primer intento por parte de una compañía mexicana de adquirir una compañía cuyo control mayoritario era extranjero.

Por último, debe señalarse que las negociaciones aquí analizadas ponen de relieve los efectos que tenía en los hombres de negocios la falta de un sistema financiero que les permitiera acceder a préstamos para la expansión de sus empresas. Aun cuando ambas operaciones se vieron negativamente afectadas por la depresión económica, el abogado de la empresa buscó continuamente financiamiento para el crecimiento de los negocios de sus clientes. Es por ello que Gómez Morin, junto con Hornik, había planeado la formación de una institución financiera, llamada Sociedad Financiera Mexicana (Sofimex), que atendiera las necesidades de inversión del empresariado mexicano, y cuya inauguración se daría en 1937.

## V. LA FORMACIÓN DEL PRIMER *HOLDING* MEXICANO: EL CASO DE VISA

En la década de los veinte la familia Garza Sada ya había dividido sus negocios en dos diferentes compañías: la Cervecería Cuauhtémoc y Vidriera Monterrey.<sup>481</sup> Tanto la cervecería como la vidriera habían ido abriendo departamentos que comenzaron a producir insumos que con anterioridad habían adquirido en mercados nacionales y extranjeros. Esta estrategia les permitió a los regiomontanos disminuir sus costos y evitarse los problemas que con recurrencia se observaban, en especial a partir del estallido de la Revolución, en la irregularidad del suministro de sus materias primas. A finales de la década de los veinte, la cervecería regiomontana ya producía su propia malta, cajas, corcholatas, etiquetas, además de surtirse de botellas de la vidriera. En este sentido, la estrategia de producir sus propios insumos le permitió a la Cuauhtémoc abaratar costos y tener ventaja sobre sus competidores. Por ejemplo, en 1927, aunque la Cervecería Chihuahua había adquirido nueva maquinaria y tanques para la producción de cerveza, sus costos al producir un octavo de cerveza eran aproximadamente del doble en comparación con la Cervecería Cuauhtémoc.<sup>482</sup>

Estos departamentos fueron, en un principio, alojados dentro de la cervecería, pero al expandirse la producción y venta de cerveza, este tipo de organización ya no fue suficiente para el crecimiento de la empresa; además,

---

<sup>481</sup> El grupo emanado de la Vidriera es ahora conocido como VITRO y es el productor más importante de vidrio a nivel nacional y uno de los más importantes a nivel mundial.

<sup>482</sup> AMGM, Carta de José Fernández a Manuel Gómez Morin, 11 de marzo de 1927, vol. 228, exp. 722.

las nuevas divisiones habían comenzado a vender sus productos en otras empresas que no eran parte del grupo Garza Sada. Esto dio como resultado que se buscara la independencia y nuevos esquemas de organización que ofrecieran espacio para maniobrar, ya que los pequeños departamentos se estaban transformando en empresas con mercados propios. En 1927, la cervecería instaló una pequeña fábrica dentro de la propia fábrica para producir cajas de cartón corrugado y así poder sustituir las cajas de madera que con anterioridad se usaban para el empaque de las cervezas. En 1929, esta pequeña fábrica se desligó jurídicamente de la Cuauhtémoc y se convirtió en la Fábrica de Monterrey S. A. (Famosa). A finales de los veinte se instaló una planta dentro de la Cuauhtémoc para la elaboración de corcholatas y envases metálicos. En 1929, debido al crecimiento de la demanda de estos productos por parte de la cervecería, así como de compradores externos, se construyó un nuevo edificio, contiguo a la fábrica de cartón corrugado, para instalar la nueva maquinaria que se había adquirido para la elaboración de tapas, corcholatas y envases metálicos.<sup>483</sup>

La Cuauhtémoc, al igual que la Vidriera, comenzó a enfrentar otros problemas que pusieron de relieve la necesidad de una reestructuración dentro de la compañía. Las nuevas áreas que se habían formado para la producción de cerveza y vidrio no eran financieramente independientes y, en consecuencia, no tenían recursos propios. Por tanto, cuando algún problema financiero se suscitaba en alguno de los departamentos, el efecto negativo se propagaba en toda la compañía. Esta falta de autonomía financiera y legal afectaba negativamente el crecimiento de las divisiones, así como a las nuevas empresas que comenzaban a penetrar y surtir nuevos mercados.

Conjuntamente, se suscitaron problemas de índole político que afectaron el futuro de los empresarios regiomontanos. La manera en que se había dado el crecimiento de los negocios era muy visible y esto trajo problemas a la compañía durante el sexenio de Lázaro Cárdenas (1934-1940), ya que la familia fue acusada de concentración y monopolio.<sup>484</sup> Asimismo, se produjeron conflictos con los obreros de la Vidriera en febrero de 1936 que dañaron la relación del empresariado regiomontano con la administración del presidente Cárdenas. Los obreros quisieron formar un sindicato que

---

<sup>483</sup> ACCM, Actas del Consejo de Administración, 21 marzo 1928 y Cerutti y Ortega Ridaura (2003: 119-120).

<sup>484</sup> Hamilton (1982: 312). Los empresarios no estuvieron de acuerdo con ciertas políticas implementadas durante el sexenio de Cárdenas. Por ejemplo, se llevó a cabo una gran reforma agraria, se nacionalizó el petróleo, los sindicatos recibieron el apoyo del gobierno, a los empresarios se les acusó de monopolio, y hubo una tentativa de “socializar” la educación pública y privada.

estuviera asociado a la Confederación General de Obreros y Campesinos de México, la cual contaba con el apoyo del gobierno federal, y no a los sindicatos promovidos por la empresa. Cuando los dueños de la empresa se opusieron a las demandas de los trabajadores, éstos se declararon en huelga. Los dueños de la Vidriera se negaron a aceptar las peticiones de los trabajadores y en respuesta decidieron organizar un paro patronal, que incluyó a otros empresarios importantes de Monterrey. Ante este conflicto, el presidente Cárdenas viajó a Monterrey y en un discurso ante el Centro Patronal de Monterrey<sup>485</sup> denunció la negativa de los empresarios regiomontanos a acatar las nuevas leyes laborales. Además, en su discurso pronunciado ante el Centro Patronal, el presidente señalaba que debía:

Cuidarse mucho la clase patronal de que sus agitaciones se conviertan en bandería política, porque esto nos llevará a la lucha armada... los empresarios que se sientan fatigados por la lucha social pueden entregar sus industrias a los obreros o al gobierno. Eso será patriótico: el paro no.<sup>486</sup>

Si bien estos problemas pusieron de relieve la necesidad de reorganizar los negocios de la familia Garza Sada, en años anteriores los regiomontanos ya habían considerado estudiar nuevas formas de estructurar sus empresas. A principios de 1929 se formó un Comité Ejecutivo dentro de la Cuauhtémoc para que estudiara una nueva forma de organización para el conjunto de empresas que manejaba el grupo. El comité quedó comisionado para:

Hacer separadamente un detenido estudio de los sistemas de organización de compañías americanas o de otros países, que tengan establecidos varias fábricas o administraciones, separadas de la Administración principal o dentro de ella misma, por ser éste el caso en que se encuentra ya nuestra compañía, desde que tiene Fábrica de Cajas de Cartón, la de Coronas, la Cervecería Central en México y algunas más...<sup>487</sup>

---

<sup>485</sup> Debe recordarse que, en 1929, los empresarios de la ciudad de Monterrey formaron la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex). En un inicio dicha confederación se formó como instrumento para combatir la Ley Federal del Trabajo y para que los puntos de vista de los empresarios fueran incorporados en la elaboración del reglamento del artículo 123. La familia Garza Sada tuvo una participación importante en la formación de dicha confederación.

<sup>486</sup> “Alocución a los directores del Centro Patronal de Monterrey Nuevo León, sobre la acción gubernamental y la lucha obrera”, 11 de febrero de 1936, en Cárdenas (1972: 190 y 191).

<sup>487</sup> ACCM, Acta del Consejo de Administración, 27 de febrero de 1929.

Es muy probable que la Gran Depresión haya frenado los planes y no fue sino hasta abril de 1935 cuando los Garza Sada reanudaron las discusiones en torno a este proyecto.<sup>488</sup> En mayo de 1935, Roberto Garza Sada escribía a Gómez Morin sobre la necesidad de que se reunieran en la Ciudad de México para conversar sobre la organización legal de los negocios de la familia.<sup>489</sup> Ese mismo mes los miembros del Consejo de la Cervecería pensaban que:

El crecimiento de los negocios que son objeto directo o indirectamente de la Cervecería, ha acumulado en esta un volumen de activo, de capital y de actividades que implican también responsabilidades y complicaciones administrativas, técnicas y políticas en relación con la reciente legislación general, que si no se separan y organizan racionalmente, pueden en un momento dado significar dificultades o traer otros problemas para la negociación. Varios de los señores consejeros opinan que se ganaría mucho desde el punto de vista político y seguramente desde el financiero y del administrativo, si fuere posible separar un poco las numerosas actividades que han venido acumulándose en la Cervecería. Algunas de las filiales son y tienden a ser de muy crecida importancia por sí misma, y se cree que tendrían un carácter más valioso si se les maneja con cierta independencia mayor que ahora.<sup>490</sup>

En vista de los enfrentamientos que los regiomontanos habían tenido con el gobierno de Cárdenas, los Garza Sada, así como su abogado, Gómez Morin, pensaron que tanto la Cuauhtémoc como la Vidriera debían ser reorganizadas legal, financiera y administrativamente, para que cada uno de los nuevos departamentos tuviera autonomía. En este sentido, el abogado de la Cuauhtémoc señalaba que:

Tal vez sería conveniente presentar a la asamblea [de accionistas] un breve informe del Consejo en el que se diga solamente la necesidad que hay de separar las filiales de la matriz, visto el desarrollo que han tenido esas diversas filiales, fundadas inicialmente como meras auxiliares de la Cervecería y teniendo en cuenta que esas filiales tienen fines y mercados propios que requieren una técnica especial de administración y dirección...<sup>491</sup>

---

<sup>488</sup> ACCM, Acta del Consejo de Administración, 10 de abril de 1935.

<sup>489</sup> AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, 3 de mayo de 1935, vol. 356, exp. 1236.

<sup>490</sup> ACCM, Actas del Consejo de Administración, 24 de mayo de 1935.

<sup>491</sup> AMGM, Carta de Manuel Gómez Morin a Francisco G. Sada, 2 de enero de 1936, vol. 356, exp. 1235.

Aun cuando se buscaba que las compañías tuvieran autonomía, los Garza Sada querían seguir teniendo el control absoluto de sus negocios y, además, les interesaba un esquema que ocultara el nivel de expansión que iban adquiriendo. Con estas necesidades en mente, Gómez Morin recomendó diversos pasos que había que tomar para lograr la autonomía de las diversas empresas, a la vez que la familia lograba mantener en sus manos la dirección de todos los negocios. El abogado señaló que una manera de lograr los objetivos señalados por los regiomontanos sería el de crear una empresa *holding* que tuviera en sus manos el control de las otras compañías del grupo.

Además, de acuerdo con el abogado, el esquema de *holding* permitiría “tener funciones esenciales no sólo para el bien de los diversos negocios controlados, sino para asegurar la continuidad y la eficacia de la acción unida de las personas que hasta ahora han manejado y hecho vivir esos negocios”. Igualmente, en términos financieros, Gómez Morin creía que si bien los empresarios que no fueran parte del grupo de los Garza Sada podían invertir en las diversas compañías que formarían parte del *holding*, las acciones de la empresa controladora sólo estarían abiertas a miembros de la familia extendida.<sup>492</sup> En marzo de 1936, el abogado de los regiomontanos envió un *memorandum* a sus clientes señalando que los propósitos que la empresa controladora, que asumiría el nombre de Valores Industriales, S.A. (VISA), debería perseguir serían:

- a) la unidad de control de las diversas empresas;
- b) la posibilidad de compensar los resultados de esas diversas empresas y de facilitar la ayuda necesaria de unas a otras y
- c) la posibilidad de concentrar recursos para hacer nuevas inversiones y evitar la dispersión de los recursos que haya sobrantes después de cubiertas las obligaciones preferentes...<sup>493</sup>

Gómez Morin recomendó que las diversas empresas y divisiones que tenían nexos importantes con la cervecería y que ya tenían mercados propios, se constituyeran como empresas independientes. Ya para esta época existían empresas que se habían constituido como sociedades anónimas en la década de los veinte y que la mayoría de las acciones las controlaba la Cervecería Cuauhtémoc, como fue el caso de Fábricas de Monterrey, S.A. (Famosa) y Compañía Comercial Distribuidora S.A. Este esquema llevó a la creación

---

<sup>492</sup> *Idem.*

<sup>493</sup> AMGM, VISA, Memorandum que sugiere la reconsideración de los proyectos primitivos, 3 de marzo de 1936, vol. 468, exp. 1520.

de nuevas empresas, como Empaques de Cartón Titán, S.A., y Malta S.A., y a la reorganización de Fábricas de Monterrey, S.A. y Compañía Comercial Distribuidora, S.A. Estas compañías estaban encargadas de elaborar los empaques de cartón corrugado, la malta necesaria para la elaboración de la cerveza, así como la organización de distribución y *marketing* respectivamente. Además, la Famosa sería reorganizada y cambiaría su propósito, ya que con el nuevo esquema la fábrica encargada de producir corcholatas, envases de metal y latas tomaría este nombre.<sup>494</sup>

En segundo lugar, las cervecerías que la Cuauhtémoc había adquirido o con las cuales tenía contratos para la distribución de sus productos en sus respectivas áreas, se constituirían como empresas legalmente autónomas. Este fue el caso de la Cervecería Central, S.A. de la Ciudad de México, con la que, desde 1902, la Cuauhtémoc había tenido importantes relaciones comerciales, ya que era la encargada de distribuir sus productos en la Ciudad de México; posteriormente, la Central fue adquirida por la cervecería regiomontana en 1928. Por otro lado, la Compañía Cervecería Veracruzana S.A., así como la Cervecería del Oeste S.A., fueron constituidas a principios de los treinta para que establecieran contratos con cervecerías en Orizaba y Guadalajara, a fin de que elaboraran cerveza de la Cuauhtémoc y la distribuyeran en dichos mercados.<sup>495</sup> Gómez Morin sugirió que estas empresas, que eran subsidiarias de la Cuauhtémoc, dejaran de ser dependientes de la cervecería regiomontana y se constituyeran como empresas independientes, pero ligadas a la empresa controladora.

Tercero, una nueva compañía, llamada Valores Industriales S.A. (VISA), se crearía y fungiría como la empresa *holding* del grupo, y sería la encargada de coordinar y dar apoyo a todas las empresas miembros del grupo. Gómez Morin sugería que VISA fungiera como propietaria de todas o de la mayor parte de las acciones comunes de las compañías operadoras;<sup>496</sup> de la mitad o un tercio de las acciones preferentes de dichas compañías, y de otros valores industriales, comerciales, mercantiles o bancarios con los que ya se contaban y que se adquirieran con el tiempo. Como lo indicaba el abogado, “Visa tendrá permanentemente la dirección general de las operadoras y el control de su política, de su contabilidad, de sus compras, de sus créditos y, en general, de su administración”.<sup>497</sup> Además de tener el control de las em-

<sup>494</sup> AMGM, Escritura Constitutiva de la nueva Famosa, 1937, y Acta de la Junta del Consejo, Famosa, 8 de enero de 1936, vol. 469, exp. 1523.

<sup>495</sup> Cerutti y Ortega Ridauro (2003: 128 y 129).

<sup>496</sup> Las compañías operadoras eran: Cervecería Cuauhtémoc, Cervecería Central, Cervecería Veracruzana, Fábricas de Cartón Titán, Malta, Famosa y Comercial Distribuidora.

<sup>497</sup> AMGM, Esquema, s.f., vol. 468, exp. 1520.

presas de la familia Garza Sada, VISA tendría tres funciones importantes para las compañías operadoras:

- a) el de centro de coordinación y de apoyo moral y financiero de todas las operadoras;
- b) el de suscritora inicial de los valores que esas empresas deban emitir, a reserva de colocar esos valores en el mercado, y
- c) el de banquero de las operadoras para facilitarles directamente, o para ayudarles a obtener, los créditos necesarios a su trabajo y desarrollo.<sup>498</sup>

Gómez Morin sugería que para que VISA pudiera realizar lo anterior, las compañías del grupo debían aportarle una cantidad considerable de sus acciones preferentes, de tal suerte que la empresa *holding* podría usar dichas acciones como respaldo para la obtención de créditos del sistema bancario nacional y posiblemente del exterior.<sup>499</sup> Esto le daría acceso a créditos a las diversas compañías de la familia Garza Sada que por sí solas les sería mucho más complicado adquirir. El abogado también señalaba que la administración de cada una de las empresas afiliadas al *holding* tendría su propio consejo de administración que sería designado en la Asamblea de Administración de VISA.<sup>500</sup>

Cuarto, la Cervecería Cuauhtémoc sería reorganizada legal y financieramente. Esto significaría la transferencia de todas las acciones de la cervecería a VISA y los dueños de las antiguas acciones de la Cuauhtémoc recibirían acciones de VISA.<sup>501</sup> De esta forma, VISA podría emitir acciones comunes y preferentes de la Cuauhtémoc y de las otras empresas afiliadas a la empresa controladora. El abogado señalaba que todas las empresas —con excepción de la Famosa y la Comercial Distribuidora, que sólo tendrían acciones comunes— quedarían organizadas con 25% de acciones comunes y un 75% de acciones preferentes.<sup>502</sup> Aun cuando las preferentes cotizarían en la bolsa de valores, la familia Garza Sada mantendría el control de la administración debido a que se tenía previsto que un lote de las acciones que se vendieran en el mercado quedarían en sus manos.<sup>503</sup>

Por último, Gómez Morin creía que debería crearse una nueva compañía dentro del grupo para organizar y coordinar a las diversas empresas con

---

<sup>498</sup> *Idem.*

<sup>499</sup> *Idem.*

<sup>500</sup> *Idem.*

<sup>501</sup> AMGM, Varios esquemas, s.f., vol. 468, exp. 1520.

<sup>502</sup> Las acciones comunes no cotizarían en la bolsa de valores mientras que las preferentes sí lo harían.

<sup>503</sup> AMGM, Esquema, s.f., vol. 468, exp. 1520.

la empresa controladora. Esta compañía, que se llamaría Técnica Industrial S.A. (TISA), ofrecería servicios de auditoría, contabilidad, tesorería y jurídicos para todas las empresas pertenecientes a los Garza Sada.<sup>504</sup>

En un país en donde no existían empresas controladoras como VISA, este nuevo tipo de organización permitió que diferentes empresas que estaban ligadas a la Cervecería Cuauhtémoc se independizaran.<sup>505</sup> Bajo este nuevo esquema, las empresas del grupo podrían emitir bonos y acciones; solicitar préstamos, ya que se constituirían legalmente como sociedades anónimas independientes, y podrían obtener créditos más baratos, dado que contaban con el respaldo de VISA. Aun cuando este diseño les ofreció más independencia a las compañías, también le permitió a la familia Garza Sada tener un control más efectivo a través del que VISA ejercería por medio de la adquisición de las acciones comunes y preferentes. No obstante el control de la familia, el diseño de *holding* les permitiría participar en la bolsa de valores, al colocar acciones preferentes en el mercado de las diversas compañías. De este modo, los empresarios regiomontanos resolverían positivamente tres cuestiones importantes en un periodo de creciente intervención estatal: un control completo sobre las empresas del grupo; creciente participación de las empresas en el mercado accionario, y un velo que ocultara la extensión del grupo Garza Sada, ante las acusaciones del presidente Lázaro Cárdenas sobre el monopolio que estaban formando.

Después de revisar diversas propuestas, en enero de 1936 los Garza Sada aprobaron la reorganización de las empresas bajo el control de la empresa VISA como cabeza del *holding*.<sup>506</sup> Los cuadros 22, 23 y 24 muestran las acciones en manos de VISA en 1937 y 1941. En ellos se observa que la mayoría de las acciones en posesión de VISA pertenecían a las compañías que surgieron en un inicio de la Cervecería Cuauhtémoc. Debe señalarse que VISA también adquirió importantes lotes accionarios de instituciones financieras como Banco de Londres y México, la Compañía General de Aceptaciones, Crédito Industrial, Inversiones Mercantiles, Inversiones Monterrey, Sociedad General de Crédito, Sociedad Financiera Mexicana, Valores Monterrey y Unión Financiera.

---

<sup>504</sup> AMGM, Memorandum, s.f., y Esquema, vol. 468, exp. 1520.

<sup>505</sup> Aunque en México era la primera vez que se organizaba un holding, en países como Italia, Francia y Alemania por mencionar algunos, este tipo de esquemas ya existía. Es más, Gómez Morin se guió de la legislación francesa e italiana al diseñar el esquema de holding que propuso a los Garza Sada.

<sup>506</sup> AMGM, Carta de Roberto Garza Sada a Manuel Gómez Morin, enero de 1936, vol. 358, exp. 1238.



CUADRO 22

Acciones y valores diversos en manos de Valores Industriales, S.A., 1937

<i>Compañía emisora</i>	<i>Número de acciones*</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Fábricas de Monterrey, S.A.	8,267	100.00	100.00	826,700.00
Empaques de Cartón Titán, S.A.	3,500	100.00	100.00	350,000.00
Cervecería Central, S.A.	14,980	100.00	55.13	825,847.40
Cía. Cervecera Veracruzana, S.A.	2,300	100.00	45.81	105,363.00
Cía. Comercial Distribuidora, S.A.	680	100.00	47.25	32,130.00
Malta, S.A.	4,000	100.00	45.15	180,600.00
Cía. Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	30,000	100.00	50.06	1,501,800.00
Técnica Industrial, S.A.	800	100.00	100.00	80,000.00
Crédito Industrial de Monterrey, S.A.	1,187	100.00	100.00	118,700.00
Placeres de Bacubirito, S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editorial “El Herald,” S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editora “El Sol,” S.A.	200	100.00.	100.00	20,000.00
Banco de Londres y México, S.A.	11,500	10.00	5.93	68,195.00
Cía. General de Aceptaciones, S.A.	4,960	100.00	100.00	496,000.00
El Pregonero del Norte, S.A.	250	100.00	100.00	25,000.00
Inversiones Mercantiles, S.A.	21	1,000.00	1,000.00	21,000.00
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	78	100.00	218.54	17,046.12
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	15	100.00	190.00	2,850.00

<i>Compañía emisora</i>	<i>Número de acciones*</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Nacional Distribuidora, S.A.	18	100.00	191.00	3,438.00
Vidrio Plano, S.A.	43	100.00	215.32	9,258.76
Representaciones Generales, S.A.	14	100.00	218.07	3,052.98
Proveedora del Hogar, S.A.	50	10.00	10.00	500.00
Inversiones Monterrey, S.A.	1,500	100.00	187.50	281,250.00
Cervecería Moctezuma, S.A.	5	100.00	39.39	196.95
Vidriera Monterrey, S.A. (antiguas)	1	100.00	231.60	231.60
Sociedad General de Crédito, S.A.	695	100.00	100.00	69,500
Cervecería del Oeste, S.A.	180	1,000.00	1,136.90	204,642.00
Comercio Occidental, S.A.	2	100.00	100.00	200.00
Fábrica Nacional de Vidrio, S.A.	5	10.00	10.00	50.00
Cristalería, S.A.	13	100.00	100.00	1,300.00
Vidriera México, S.A.	22	100.00	100.00	2,200.00
Cupones No. 33 de Vidriera Monterrey	8	5.00	11.58	92.64
Cupones No. 34 de Vidriera Monterrey	8	15.00	34.74	277.92
Cupones no. 35 de Vidriera Monterrey	8	5.00	11.58	92.64
Vidriera Monterrey, S.A. (cuenta nueva)	182	100.00	187.32	34,092.24
Sociedad Financiera Mexicana, S.A.	400	100.00	100.00	40,000.00

\* No se indica si son acciones preferentes o comunes.

n.d.: no disponible.

FUENTE: AMGM, Valores Industriales, S.A., Acciones y Valores Diversos, Balance al 31 de diciembre de 1937, vol. 559, exp. 1761.

CUADRO 23

Acciones preferentes en manos de Valores Industriales, S.A., 1941

<i>Compañía Emisora</i>	<i>Número de acciones</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Banco de Londres y México, S.A.	10,500	10.00	5.78	60,646.80
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	3,657	100.00	50.53	184,800.60
Comercio Occidental, S.A.	2	100.00	100.00	200.00
Editora "El Sol," S.A.	80	100.00	100.00	8,000.00
Empaques de Cartón Titán, S.A.	4,072	100.00	99.93	406,900.00
Fábricas Monterrey, S.A.	3797	100.00	99.75	378,700.00
Fábrica Nacional de Vidrio, S.A.	5	10.00	10.00	50.00
Malta, S.A.	5	100.00	59.03	295.14
Representaciones Generales, S.A.	14	100.00	218.07	3,052.91
Unión Financiera, S.A.	2,250	100.00	107.50	241,875.00
Vidrios para Construcción, S.A.	11	100.00	100.00	110.00
Vidriera Monterrey, S.A.	150	100.00	181.92	27,287.47

FUENTE: AMGM, Valores Industriales, S.A., Acciones y Valores Diversos "Acciones Preferentes," febrero, de 1941, vol. 545, exp. 1726.

CUADRO 24

Acciones ordinarias en manos de Valores Industriales, S.A., 1941

<i>Compañía emisora</i>	<i>Número de acciones</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Almacenes y Silos, S.A.	3,650	100.00	100.00	365,000.00
Cervecería Central, S.A.	1,480	1,000.00	551.88	816,788.99
Cervecería Cuauhtémoc, S.A.	20,000	100.00	50.00	1,000,000.00
Cervecería Moctezuma, S.A.	5	50.00	39.39	196.95
Cervecería Modelo, S.A.	5	100.00	111.00	555.00
Cervecería del Oeste, S.A.	180	1,000.00	1,136.90	204,641.45
Cerveza Monterrey, S.A.	3,950	100.00	100.00	395,000.00
Cía. Cervecería Veracruzana, S.A.	230	1,000.00	458.10	105,363.63
Cía. Comercial Distribuidora, S.A.	458	1,000.00	937.93	429,573.79
Cía. General de Aceptaciones, S.A.	7,970	100.00	101.13	806,000.00
Crédito Industrial de Monterrey, S.A.	676	100.00	99.60	67,328.81
Editora "El Sol," S.A.	1	50.00	8.30	8.30
Empaques de Cartón Titán, S.A.	5,000	100.00	100.00	500,000.00
El Pregonero del Norte, S.A.	50	100.00	100.00	5,000.00
Fábricas de Monterrey, S.A.	2,500	100.00	100.00	250,000.00
Fomento de Industria y Comercio, S.A.	140	100.00	175.86	24,620.88
Hostelera Colonial, S.A.	100	100.00	100.00	10,000.00
Inversiones Mercantiles, S.A.	21	1,000.00	1,000.00	21,000.00
Malta, S.A.	5,000	100.00	59.03	295,132.50
Sociedad Financiera Mexicana, S.A.	200	100.00	100.00	20,000.00

<i>Compañía emisora</i>	<i>Número de acciones</i>	<i>Valor nominal</i>	<i>Valor de mercado</i>	<i>Valor total de mercado (pesos)</i>
Sociedad General de Crédito, S.A.	251	100.00	100.00	25,100.00
Técnica Industrial, S.A.	4,800	100.00	100.00	480,000.00
Unión Financiera, S.A.	1,000	100.00	40.00	40,000
Valores Monterrey, S.A.	150	100.00	100.00	15,000.00
West Land Security Co.	417	5.00	3.40	2,085.00
Placeres de Bacubirito	30	n.d.	n.d.	n.d.
Cía. Editora El Heraldo, S.A.	30	n.d.	n.d.	n.d.

n.d.: no disponible.

Fuente: AMGM, Valores Industriales, Acciones y Valores Diversos “Acciones Ordinarias,” febrero de 1941, vol. 545, exp. 1726.

A inicios de la década de los cuarenta, la familia Garza Sada ya tenía importantes nexos con varias de las instituciones financieras antes mencionadas, o las controlaba de alguna forma. Por ejemplo, en 1934, a través de la Compañía General de Aceptaciones, que era una institución financiera del grupo de la Cervecería Cuauhtémoc, los Garza Sada tenían aproximadamente el 30% de las acciones del Banco de Londres y México.<sup>507</sup> Otro caso interesante de señalar es el de la Unión Financiera. Hacia 1939, los Garza Sada, en unión con otros importantes empresarios regiomontanos como los Santos, los Chapa, los Llaguno, los Salinas y Rocha, y junto con otros empresarios de la Ciudad de México como Ignazio Hornik, Maximino Michel, Ángel Urza y el abogado Manuel Gómez Morin, formaron un *holding* financiero llamado Unión Financiera que, a su vez, controlaba otras cuatro instituciones de importancia en Monterrey —el Banco Capitalizador de Monterrey, Crédito Provincial Hipotecario, Monterrey Compañía de Seguros sobre la Vida y Construcciones S.A.— y, además, adquirieron una parte del control del Banco de Nuevo León.<sup>508</sup> VISA también invirtió en acciones de la Vidriera Monterrey. Es más, una vez que VISA fue reorganizada y se comprobó su buen funcionamiento, el grupo que controlaba Vi-

<sup>507</sup> Hamilton (1982: 313).

<sup>508</sup> Hamilton (1982: 314).

driera Monterrey decidió crear otro *holding*, con asesoría de Gómez Morin, llamado Fomento de Industria y Comercio (FIC), que a su vez controlaba a Vidriera Monterrey, Vidriera México y Vidrio Plano. Además, otros empresarios regiomontanos, como José F. Muguerza, también accionista de la Cervecería Cuauhtémoc, estaban interesados en crear un *holding* para organizar los intereses que manejaba su familia. En una carta dirigida a Manuel Gómez Morin, Muguerza le comunicaba:

Mis hermanos y yo hemos estado pensando en la posibilidad de organizar una especie de VISA para los negocios del Hospital, Hotel, Mercantil, Industrial y quizá parte de los intereses de mi papá. Al hacer ésto podríamos tal vez aumentar el capital de algunos de los negocios como el Hotel, Hospital, Industrial, emitiendo acciones preferentes que podrían colocarse entre extraños, y dejando en manos de nuestra “Visa” las acciones comunes con el fin de tener el control administrativo ahora y después... Ud. ya conoce bastante bien nuestros negocios, y mucho le agradecería que me dijera en términos generales si le parece bien nuestra idea, pues indudablemente que será un estímulo para nosotros el saber de antemano que contamos con su aprobación.<sup>509</sup>

La creación de VISA implicó innovaciones jurídicas, administrativas y financieras que le permitieron a la familia Garza Sada reorganizar y expandir sus crecientes negocios con una base financiera más sólida. La creación del *holding* les dio la oportunidad de aumentar su poderío económico y riqueza en un periodo en el cual la administración del presidente Cárdenas pretendía disminuir la influencia del sector privado. Con el paso del tiempo, el diseño de *holding* les permitió organizar empresas nuevas, como Hojalata y Lámina, S.A. (HYLSA), e integrar la compra de cervecerías como Tecate y Humaya al grupo en forma menos costosa, dado que no se requerían complicadas reorganizaciones del grupo. Por último, debe mencionarse que la creación de VISA y FIC llevó a otras empresas mexicanas a utilizar el *holding* como forma de organización para sus negocios. De hecho, los grupos económicos en México continúan organizándose legal, financiera y administrativamente como Manuel Gómez Morin originalmente recomendó a los Garza Sada en la década de los treinta.

---

<sup>509</sup> Las empresas a las que se refiere son Hospitales Modernos, S.A., Compañía Hostelería Colonial, S.A., Industrial Financiera, S.A., Mercantil Distribuidora, S.A., Propiedades Urbanas, S.A. AMGM, Carta de José F. Muguerza a Manuel Gómez Morin, 11 de julio de 1938, Sección Abogado, Subsección Asesoría a Empresas.

## VI. A MANERA DE CONCLUSIÓN

El presente capítulo pone de relieve el papel del abogado dentro de la organización de la empresa. Como se vio con anterioridad, el *know-how* y *know-who* de Manuel Gómez Morin le permitió a la Cervecería Cuauhtémoc emitir los primeros bonos hipotecarios en la década de los treinta. Además, ayudó a los dueños de la cervecería en sus intentos de adquirir a sus competidores más importantes, y recomendó e implementó el uso del *holding* para la organización legal, administrativa y financiera de los negocios de la familia Garza Sada.

En un país cuyos mercados de capital estaban pobremente articulados y en donde los recuerdos del caos que trajo la Revolución en el sistema financiero estaban todavía presentes, es notable que una compañía manufacturera haya podido colocar una emisión de deuda de manera exitosa. Este capítulo ha resaltado cómo las conexiones con las que contaba Manuel Gómez Morin, abogado de la Cervecería Cuauhtémoc, en los círculos financieros, políticos y empresariales, fueron de vital importancia para que la colocación de la deuda de la Cuauhtémoc haya sido aceptada en el mercado. Además, sugiere que Gómez Morin tuvo un importante papel al poner en contacto a inversionistas con empresarios que necesitaban de recursos para poner en marcha nuevos negocios.

Si bien no fructificaron los repetidos intentos de los dueños de la Cervecería Cuauhtémoc de comprar a sus principales competidoras, como la Modelo y la Moctezuma, a principios de la década de los treinta, tales intentos muestran cómo el abogado de los Garza Sada tenía conexiones importantes tanto a nivel nacional como internacional. La tentativa en la compra de la Moctezuma también permite ver que las empresas como la Cuauhtémoc estaban dispuestas a adquirir compañías rivales, aunque fueran extranjeras, que no estuvieran dispuestas a cooperar en la fijación de precios, y que contrataron los servicios de abogados como Manuel Gómez Morin para llevar a cabo dicha maniobra.

Por último, debe señalarse el papel que desempeñó el abogado de los empresarios regiomontanos en la creación del primer *holding* mexicano. En una época de marcada intervención estatal, la creación de VISA le permitió a la familia Garza Sada reorganizar y expandir sus negocios de manera que no fueran blanco de ataques por parte del gobierno del presidente Cárdenas. Además, permitió que las empresas dentro del *holding* tuvieran independencia financiera, así como mayor acceso a préstamos. La creación de VISA no sólo presentó innovaciones legales, financieras y de administración para la Cuauhtémoc, sino que dicha forma de organización empresarial fue adoptada por otros grupos económicos en los años subsecuentes.