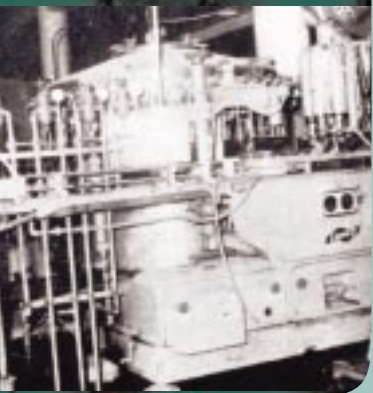




11

UNA NUEVA PLANTA: LA CERVECERÍA CIBAO



Las condiciones post-Trujillo

Tras el ajusticiamiento de Trujillo, varios factores favorecían que los modestos inversionistas privados entonces existentes se interesaran en incursionar en la creación de nuevas empresas. Por una parte, habían desaparecido las compulsiones extraeconómicas provenientes del sistema dictatorial. Desde 1962, en términos generales, cualquier inversionista podía desplegar iniciativas sin temor a ser obstaculizado si se atenía a la observación de las leyes y regulaciones. Operaba, por la otra, el atractivo que representaba la expansión del consumo de todo género de bienes a consecuencia del alza de salarios y la eliminación de las prácticas monopólicas que permitían la imposición de precios excesivos a las mercancías producidas por el complejo de Trujillo o el Estado.

En cuanto a la cerveza, la expansión de su consumo inmediatamente después de 1961 constituía un aliciente particular, dado que ya se había consolidado en la década anterior como un producto de consumo masivo. La inversión en este rubro resultaba

Certificado de acción de la Cervecería Cibao.

particularmente interesante por el hecho de que había sido uno de los escasos productos en que no se había producido un auge de las importaciones entre 1962 y 1964. Esto era un indicador de la compenetración de los consumidores con la marca Presidente. Estaba planteada, pues, la posibilidad de ganar espacios dentro de una competencia interna pautada por los gustos de los consumidores dominicanos.

Existen indicaciones de que en esos primeros años posteriores a la dictadura grupos económicos estuvieron contemplando la instalación de una cervecería, entre ellos la Casa Bermúdez: «La idea de instalar una cervecería había quedado latente y vuelve a surgir en la mente del caballero Domingo Bermúdez, a la sazón administrador de la Casa Bermúdez de Santiago; en el año 1962 hizo gestiones con firmas extranjeras para producir una cerveza; mas las gestiones realizadas en ese momento no materializaron.»¹

La inversión popular

El hecho de que las expectativas para instalar empresas cerveceras no se concretasen pudo deberse a la falta de experiencia de los grupos económicos en actividades empresariales modernas. Hasta fines de la década de 1960 el grueso de esos grupos se encontraba casi con exclusividad en el comercio de importación y en actividades agrícolas y pecuarias con fuertes componentes tradicionales. En términos generales, había escasez de capital para nuevas inversiones, en razón de la centralización de la inversión que había practicado Trujillo. En esos años, además, el clima de inestabilidad política dificultaba la incursión de inversionistas extranjeros. Las inversiones industriales que se llevaron a cabo en los años subsiguientes se debieron a los múltiples incentivos estatales y generalmente se orientaban a pequeñas plantas de sustitución de importaciones. Obviamente un producto como la cerveza no entraba dentro de esa categoría de «sustitución de importaciones».

Estos escollos dieron vigencia a un esquema de «inversión popular», destinado a captar ahorros de amplios segmentos del público con el fin de emprender proyectos de ciertas dimensiones. Este criterio fue estimulado en círculos oficiales, que lo veían como un medio de incorporar a sectores de la clase media a iniciativas productivas. Por tal razón, desde el gobierno del Consejo de Estado se destinaron fondos para apoyar crediticiamente a pequeñas empresas.

El concepto de la inversión popular partía del supuesto de poner al alcance del público más amplio posible la condición de inversionista.² A tal efecto, fue emitida la ley 550 de 1963, complementada por la no. 162, de 1971. Por medio de esa legislación se

definió a las empresas de inversión popular como aquellas que «ofrezcan en venta o emitan al público, o en cualquier forma introduzcan en el mercado de la República Dominicana, acciones, obligaciones o títulos de cualquier naturaleza.» Se agregaron otros indicadores, señalados en el estudio de Fernando Tejada: además de que deben ser anunciadas las acciones, estas deben tener bajo valor, las compañías deben contar entre sus inversionistas un elevado componente popular y las empresas quedan bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos.³

Esto último tenía importancia, ya que, a partir de la información legal y contable requerida, el Estado quedaba facultado para aprobar la constitución de cada empresa y el desenvolvimiento general de sus operaciones. Esta facultad estatal estaba concebida para proteger a los pequeños accionistas de posibles fraudes.

Promoción de la inversión popular.



En realidad, los proyectos de inversión popular partían de un promotor que concebía la iniciativa, constituía la empresa y lanzaba al mercado acciones de bajo precio para ser suscritas preferiblemente por personas que de otra manera no estarían en condiciones de alcanzar la condición de inversionistas. Es obvio que para un empresario la ventaja de este esquema radicaba en las posibilidades que deparaba el control sobre la compañía para emprender operaciones a mayor escala. De otra manera, era preferible montar una empresa exclusivamente con recursos propios.

En esos años se crearon varias empresas bajo ese concepto. De acuerdo a Fernando Tejada, en la primera parte la década de 1960 entre 15 y 20 mil personas adquirieron acciones en empresas de este tipo.⁴ El autor constata, comparando avisos de constitución de compañías creadas durante esos años, que el 60% de ellas emitían acciones de valo-



Asamblea de accionistas de la Cervecería Cibao.

res inferiores a 100 pesos. Otras iniciativas empresariales de esos años, si bien no se acogieron legalmente a la categoría de inversión popular, hicieron uso de sus mecanismos para capitalizarse, como fue el caso de Molinos Dominicanos,

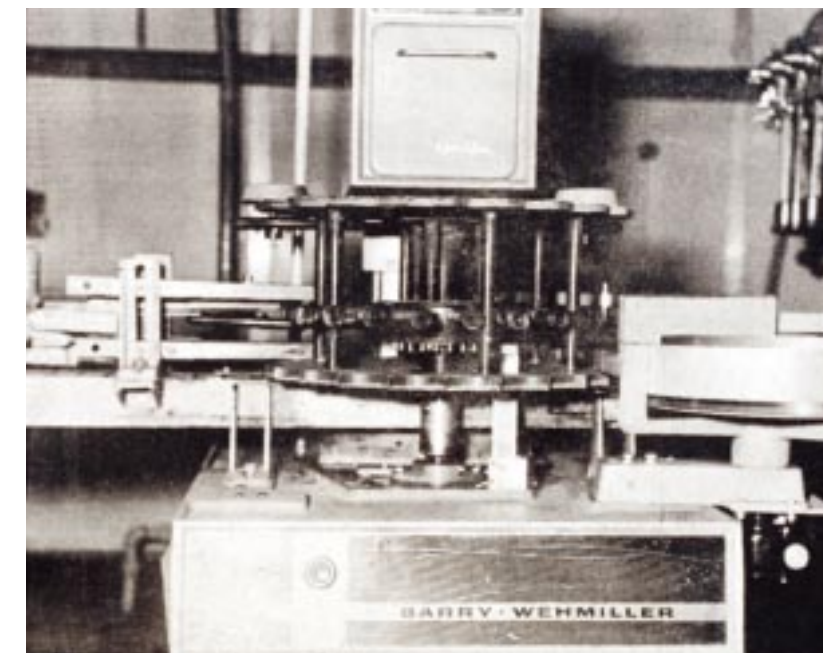
En términos generales los proyectos terminaron experimentando fallas cruciales, a causa de problemas de captación de recursos y administración de los mismos. Proliferaron acusaciones de errores administrativos y contables que conllevaban el naufragio de los proyectos, como aconteció con la empresa Codoimpa, muy publicitada, dedicada a la industrialización de productos agrícolas.⁵ Estos problemas marcaron el destino de la

tipología de inversión popular y de la empresa creada para producir productos de la malta, la Cervecería Cibao.

Las empresas concebidas de acuerdo a la inversión popular que no terminaron exactamente fracasando, se mantuvieron operando gracias a la participación de accionistas de mucho calibre que inyectaban un volumen de capital para sostener las operaciones. En definitiva, la primacía en el aporte de capital de algún que otro inversionista le permitía ocupar las posiciones claves en los mecanismos administrativos.

Gestiones de Gronau

La iniciativa para la creación de una nueva cervecería le correspondió a Jaime Gronau, quien, como se ha visto, también había tenido incidencia en la fundación de la otra em-



presa cervecera de años previos, la Sociedad Cervecera Antillana. Por lo que se ha podido saber, tras 1952 Gronau marchó a Puerto Rico, donde trabajó en el sector cervecero. Desde su país de origen, por lo demás, entabló nuevas relaciones con vistas a actividades mercantiles tras la desaparición de Trujillo.

No pasó mucho tiempo después de la muerte de Trujillo para que Gronau, retornado a la República Dominicana, diera los pasos para la constitución de la Cervecería Cibao de acuerdo con los patrones de la inversión popular. Le correspondió, en lo fundamental, trazar las pautas de las operaciones de fabricación y tareas conexas, dada su

«Ojo mágico» de la planta de Cervecería Cibao.

experiencia en el mundo de la cerveza. Gronau logró la participación de algunos socios inversionistas para que la entidad mercantil pudiera ser creada, pero no logró participación de inversionistas puertorriqueños, a diferencia del precedente fallido. De todas maneras, las maquinarias para la nueva planta fueron ubicadas en Puerto Rico y adquiridas a precio de ocasión por pertenecer a la Cervecería Real de la ciudad de Mayagüez, la cual había cesado de operar.

Gronau decidió que la planta se levantara en La Vega. Esto pudo estar motivado por la idea de asegurar la captación del mercado cibaño, al cual se le acordaba futuro promisorio. También debió incidir el supuesto de que sería más fácil captar ahorros de inversionistas del interior. Es interesante, a la luz de esos propósitos, el nombre de Cibao acordado a la empresa en ciernes, dirigido a ganar el mercado de la región donde se instalaría la planta.



Rafael Díaz Moya, gobernador de La Vega, da el primer picazo de la Cervecería Cibao.

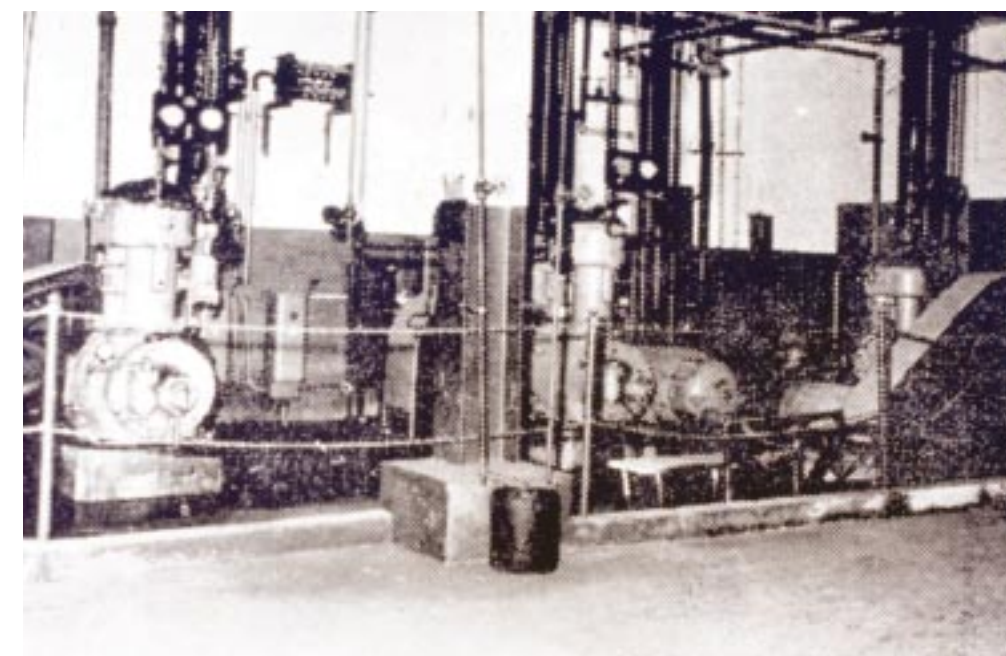
Inicios pausados

La Cervecería Cibao fue fundada el 10 de agosto de 1963 por un grupo de apenas 87 accionistas, buena parte de ellos residentes en La Vega. Además de Gronau, quien fue designado presidente del Consejo de Administración, participaban como inversionistas y promotores del proyecto el técnico azucarero Porfirio Brito, el italiano Francisco Rainieri y el pequeño industrial capitaleno Pedro de los Santos.⁶ Brito fue designado vicepresidente y Rainieri secretario del Consejo de Administración.⁷ En general, estos promotores hicieron aportes de capital en trabajo y gestiones vin-

culadas a la fundación de la compañía y la adquisición de su maquinaria en Puerto Rico.⁸

El capital social fue establecido en RD\$500,000, seguramente por ser considerado suficiente para dar inicio a la producción de cerveza y malta. De inmediato, el grupo gestor comenzó una activa labor de suscripción de acciones en el público, promocionándolas básicamente con el argumento de que, al ser de diez pesos, estaban al alcance de prácticamente todo el mundo. Se conformó un equipo de vendedores de acciones, algunos de los cuales habían sido vendedores de cerveza.

Se consideró atraer al público sobre la base de algunas ideas claves. La primera era que la empresa no era de nadie en particular, sino del colectivo de sus accionistas, en el fondo, del pueblo dominicano en su conjunto. Este supuesto estaba asentado en otro, consis-



Instalaciones de la Cervecería Cibao.

te en la igualdad de todas las acciones en derechos y repartición de beneficios: «No tenemos acciones preferidas, ni que gocen de privilegios especiales. TODAS gozarán de los mismos beneficios, dando derecho a la copropiedad del activo social... así como en el reparto de los dividendos, en una parte proporcional del número de acciones que cada uno posea.»⁹ En tercer lugar, tal idea se relacionaba con la de una verdadera democracia, por cuanto «esta es la primera ocasión, en nuestro país, que todos los dominicanos, sin distinción de ningún género, pueden coparticipar en la creación de una industria tan importante.»¹⁰ De hecho, la naturaleza del proyecto constituía una prueba de la existencia de la de-

mocracia en su aspecto esencial, en lo que se resumía la filosofía de los empresarios mentores: «La inversión de pequeños ahorros y de grandes capitales para realizar conjuntamente provechosos proyectos económicos en beneficio de la economía nacional y de todos los participantes privados, constituye un privilegio de los países democráticos, entre los cuales se cuenta, al presente, a la República Dominicana. Antes, el ahorro y la inversión fueron prerrogativas de grupos privilegiados, y hoy en día cada ciudadano goza de las mismas posibilidades de lograr su ideal de independencia económica para asegurar su subsistencia y proporcionar hogar y educación dignos a su familia y prever el retiro para la propia vejez.»¹¹ Por último, como era de rigor, los gestores del proyecto insistieron en la honorabilidad que caracterizaría con toda seguridad la administración de los recursos de la empresa, siempre en beneficio del colectivo de sus accionistas.

Jaime Gronau y Porfirio Brito en reunión de accionistas.



Gran cantidad de personas se vieron atraídas por el propósito de constituirse en pequeños inversionistas, considerándolo una opción correcta de canalizar ahorros. Hubo tanta adquisición de acciones que al cabo de pocos meses, cuando el medio millón inicial estuvo completamente pagado, la asamblea de accionistas, celebrada en el Casino Central de La Vega, con presencia de personas de todo el país, consideró necesario ampliar el capital social de la compañía a un millón.¹² Para fines de noviembre de 1964 se convocó una nueva asamblea de accionistas, con el fin de hacer una segunda ampliación del capital social.¹³ Entonces se consignó la participación en la compañía de más de mil accionistas.

El llamado a la compra de acciones utilizaba el argumento de beneficios inmediatos gracias a la rápida progresión del consumo de cerveza en el país: «Los cálculos más conservadores permiten estimar los dividendos para los accionistas en no menos del 30% de sus aportes, en el primer año de operación de la fábrica.»¹⁴

Para fines de 1966 el capital pagado había alcanzado la cifra de RD\$1,168,410.¹⁵ Tiempo después, a fines de 1969, cuando se produjeron aportes de magnitud, especialmente de Antonio Molini, el capital pagado llegó a un tope de RD\$2,096.330.¹⁶ Al final, la empresa llegó a contar con más de tres mil accionistas, en su gran mayoría con un número reducido de acciones. En una lista de accionistas de 1970 únicamente se encuentra una inversionista de calibre ajena al Consejo de Administración, Liliana Paniagua Rodríguez, la cual contaba con un capital de cien mil pesos. Había uno con RD\$42,110 y apenas otros once poseían más de diez mil pesos cada uno.

En la segunda asamblea de accionistas se llegó a la conclusión de que cuando se lograra un capital suscrito y pagado de un millón de pesos se estaría en condiciones de iniciar las operaciones. Para mediados de 1964 ya se había adquirido un solar de algo más de 40 mil metros cuadrados en la sección Hatice, en las afueras de La Vega, y había avanzado la gestión de la compra de las maquinarias, todo con ahorros sustanciales «en defensa de los intereses comunes de todos los accionistas.»

A inicios de marzo de 1964 fue contratada la construcción de las edificaciones con las firmas Consultores Técnicos Asociados y Westrade Inc. Consistirían en un edificio para botellería, bodegas y sala de máquinas; casa de elaboración de cuatro pisos; edificio en paneles aislantes tipo Westwall; local para oficinas y almacén de suministros junto a otras dependencias.¹⁷

Desde antes de ser concluido el edificio, una parte de las maquinarias se encontraban en La Vega. Entre ellas sobresalían el equipo de refrigeración, una lavadora automática de botellas marca Meyer Dumore, una llenadora automática de botellas marca Cemco y una pasteurizadora Meyer Catarac. Casi todos esos equipos fueron adquiridos por Gronau en Puerto Rico,¹⁸ y posteriormente se consideró que dejaban mucho que desear, pues consistían en lo fundamental en maquinarias anticuadas. Seguramente Gronau, el único de los gestores propiamente entendido en los procesos de elaboración de la cerveza, tomó la decisión para obtener una sustancial economía de recursos en comparación con lo que hubiesen costado sus equivalentes nuevos. Esto denotaba la urgencia de comenzar a operar, aun a costa de ineficiencias, por no contar con el capital requerido.

En la auditoría relativa a 1964 se estimó el costo de adquisición de las maquinarias y su instalación en el país en RD\$472,692, principal partida de los activos fijos, seguida por

el edificio, que tuvo un costo de RD\$274,241.¹⁹ Ese experticio concluyó que, en caso de haberse adquirido máquinas equivalentes nuevas, su costo se habría casi duplicado. En general esas maquinarias fueron juzgadas en buen estado, aunque a algunas, como la caldera, se les encontraron defectos.

De todas maneras, a pesar del desfase de gran parte de las maquinarias, el problema que impedía el inicio de las operaciones radicaba en la ausencia de capital de trabajo. Como lo refiere la mencionada auditoría, además de esas inversiones, para poder iniciar operaciones la Cervecería Cibao requería una suma adicional de por lo menos 600,000 pesos.²⁰ El renglón más importante era el capital de trabajo, pues la inversión fija ya estaba cubierta en lo fundamental. La Revolución de 1965 supuso pérdidas por la parálisis de las actividades económicas en el país y por la destrucción de bienes de la empresa

Antonio Molini, hijo.



EL EMPRESARIO. El empresario que finalmente iba a hacer posible la apertura de la nueva cervecería había vivido en Brasil desde la década de 1950, donde había llegado como delegado del gobierno de Trujillo en momentos en que estableció relaciones cordiales con la gigantesca nación sudamericana. Al parecer Molini tuvo éxitos considerables en actividades comerciales e industriales en ese país, lo que lo colocaba en una posición de ventaja, habida cuenta del avance que en esa materia exhibía desde entonces Brasil. Al mismo tiempo, tal vez por su experiencia en un medio más desarrollado, decidió apostar a su retorno al país, para lo cual trajo recursos para involucrarse en la fundación de empresas. Además de su participación en la

Cervecería Cibao, Molini decidió fundar otras empresas, de las que era propietario exclusivo o en las que tenía una participación accionaria mayor. Una de ellas fue la procesadora de leche Indulac, también situada en La Vega. En conjunto, sus inversiones en el país ascendían a RD\$3.3 millones.

En sus proyectos, Molini contó con la benevolencia de influyentes funcionarios gubernamentales, con algunos de los cuales debía sostener relaciones desde la época de Trujillo. En ese momento su talante de capitán de industrias fue sobremana apreciada, puesto que todavía eran pocos los capitalistas dominicanos

que se encontraban en la aduana de Santo Domingo, pero sobre todo porque había generado temor en posibles inversionistas, inhibiendo nuevos aportes. Día a día, con gastos inevitables, se acumulaban pérdidas y no había forma de encontrar los aportes accionarios que permitieran iniciar las operaciones.

A raíz de esa situación fue aceptada la propuesta formulada por el empresario Antonio Molini a inicios de 1967.

La entrada de Molini

La parálisis de la empresa debió generar divergencias entre porciones de los accionistas y el Consejo de Administración, lo que pudo incidir en que Gronau fuera sustituido de la presidencia, que pasó a manos de Amín Canaán, dueño de uno de los paquetes de

que se involucraban en proyectos nuevos de cierta envergadura. En 1967 apenas se estaban concibiendo las estrategias que permitirían un relanzamiento de la economía centrado en el sector industrial,²¹ siendo al año siguiente cuando se aprobó la estratégica ley 299 para la sustitución de importaciones, que estipulaba exoneraciones impositivas sobre reinversiones de capital y la introducción de materias primas y maquinarias. Y solo en 1969 fue que se inició una coyuntura de un crecimiento sin precedentes, con un promedio anual de casi 11% durante los cinco años siguientes.²² En esas condiciones de recomposición incipiente de las actividades económicas tras la Revolución de 1965, la disposición de Molini de co-

rrer riesgos fue objeto de ponderaciones entusiastas en los medios de comunicación. Entre ellas se encuentra la del editor de la revista Economía Dominicana, quien exaltó la figura del empresario por haber decidido regresar a su patria no obstante encontrarse en un medio más favorable para los negocios; consideraba que Molini constituía un ejemplo para una juventud desorientada por doctrinas políticas extremistas, forzosamente contradictorias con los imperativos del progreso, únicamente alcanzable gracias al trabajo, al igual que para los ricos que sacan sus capitales a Estados Unidos. Este «hombre joven, trabajador, que está haciendo en el mayor silencio –casi discretamente– patria para todos nosotros...» Al retornar de Bra-

sil, Molini lo hizo, según aseguraba categóricamente el editor, «para luchar entre su pueblo, un pueblo harapiento, pobre, que no puede ofrecerle nada más que lágrimas, sangre y sudor, la cooperación que se merece.» En síntesis, Molini ejemplificaba «un nuevo tipo de dominicano, que trajo del extranjero lo que ganó allí, para invertirlo entre nosotros, para ayudar a su pueblo.»²³ Así pues, el ingreso de Molini al mundo empresarial dominicano se acompañó de un ambiente favorable para su persona. De nuevo, al igual que en experiencias previas, la puesta en funcionamiento de una cervecería se ponía como prueba al canto de que corrían aires incontrovertiblemente favorables al sentido del progreso.

muchas acciones. De todas maneras, Gronau siguió siendo una figura de primera importancia en Cervecería Cibao; continuó dentro del Consejo de Administración y se mantuvo como el maestro cervecero, a cuyo cargo se encontraba la concepción del producto a ser elaborado.

Ante la imposibilidad de iniciar la producción, la administración de Cervecería Cibao se vio obligada a entablar negociaciones con empresas cerveceras de otros países, a fin de llegar a un eventual acuerdo de coparticipación. La oferta más importante fue formulada por la Corporación Bacardí, con sede en Puerto Rico. Consistía en aportar un capital de trabajo de RD\$100,000, siempre y cuando se asegurase un capital adicional de RD\$1,100,000 y a esa empresa se le entregase la presidencia de Cervecería Cibao y la facultad de introducir cualesquiera medidas de reestructuración, tras lo cual quedaría con la opción de compra de acciones adicionales por otros RD\$250,000.²⁴ Poco después, se recibió una oferta de Antonio Molini, quien, una vez examinados y aprobados los estados contables, se comprometía a aportar RD\$400,000 en capital y a gestionar en el corto plazo créditos por otra suma similar en caso de que la empresa no pudiera conseguirlos.²⁵ Esto era justamente lo necesario para operar, por lo cual la mayoría de accionistas se inclinaron por la propuesta, que fue aprobada en reunión del Consejo de Administración de 21 de enero de 1967. Aunque sin manifestarlo taxativamente en su misiva, Molini requería que se le designase presidente de la compañía, lo que acompañó su entrada como principal accionista en junio de 1967, junto a un contrato de administración por tres años.²⁶ De inmediato hizo un aporte de 120 mil pesos para la conclusión del edificio, con la promesa de completar la suma de RD\$800,000 que permitiese elevar el capital pagado a dos millones.

Por fin se veía factible el pronto inicio de la producción, se superaba la intervención de que había sido objeto la compañía por la Superintendencia de Bancos desde unos meses atrás y se posponían las objeciones que habían elevado muchos accionistas, con apoyo del anterior comisario Tulio Pérez.²⁷ Este, de hecho, puso en duda la legalidad de la resolución del Consejo de Administración que acogía la propuesta de Molini. Aunque silenciada por el momento, la inconformidad de esa porción de inversionistas volvería a manifestarse en desacuerdo con la forma en que Molini rigió la empresa.

La Criolla

El aporte de capital hecho por Molini permitió que al poco tiempo la Cervecería Cibao se encontrase en condiciones de operar. En diciembre de 1967 se hizo el lanzamiento de la malta Criolla y cuatro meses después de la cerveza del mismo nombre. La

planta fue concebida para producir 13.8 millones de litros anuales de cerveza clara y 6.9 millones de malta.²⁸

La marca Criolla fue concebida por Gronau como una lager de color claro brillante, grado alcohólico de 3.75 a 4.00%, 58.5% de fermentación y peso específico de 12 grados en escala de Balling. Los conocedores recuerdan el producto como «más suave que la Presidente,»²⁹ lo que tenía su público, pero al mismo tiempo comportaba problemas, dado el aprecio por el cuerpo de la Presidente.

De todas maneras, operó el factor normal de la novedad, tras más de una década de oferta de una sola marca de manufactura local. Iniciadas las ventas de Criolla en marzo de 1968, de acuerdo a la propia Cervecería Cibao, al poco tiempo, en mayo de 1968, llegó a alcanzar el 47% de las ventas de la cerveza producida en el país, lo que represen-



Anuncio de Criolla.

taba un rotundo éxito.³⁰ Algunos de los vendedores de la CND entrevistados llegaron a considerar subjetivamente que, por momentos, captó hasta el 80% del consumo.

Esa situación, empero, duró escaso tiempo. Iniciada la producción de cerveza en marzo de 1968, entre mayo y julio se colocó en un promedio algo superior a 80 mil cajas de 24 botellas pequeñas, pero los tres meses finales de año se redujo a poco más de 20 mil cajas, o sea un 25% del volumen original.³¹ El tope de 47.4% del mercado logrado en mayo se redujo a tan solo 10.1% ya para septiembre.³² Desde entonces, la malta fue un paliativo clave a las dificultades, pues para fines de año las ventas solo se habían reducido a un 60% respecto a los niveles más altos de alrededor de 50 mil cajas de 24 botellas.

Inicialmente la Criolla fue concebida en botellas transparentes de 12 onzas. Esto constituía un primer handicap, pues más del 60% de la demanda era de botellas grandes. Hubo que esperar largos meses la llegada de la lavadora de botellas grandes para poder adoptar ese envase. Otros problemas se fueron concatenando hasta dar lugar a un retroceso del nivel de ventas. Al parecer el más importante de todos fue el de la distribución, que requería una compenetración con el mercado consumidor. En particular, la Criolla no pudo penetrar o mantenerse en localidades pequeñas y zonas remotas.³³ Asimismo resultó crucial la falta de agilidad para atender los pedidos a tiempo. A los ejecutivos de la nueva empresa se les puso de manifiesto que la distribución constituía el área neurálgica del negocio cervecero, aspecto en el cual la CND había logrado implantarse sólidamente gracias a la red de vendedores en todo el país.

La mayor dificultad del sistema de distribución ni siquiera fue la atención rápida a los pedidos, sino el retorno de las botellas vacías, elemento clave de los costos a causa del elevado precio de las botellas. Se ha visto en un capítulo previo que, desde los años 30, la CND acordaba una atención de primer orden al retorno de las botellas, para lo cual sus vendedores, gracias a su experiencia, desplegaron capacidad de inventiva de procedimientos para sostener relaciones cordiales con sus clientes.³⁴ En resumen, la Cervecería Cibao no contaba con el sistema de vendedores ni la flota de camiones para poder sostener una competencia con la CND.

A la nueva marca, por otra parte, le hizo daño el color transparente de la botella, que sometía su contenido a una mayor exposición a los efectos nocivos de los rayos de sol. En ausencia de suficientes neveras, esto contribuía a que el producto se estropease. Todavía más, en razón de la gran demanda inicial, la empresa al parecer cometió el error de incrementar la producción de forma tal que afectó la calidad y repercutió negativamente en la evaluación de gran parte del público. Muchos afianzaron el criterio de que la calidad de la Presidente era superior, por su cuerpo como por su sabor. Era la segunda

vez que Gronau no acertaba a consolidar un nicho de gusto por un producto más ligero, aunque próximo al de la fórmula que había concebido en 1935.

Esta reconsideración del público se ratificó a causa de la diferencia entre los precios de las marcas en competencia. En razón de las condiciones de fragilidad con que se habían iniciado las operaciones, la Cervecería Cibao no pudo afrontar la competencia en precios de la CND. Esta se acogió a una cláusula de la ley 243, de 9 de enero de 1968, que dictaminaba que, en caso de existir dos empresas productoras, disminuiría el impuesto.³⁵ La Criolla estuvo concebida para venderse al mismo precio que la Presidente, pero no pudo adaptarse a su reducción. La Cervecería Cibao lanzó acusaciones de «competencia desleal» y monopolismo, estimando que se la quería aplastar sobre la base de la mayor capacidad financiera de la competencia.³⁶ La CND respondió señalando que sus costos se habían reducido por efecto de la baja de impuesto, por lo que la reducción del precio se hacía en beneficio del consumidor.³⁷

En relación a esa ley, la Cervecería Cibao mantuvo un cuestionamiento constante aduciendo que estipulaba un impuesto entre 37 ctvs. por litro a la Cibao y 24 ctvs. a la CND como incentivo al volumen de producción.³⁸ Estos impuestos se habían fijado en virtud de la ley 422, introducida para contribuir al financiamiento de la Universidad Autónoma de Santo Domingo que modificó el art. 10 de la ley de alcoholes no. 243, elevando a 800 mil litros quincenales el volumen que debía producir una empresa para disfrutar de los niveles mínimos de impuesto. De acuerdo a la CND, cuando se estaba discutiendo la ley 422, había sido la misma Cervecería Cibao la que había solicitado la elevación de las cantidades necesarias para disfrutar de la reducción impositiva. La CND alegó que esa modificación le había sido impuesta, sin que se escucharan sus argumentos; su capacidad de producción en el momento de aprobarse ese incentivo al aumento de la producción estaba lejos de alcanzar el tope de 800 mil litros quincenales, por lo cual corrió el riesgo de incurrir en elevadas inversiones. Por consiguiente, se defendía estimando que la solicitud de equiparar los impuestos independientemente del volumen producido carecía de fundamento.³⁹ Por su parte, la Cervecería Cibao estimaba que su incursión en el mercado había sido clave para una elevación del consumo global de la cerveza, por lo que la igualación de impuestos redundaría en un subsiguiente incremento de la producción total y en una elevación de los ingresos que permitiera mejor financiamiento a la educación superior.⁴⁰

Manteniendo la importancia del tema, la Cervecería Cibao obtuvo el apoyo de sectores de La Vega, que estimaban que la igualación de impuestos constituiría la clave de la supervivencia de la planta local y los empleos que generaba. El senador de La Vega, César Brache, sometió un proyecto de ley que, enmendado por Pablo Rafael Casimiro

Castro, unificó el impuesto en 26 ctvs. el litro.⁴¹ La Universidad Autónoma de Santo Domingo se opuso al proyecto senatorial, argumentando que disminuiría las recaudaciones, lo que a su vez iría en perjuicio de la institución.⁴²

Problemas y acusaciones

Durante los primeros meses de gestión de Molini prácticamente la totalidad de los accionistas mantuvo la expectativa de que las cosas marcharían. Ahora bien, desde que se conoció el primer balance anual de la empresa comenzaron las objeciones. El Consejo de Administración anunció que los beneficios del primer año de operaciones ascendían a RD\$17,657, lo que fue considerado evidencia de mal manejo. Un grupo de accionistas, autodenominados «minoritarios», decidieron retirar los poderes otorgados a Molini

Anuncio de Criolla.

...Y ahora la **FIESTA CRIOLLA**

PEGA FUEGO

Si, "FIESTA CRIOLLA" tiene algo nuevo para usted "Miles de Premios" con Miles de Pesos debajo del corcho de las tapitas de CERVEZA CRIOLLA

Tome CRIOLLA, su cerveza que es CRIOLLA de verdad. Economice dinero disfrutando calidad. CERVEZA CRIOLLA, la de mayor venta en República Dominicana.

Calidad, Sabor, Criolla Y... Punto.

CERVECERIA CIBAO, C. POR A., autoriza a todos los comerciantes del país, a pagar y canjear todas las tapitas premiadas de CERVEZA CRIOLLA que les sean presentadas, cuyo valor les será reembolsado por esta compañía.

como administrador. Entre otras objeciones a sus actuaciones, consideraron indebido el alza del capital de la empresa en RD\$750,000,⁴³ y que para la obtención del crédito que había prometido hubiera aceptado una hipoteca sobre el conjunto de bienes de la empresa.⁴⁴ Este, en sentido contrario, afirmó que había cumplido cabalmente el ofrecimiento de poner en funcionamiento la planta.⁴⁵ Adicionalmente, consideraba que ese beneficio constituía un hecho auspicioso, ya que las empresas normalmente incurren en pérdidas durante los primeros tiempos de sus operaciones.

En prueba de su confianza en el proyecto, Molini indicó que había sobrepasado la inversión prometida de RD\$800,000 y la había elevado hasta el millón, y argumentaba que las objeciones de los accionistas desprestigiaban la firma en beneficio de «enemigos gratuitos» y en perjuicio de la imagen internacional del país.

En otro orden, los accionistas disidentes objetaban que la distribución de la cerveza hubiera sido otorgada a la Distribuidora Modelo, una empresa propiedad del mismo Molini. En efecto, haciendo uso de las facultades de que gozaba como administrador, Molini vinculó aspectos del funcionamiento de la Cervecería Cibao con otras dos empresas suyas, aduciendo dificultades en el mercadeo por falta de agilidad de las empresas que tenían a cargo la distribución de la Criolla. Más aún, señaló incumplimientos por parte de la distribuidora previa y razones de urgencia para encontrar una solución. Eso generó que la Distribuidora Modelo, de acuerdo a su relación contable, tuviera un saldo negativo de 43 mil pesos. En el mismo tenor, asignó operaciones de publicidad a la Anunciadora Saona, también de su propiedad, lo que generó idénticos cuestionamientos.

En su defensa, Molini indicó que la empresa se había tenido que embarcar en la adquisición de maquinaria para la producción en botellas grandes, y que en esas gestiones había puesto como garantía el crédito de algunas empresas suyas.

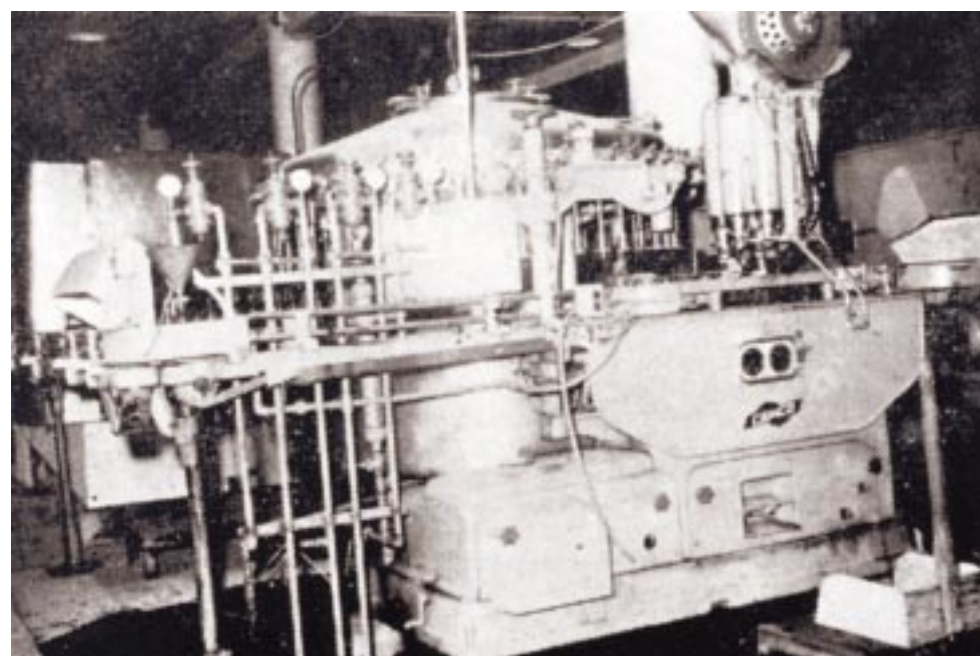
Ante las presuntas irregularidades denunciadas, Máximo Ares García, titular de la Superintendencia de Bancos, otorgó un plazo de recuperación a la empresa cervecera antes de que realizara una auditoría.⁴⁶ Pero cuando esta se realizó, en agosto de 1969, los resultados fueron tan adversos que obligaron a tomar medidas.⁴⁷ Por una parte, Molini fue compelido a entregar a la administración de la empresa, en depósito en garantía en el Chase Manhattan Bank, un paquete de acciones por valor de 800 mil pesos, que pretendidamente había adquirido con recursos de sus empresas. La Superintendencia de Bancos llegó a la conclusión de que se había producido una descapitalización de Cervecería Cibao en beneficio de otras empresas. Estimó que las irregularidades se elevaban a alrededor RD\$1,000,000.⁴⁸ Más tarde, al continuar las investigaciones, el organismo interventor concluyó que las «diferencias monetarias» que achacaba a Molini habían

llegado a RD\$1,800,000, de los cuales había recuperado RD\$1,200,000. De este monto, RD\$808,400 correspondían a las acciones que Molini «había comprado usando los fondos de la propia empresa.»⁴⁹

Desde ese momento las operaciones de la Cervecería fueron objeto de minuciosos controles por la Superintendencia de Bancos. Por ejemplo, esta autorizó el gasto del 5% de las ventas en publicidad, pero con tal de que las erogaciones no se hicieran a través de la Anunciadora Modelo.⁵⁰ Este gasto se consideró legítimo ante el requerimiento de promoción de la botella de tamaño grande, que llegaba tardíamente.

Entre junio y agosto de 1969 la Cervecería Cibao entró en una situación catastrófica. A inicios de julio únicamente contaba con fondos en bancos por RD\$2,125. Tenía cuentas por cobrar que llegaban a RD\$529 mil, de los cuales RD\$181 mil correspon-

Llenadora de botellas.



dían a Distribuidora Molsan y RD\$219 mil a la sociedad entre Carlos Pérez Ricart y Juan Mayol. También se agudizó la devolución de cerveza en mal estado. Para fines de junio las pérdidas acumuladas llegaban a la delicada suma de RD\$388,078, lo que motivó una orden de que se repusiera al empleado Anselmo Muñiz, vinculado con el examen de esa situación.⁵¹ Dos meses después se adeudaba al Estado, por concepto de impuestos de Rentas Internas, la suma de RD\$111,254. Para fines de 1969 se registró la enorme pérdida de RD\$830 mil.⁵²

Como parte de ese descontrol financiero, la producción se fue a pique, lo que determinó

un virtual cese de operaciones. Así pues, los controles de la Superintendencia de Bancos resultaron insuficientes para detener el deterioro.

Intervención de la Superintendencia de Bancos

Ante la situación creada, en septiembre de 1969 la Superintendencia de Bancos consideró necesario intervenir las operaciones de la Cervecería Cibao, buscando la defensa de los pequeños accionistas. Para tal fin, el 22 de septiembre fue designado Luis H. Suárez como su administrador. Junto a él pasaron a conformar el Consejo de Administración los distribuidores Carlos Pérez Ricart y Juan Mayol, al tiempo que Molini era privado de cualquier función y Gronau y otros directivos presentaban renuncia. El nuevo administrador se fijó un programa de actividades para recuperar la empresa. Para poder

Anuncio de Criolla.



operar, primeramente solicitó al Banco de Reservas dos líneas de crédito, una por medio millón y la otra por RD\$200 mil. Entre otras medidas, logró un contrato para la colocación de 25 mil cajas mensuales en el mercado norteamericano, que arrojaría ventas por un millón al año. Contaba con que, a pesar de las pérdidas acumuladas, había en existencia cerveza y malta en proceso de elaboración por RD\$745 mil. Pero, ante el rápido cese de los embarques a Estados Unidos, el comité de accionistas, presidido por Juan V. Ramírez, acusó a Suárez de no haber sopesado las condiciones existentes al emprender una operación que debió saber que no podría cumplir.⁵³

De todas maneras, en reiteradas ocasiones Suárez aseveró que la empresa se encontraba en vías de recuperación gracias a las medidas adoptadas por él como interventor.⁵⁴ Para fines de 1970 incluso anunció pequeños dividendos, lo que pronto quedaría de manifiesto que carecía de fundamento.

El deterioro de la empresa generó pugnas entre varios sectores, las cuales contribuyeron a empeorar aún más las cosas. En alguna ocasión, grupos de accionistas infructuosamente intentaron desconocer la intervención estatal por considerarla todavía más perjudicial. Por ejemplo, en julio de 1970 eligieron un Consejo de Administración, decisión que fue recusada por la Superintendencia de Bancos.⁵⁵ Esta tuvo que acudir a la vigilancia policial para impedir que los accionistas se apoderasen de los locales.

A lo anterior se añadió el intento de Molini y otros grandes accionistas de recuperar el control operativo de la empresa, por lo que, para mediados de julio de 1970, la Superintendencia consideró someterlo a la justicia. Molini respondió que no temía a las amenazas de sometimiento y exigió que se dejara de difamar su nombre.⁵⁶ En la misma fecha en que se emitían esas declaraciones, en efecto, apareció un anuncio del Consejo de Administración elegido por la asamblea de accionistas no reconocida por la Superintendencia de Bancos. El comunicado desconocía absolutamente la intervención de la Superintendencia, procediendo a designar a Pedro de los Santos como administrador. Además de las empresas de Molini, participaban en ese Consejo Liliana Paniagua, José Manuel Machado, Horacio Álvarez y Luis Manuel Machado.

Al parecer, frente a los errores de la administración estatal, se produjo una recomposición mayoritaria entre los accionistas en apoyo a Molini como medio de superar la intervención de la Superintendencia. Al mismo tiempo se mantuvo un sector de los accionistas, denominados «minoritarios», que mantenían la recusación a Molini y las expectativas en la acción del Estado.⁵⁷

La polémica se mantuvo incesante entre las partes, al grado de que Pedro Pablo Garrido, comisario de la empresa, sometió a Suárez a fuertes cuestionamientos acusándolo de incurrir en gastos excesivos en su beneficio personal, todo relacionado a pérdidas por RD\$830,586 en 1969.⁵⁸ Tiempo después se denunciaron pérdidas cuantiosas durante el conjunto de la gestión de Suárez.⁵⁹ El administrador estatal adujo en su defensa que encontró una entidad prácticamente en estado de quiebra, no se logró concretar la venta de Criolla a Estados Unidos y la falta de capital de trabajo tornaba infructuosos todos sus esfuerzos.⁶⁰ Sin embargo, los accionistas disidentes le acusaban de incurrir en gastos excesivos, como el de 430 mil pesos en promoción entre 1970 y 1971.

Esos diferendos no llevaban a ninguna parte, puesto que la empresa no cesaba de agudizar su estado agónico. Había quedado establecido que la intervención estatal resultó igualmente dañina para los accionistas. Cuando fue designado Guido D' Alessandro como administrador, la empresa languidecía, con una producción tan baja que no podía solventar los costos. Al poco tiempo paraba todas sus operaciones.

Los pasivos

En esa situación, los accionistas que creían factible la recuperación de la empresa trataban de que reabriera. Sobre todo, cuestionaban la intervención estatal y pugnaban para que el gobierno les concediese algunos beneficios que permitieran la reapertura, como la exención de los impuestos no abonados.

Ese objetivo de los accionistas no era posible sin la intervención de una empresa que se hiciera cargo de los pasivos, inyectando una fuerte inversión. Aunque la Casa Bermúdez y relacionados fundaron la Cervecería Vegana en 1975,⁶¹ con vistas a hacerse cargo de las operaciones de la planta paralizada, tuvieron que transcurrir largos meses de negociaciones y la puesta en ejecución de modificaciones técnicas para que se hiciera realidad el sueño de la reapertura. Pero este se daría en condiciones muy particulares, que se verán en el próximo capítulo.

Cuando una nueva compañía, la Cervecería Vegana, se hizo cargo de la planta de la Cervecería Cibao, su principal ejecutivo, José Armando Bermúdez, detalló que de los RD\$2,108,160 aportados por los 3,400 accionistas había quedado un balance contable negativo de RD\$73,055, aunque en realidad había una deuda total de millón y medio de pesos contraída con bancos, suplidores, salarios no pagados y otros conceptos, a lo que había que agregar RD\$1,096,405 dejados de pagar a organismos del Estado.⁶² Sencillamente, había acontecido un desastre, puesto que, de acuerdo a los cálculos de los auditores de la nueva compañía, los terrenos, maquinarias y demás bienes localizados en La Vega apenas tenían un valor de unos 400 mil pesos.

Ese saldo tan negativo era el producto de pérdidas acumuladas por una ineficacia global, que incluía trasiegos de recursos, errores operativos, gastos mal concebidos e imposibilidad de recomponer una posición competitiva en el mercado. Las vicisitudes por las que había atravesado la Cervecería Cibao determinaron que, tras quedar paralizada, el valor de sus acciones en el mercado informal se colocara en aproximadamente el 50% del nominal.⁶³ Muchos de los accionistas incluso daban por perdida su inversión y se desinteresaron de la evolución de las gestiones vinculadas a la recuperación de la empresa. Era un penoso colofón de este sobresaliente experimento de inversión popular.