

**DESARROLLO DE UNA CERVECERA EN UNA REGIÓN POCO
DESARROLLADA A LA LUZ DE SUS DOCUMENTOS CONTABLES:
“EL ALCÁZAR” (1928–93)**

**DEVELOPMENT OF A BREWERY IN AN UNDERDEVELOPED REGION
IN THE LIGHT OF ITS ACCOUNTING DOCUMENTS: “EL ALCÁZAR”
(1928–93)**

Alonso Moreno¹

RESUMEN

En este trabajo realizamos un análisis descriptivo de la historia de una empresa cervecera, desde una óptica eminentemente económico-contable, haciendo especial referencia a los cambios más significativos que han sufrido los documentos contables. El hecho de disponer de fuentes documentales durante un amplio período, 1928-93, permite una amplia visión de los cambios en la información suministrada por la compañía. Nuestro análisis lo basamos, principalmente en la Memoria, que podemos definir como un informe realizado anualmente por la dirección y dirigido a los accionistas, los balances y las cuentas de resultados, además de las actas del Consejo de Administración y de la Junta General de Accionistas. El caso analizado es el de una empresa, El Alcázar, S.A., que en 1990 llegó a situarse en la sexta posición por cifra de negocios entre las empresas de la provincia de Jaén y en la séptima posición por volumen de producción dentro de las empresas cerveceras españolas. En su desarrollo se vio afectada por los distintos regímenes políticos, económicos y sociales del contexto español del siglo XX, además de sufrir importantes transformaciones en su organización, ya que en primer lugar fue adquirida por una importante empresa nacional y posteriormente por una multinacional. El análisis realizado muestra como la empresa se ha ido imponiendo a los acontecimientos adversos de su entorno, sin descuidar su compromiso social en lo que se refiere a su relación con los trabajadores y como la Memoria anual ha evolucionado influenciada tanto por causas de carácter externo como interno.

¹ *Agradecimientos:* Esta investigación ha sido realizada dentro del Grupo de Investigación de la Junta de Andalucía PAIDI SEJ289 y ha sido posible gracias al convenio de cooperación e investigación para la consulta de archivos firmado con la Fundación Cruzcampo.

ABSTRACT

In this study, we carry out a descriptive analysis of the history of a brewery, from an economic-accounting perspective, paying special attention to significant changes happened in the main accounting documents. The availability over an extended period of archival sources, 1928-93, allows us to have a broad overview of the changes in the information provided by the company. We base our analysis primarily on the “Memoria”, what in fact is a report of the directors directed to the shareholders, the balance sheets and the income statements. Moreover the Board of Directors minutes and Shareholder General Meeting minutes. The present case is that of a company, El Alcázar, S.A., which in 1990, came to hold the sixth position among the companies in the province of Jaén according to the sales volume and the seventh position according to the production volume among the Spanish breweries. Its development was affected by different political, economic and social regimes happened in the Spanish context of the twentieth century, apart from undergoing major transformations in its organization, since it was first acquired by a leading national company and later by a multinational. The analysis shows how the company has subsisted over adverse events in its environment, without neglecting its social commitment with its workers and how the “Memoria” has evolved influenced by both external and internal causes.

PALABRAS CLAVE:

Historia de la contabilidad, siglo XX, Informe Anual, empresa cervecera.

KEY WORDS:

Accounting history, 20th century, Annual Reports, brewery

1. Introducción

En la investigación en historia de la contabilidad predominan los estudios de compañías que operan en contextos anglosajones durante los siglos XVIII y XIX (Hernández Esteve, 1995; Carmona y Macías, 2001; Donoso, 2005). Por esta razón, Carmona (2004) pide una mayor difusión de estudios relativos a diferentes contextos y períodos. Algo similar, sucede en el campo de la historia de la empresa, donde tradicionalmente en España estos estudios han tenido un débil desarrollo respecto a otros países (Sudriá y Fernández Pérez, 2010), no siendo hasta la segunda mitad de la década de 1990, cuando se produce su impulso generalizado (Vidal, 2008). Ante ello, el objetivo de este artículo, desde un punto de vista descriptivo y usando información eminentemente contable, es analizar la historia de una empresa cervecera que ha desarrollado su actividad en el contexto español del siglo XX, por tanto sometida a distintos regímenes políticos, económicos y sociales. Además, de acuerdo con Hopwood (1983) y Previts *et al.* (1990) que afirman que puede ser especialmente interesante conocer la práctica de elaboración y comunicación de la información económica que se ha venido haciendo en el pasado más reciente, recogemos los cambios más significativos ocurridos en los documentos contables, con especial referencia a la Memoria anual.

Las fuentes contables en la investigación histórica son relevantes no sólo para conocer el resultado de las empresas estudiadas, la evolución de los métodos contables o las informaciones sobre fenómenos extraeconómicos, sino también para examinar hechos de

carácter económico (Lapore, 2010). En el mismo sentido, Bernal (1993) destaca la primacía de la contabilidad sobre otras fuentes documentales para conocer la actividad y comercio de las empresas. Hernández-Esteve (2010), además de atribuir a la historia de la contabilidad una vía privilegiada de aproximación a cualquier índole de investigación histórica, pide una mayor utilización al respecto. En nuestro caso, las fuentes utilizadas para la realización de este trabajo provienen, principalmente, de información generada por la propia empresa; por un lado, aquella que podríamos calificar como externa, es decir, las Memorias anuales, junto con los balances y las cuentas de resultados, y por otro, la de carácter más interno, como las actas del Consejo de Administración y las de la Junta General de Accionistas. Además, nos hemos entrevistado con antiguos directivos de la compañía.

El Alcázar, S.A., constituida en 1928 y dedicada a la fabricación y venta de cerveza, ha sido una empresa muy importante para la provincia de Jaén, tradicionalmente situada por la mayoría de los indicadores como una región atrasada, con una economía basada en la agricultura y más concretamente en el monocultivo del olivar (Hernández Armenteros, 1999), con una carencia muy acusada de industrias básicas (Cuadrado Roura, 1981). Como muestras de la anterior afirmación, en 1928 se crearon once sociedades en la provincia (Hernández Armenteros, 1999), de las que El Alcázar representaba el 31% del capital total de todas esas entidades. En 1990 a nivel provincial ocupaba, entre la tercera y la octava posición por número de trabajadores (Anuario estadístico de la provincia de Jaén: 1992, 1993) y la sexta posición en relación a la cifra de ventas (89ª en Andalucía) (Andalucía Económica, 1991). En cuanto a las empresas cerveceras españolas, en 1990 alcanzó la séptima posición por volumen de producción (García Ruiz y Laguna Roldán, 1999).

En 1985, ante la entrada de España a la CEE, los accionistas vendieron la empresa a Cruzcampo y finalmente en 1993 desapareció jurídicamente, debido a la fusión de todas las compañías propiedad del grupo Cruzcampo, tras la adquisición de esta última por Guinness en 1991.

Hemos dividido la trayectoria de la empresa en cinco etapas: 1) Inestabilidad política (1928-39): desde la fundación hasta finales de la Guerra Civil Española; 2) Dictadura-Autarquía (1939-59): los años difíciles, la producción como protagonista; 3) Dictadura-Apertura (1959-75): la nueva fábrica y maltería de la Imora; 4) Transición democrática (1975-86): control de costes y preparación para la entrada en la CEE; y 5) Incorporación a la CEE (1986-93): adaptación a la nueva estructura. Previamente y como germen de la misma, se comentan los aspectos más relevantes de Cervezas El Lagarto. En el **anexo 1** se recoge un resumen sobre los hechos más relevantes en la historia de la empresa.

2. Antecedentes de El Alcázar: Cervezas El Lagarto (1921-8)

A finales del siglo XIX, una familia gallega natural de Lugo se desplaza a Jaén con el objetivo de regentar las fábricas de energía eléctrica que la compañía Siemens había instalado en las afueras de Jaén (Lorite García, 2001; Puga, sin fechar). De esta forma, el 27 de julio de 1906 se constituyó en Jaén, la sociedad mercantil regular colectiva “Cobos y Compañía” con

un capital social de 801.000 pesetas, cuyo objeto social fue la explotación de la fábrica de fluido eléctrico llamada La Aurora, por tiempo indeterminado (AHBE, Sucursales: Jaén, L. 5).

Uno de los miembros de la familia, Domingo Puga Cobos era el gerente de la citada sociedad, quedando ya por entonces patente la estrecha relación con su hermano Manuel, pues mediante escritura de poder², otorgada por Domingo a favor de Manuel, el 2 de abril de 1907 en Jaén, le faculta, con total libertad, para que, tanto en nombre propio como en nombre de la citada sociedad, administre los bienes del primero y dirija los negocios de la segunda.

Años más tarde, allá por la década de 1910, proyectaron la construcción de una fábrica de cervezas. Posteriormente, la fábrica se construye aprovechando dos locales contiguos en el centro de Jaén, uno que heredaron de su madre y otro que arrendaron con opción a compra. De esa forma, Domingo Puga Cobos, constituye formalmente la fábrica de Cervezas y Hielo “El Lagarto” en Jaén, ostentando desde el 25 de agosto de 1921 el correspondiente certificado título, que le otorgaba la protección del nombre comercial “El Lagarto”, que fue expedido por la Dirección General de Comercio e Industria del Ministerio de Fomento. Asimismo, quedó registrada, por parte de la misma Dirección General anterior con fecha 3 de enero de 1922, una marca de fábrica o logotipo, para distinguir toda clase de cervezas de su propia fabricación, la cual, constaba del dibujo de un castillo sobre la que figuraba un lagarto antediluviano, apareciendo en la base del castillo sobre un fondo oscuro la denominación “El Lagarto”, como puede verse en la ilustración 1. A pesar de las fechas citadas anteriormente, el primer día de comercialización del producto fue el 26 de abril de 1921, se vendieron 216 litros de cervezas “El Lagarto” (Lorite García, 2001; Puga, sin fechar).

Ilustración 1. Logotipo de “El Lagarto”



Fuente: Crónica de la “Cena Jocosa” de 1991 (1992)

Pasó el tiempo y posiblemente dificultades de financiación y desarrollo provocaron en 1928 la entrada de capital externo, dando lugar a El Alcázar, S.A. y la consecuente desaparición de El Lagarto (Puga, sin fechar).

² Según consta en el Registro General de Poderes, Testamentos y Providencias Judiciales del AHBE.

3. Historia de El Alcázar, S.A. (1928-93)

En este epígrafe se muestran los aspectos más significativos de la historia de El Alcázar, incluyendo referencias a la evolución de los principales documentos contables. En primer lugar, se hace mención a la constitución de la empresa y posteriormente se analiza su evolución, mediante su división en las cinco etapas anteriormente mencionadas.

Las fuentes utilizadas para la redacción de este epígrafe corresponden en su inmensa mayoría a los libros de actas de la empresa (actas del Consejo de Administración y actas de la Junta General de Accionistas), a las Memorias y a los balances y las cuentas de resultados, por lo que, con el objetivo de no ser repetitivos y facilitar una lectura más sencilla, en general, se omiten dichas referencias.

3.1. Constitución de la empresa

En este apartado hacemos referencia a los principales hechos que formaron parte del origen de esta compañía, como fueron el acto de constitución, la estructura del capital social inicial, la formación del primer Consejo de Administración y las aportaciones iniciales realizadas.

La compañía mercantil anónima “El Alcázar” con domicilio social en la Plaza de Cervantes, número 1 de Jaén, se constituye el 28 de febrero de 1928, con un capital inicial de 2.000.000 pesetas, distribuido en 2.000 acciones de 1.000 pesetas nominales cada una (en el **anexo 2** se muestra la evolución del capital social). La sociedad fue inscrita en el Registro Mercantil de Jaén el 3 de abril de 1928. En la Ilustración 2 se aprecia la primera hoja de la Escritura de Constitución y la certificación del registro general de sociedades anónimas que recoge que no existía, con antelación, ninguna otra sociedad inscrita en el registro con la misma denominación.

Ilustración 2. Escritura de Constitución y Certificación del registro general de sociedades anónimas



Fuente: Fotos realizadas en el Archivo de la fábrica de Heineken España en Jaén

Al acto de constitución celebrado en Madrid, asisten por un lado, Marcelino Picardo y Celis (suscribe acciones en su propio nombre y en representación de tres más) y Juan Javier Gordon Picardo, realizando todos ellos aportaciones dinerarias, y por otro, los hermanos Puga Cobos, que como se especifica más adelante realizan sus aportaciones de forma no dineraria. Además, según consta en la propia Escritura de Constitución, quedan sin suscribir 270 acciones. La estructura de capital resultante, junto con los cargos ocupados en el Consejo de Administración, se muestra en la tabla 1, de la cual, parece deducirse un desequilibrio entre el derecho al que dan los títulos y su reflejo en la formación del Consejo de Administración acordado.

Tabla 1. Estructura del capital y Consejo de Administración

Accionistas	% sobre el capital
Domingo Puga Cobos (vicepresidente)	54,8
Manuel Puga Cobos	14,4
Marcelino Picardo y Celis (presidente)	4,0
Manuel Picardo y Celis	2,5
Ángel García Riquelme	5,0
Gabriel Mateos Díaz	4,8
Juan Javier Gordon y Picardo (secretario)	1,0
Sin suscribir	13,5
Total	100,0

Fuente: Elaboración propia a partir de información de la Escritura de Constitución

Domingo Puga Cobos, propietario de la fábrica de Cervezas y Hielo “El Lagarto” de Jaén como ha quedado reflejado anteriormente, realizará una aportación no dineraria a título individual y una aportación no dineraria conjunta, junto con su hermano Manuel. En contrapartida, le son adjudicadas un total de 1.096 acciones. A su hermano, Manuel, como contrapartida a la aportación no dineraria realizada conjuntamente con su hermano Domingo, es adjudicatario de 288 acciones.

La aportación no dineraria a título individual de Domingo Puga Cobos consiste en: 1) la fábrica de cervezas y hielo “El Lagarto” (en dicha aportación queda incluida la explotación de la marca y el nombre comercial) y 2) los derechos de arrendamiento y opción de compra de una casa situada en la plaza de Cervantes y el derecho de ocupación de una casa sita en la calle González Doncel³, ambas de Jaén.

Por otra parte, la aportación no dineraria conjunta de los hermanos Puga Cobos consiste, por una parte, en: 1) el pleno dominio de una casa en la calle González Doncel; y por otra, en: 2) un manantial de agua con los derechos de servidumbres anejos.

Ahora bien, queda reflejada una salvedad en la Escritura de Constitución, mediante la cual, la nueva sociedad no estará obligada a inscribir a nombre de los hermanos Puga una cantidad superior a 884 acciones, de las que 846 serían adjudicadas a Domingo y 38 acciones a Manuel, hasta que no estén verificadas en el Registro de la Propiedad las diversas inscripciones a nombre de los anteriores y, a su vez, quede verificada la inscripción de la transferencia a favor de la Sociedad, quedando las otras 500 acciones para responder de los eventuales daños y perjuicios por incumplimiento o demora de dicha obligación.

Por otro lado, se otorga el cargo de gerente a Juan Javier Gordon y Picardo, asignándole una retribución anual de 30.000 pesetas. A este mandato se dará cobertura en los Estatutos de la sociedad, afirmándose que cuando en la persona del gerente concurra la circunstancia de ser accionista de la sociedad será consejero nato, actuará de secretario y firmará en su gestión de gerente como consejero-gerente.

3.2. Primera etapa: Inestabilidad política (1928-39). Desde la fundación hasta finales de la Guerra Civil Española

Desde un primer momento en el seno de la nueva empresa se plantea la compra de otros terrenos, ya que la Escritura de Constitución recoge expresamente que el Consejo de Administración podrá acordar la compra de un solar en Jaén cuyo precio no sea superior a 10.000 pesetas. Ello parece una muestra de la ambición con la que los nuevos empresarios venían a instalarse a Jaén, reflejando un afán de ampliación y de revitalización de la producción de la fábrica. De esta forma se acordó la compra de un solar, cerca de la Estación del ferrocarril para la instalación de una central eléctrica de reserva y garajes.

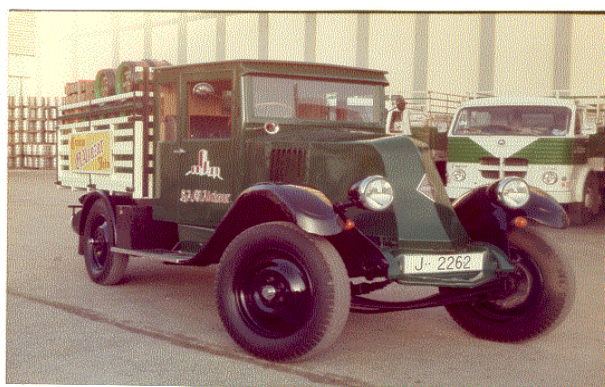
³ Domingo aporta la ocupación o uso de este local, puesto que estaba siendo utilizado anteriormente por su fábrica. La propiedad, como veremos, se realizará mediante la aportación conjunta de ambos hermanos.

El 2 de abril de 1928 la nueva sociedad toma posesión efectiva de la fábrica de cerveza y hielo aportada por Domingo Puga. Ese mismo día, Domingo Puga compró la finca que albergaba el manantial al que se hacía referencia en la Escritura de Constitución como aportación no dineraria de ambos hermanos, cediendo el manantial a la empresa. Un año más tarde, esta finca es vendida a El Alcázar, dando cumplimiento al acta de la Junta General de Accionistas de 18 de febrero de 1929, por el que Domingo Puga cedería a favor de la sociedad el solar donde nace el caudal de agua que aportó, por el mismo precio que aceptó al adquirirlo.

El 22 de abril de 1928, empieza la comercialización de cervezas “El Alcázar”, alcanzando ese día una facturación de 1.168 pesetas en Jaén capital y de 4.674 pesetas en los pueblos de la provincia.

En esos primeros momentos la sociedad procede a sustituir el poder que tienen los encargados de depósitos de cerveza que hay en algunos pueblos procedentes de El Lagarto, por otro otorgado por la nueva empresa. Igualmente entre 1928-30 se llevaron a cabo diversas obras e instalaciones en la fábrica con objeto de un mejor desarrollo y ordenación la actividad. Asimismo se realizó una reforma en los locales e instalaciones de la sección de embotellado, con el fin de mejorar el trabajo en la misma, atender a la mayor demanda en los años venideros y poner en circulación botellas de doble cabida de las que en un principio se utilizaron. Se adquirieron envases, barriles, cajas y botellas, materias primas, aparatos calibradores de barriles y otros útiles necesarios para la fábrica. Así, los envases que se utilizaban en los primeros años eran barriles de madera con capacidad de 30 y 50 litros, cajas de madera con capacidad de 48 botellas de 1/3 de color verde y cajas de 30 botellas de 2/3 también de color verde, ambas botellas iban etiquetadas. Para la distribución y reparto de la cerveza se siguió utilizando un camión Renault, modelo Monastella de 1924, que había sido propiedad de “El Lagarto” y que puede verse en la ilustración 3.

Ilustración 3. Camión de reparto de cervezas



Fuente: Foto cedida por empleado de la fábrica

En temas de competencia, para responder a la empresa cervecera La Alhambra, que había establecido un depósito de cerveza en Jaén, se aprueba concurrir al mercado de Granada, estableciendo allí un depósito y nombrando un representante. Un año más tarde, en 1929, otras cerveceras como La Victoria y El Mediterráneo de Málaga también intentan penetrar en Jaén. Igualmente, para evitar una competencia de precios en el negocio del hielo, se logra un acuerdo con otra fábrica de hielo existente en Jaén. Especialmente al negocio del hielo, aunque también al de la cerveza, le afecta el problema del abastecimiento de energía eléctrica, debido a la irregularidad e insuficiencia del fluido de la compañía suministradora de Jaén.

Por otro lado, debido probablemente a las mismas dificultades financieras anteriormente comentadas que provocaron la desaparición de El Lagarto, en 1929 los hermanos Puga Cobos dieron en garantía de créditos 200 de sus acciones al Banco Central.

Respecto de la otra aportación no dineraria pendiente correspondiente a la casa de la calle González Doncel, los hermanos Puga no pudieron cancelar la hipoteca que tenía pendiente, por lo que la sociedad lo hizo por su cuenta. Posteriormente, para la liquidación de cuentas con los anteriores, la sociedad procedió a vender las 25 acciones que en ese momento les quedaban pendientes de inscribir en el registro, además de las 50 que Domingo Puga tenía afectas a su cargo de consejero, entre los otros accionistas existentes. En ese momento, Domingo Puga presenta su dimisión de consejero y se nombra en su lugar como vicepresidente a Ángel García Riquelme (la evolución de los miembros del Consejo de Administración se muestra en el **anexo 3**).

En 1930 se produjo un incremento del volumen de litros vendidos de cerveza embotellada, como consecuencia del asentamiento que se empezaba a producir, tanto en extensión como en calidad, de la marca en el mercado (en el **anexo 4** se muestra la evolución de los litros producidos). También se produjo un considerable aumento del volumen de venta de hielo, debido al cierre de otra fábrica de hielo que operaba en Jaén. Igualmente, se procedió a adquirir maquinaria y un elevado número de envases. También aumentaron los gastos debido al mayor coste del embotellado sobre la producción para barriles, a la intensificación de los transportes por camiones y a la extensión de la gestión comercial. De forma paralela, los ingresos también mejoraron debido al mayor precio de venta del embotellado y a la revalorización de los residuos.

En la empresa había preocupación por la influencia que pudiera tener la aguda crisis económica por la que atravesaba el mercado y que dio lugar a que tanto en Andalucía como en Jaén se produjeran huelgas en respuesta a los problemas sociales, con la consiguiente pérdida económica, tanto por la falta de actividad productiva como por la comercial, puesto que en tales situaciones muchos ciudadanos veían retraído su afán comprador. Tal clima también incrementaba las dificultades y retrasos en los cobros y la aparición y aumento del número de morosos, lo que dio lugar a mayores retenciones en la venta a plazo, impidiendo, a su vez, un desarrollo libre del volumen de negocio. A ello había que sumar el profundo

estiaje, provocando una mala cosecha agrícola, lo cual era de vital importancia en una región olivarera como Jaén, y problemas de escasez de agua. No obstante, en las actas del Consejo de Administración se da cuenta de que los trabajadores de la empresa no se adhirieron a una huelga general convocada en diciembre de 1930. Ese mismo año se les concede el beneficio de gastos de médico y botica.

El encarecimiento de diversas materias primas, no supuso un obstáculo para que se acordase, tanto en 1930 como en 1931, reembolsar a las acciones el 6% de su valor nominal al considerar que la sociedad disponía de capital en exceso. Posteriormente, en 1932 los gastos siguieron aumentando, especialmente los de transporte y los generales, por la creación de nuevos puestos de trabajo de viajeros para ampliar el mercado e intensificar la venta, procediéndose a la apertura de sendos depósitos para la venta de cerveza y hielo en diversas ciudades de Córdoba, Málaga, Cádiz y Jaén; también se incrementó el Impuesto sobre la Cerveza pasando en este ejercicio de 10 a 15 pesetas por hectolitro⁴.

El por entonces director gerente, Juan Gordon, aprovechando la renovación del Consejo de Administración tras los cinco años que marcaban los Estatutos, presentó su dimisión “por circunstancias privadas” haciéndose efectiva a principios de 1933. Su cargo pasó a ser ocupado por Salvador Becerra Liñán, anterior gerente de la fábrica de cerveza La Mezquita, de Córdoba, donde había cesado al haber presentado la dimisión de su cargo por no compartir el criterio de la Junta General respecto al acuerdo tomado de cerrar dicha fábrica durante unas reformas que en la misma se proyectaban. Al mismo tiempo, el Consejo de Administración quedó renovado con la ocupación de los cargos por las mismas personas anteriores, incluyendo a Juan Gordon que continuó como secretario, y además fue nombrado consejero delegado. Desde 1933 hasta 1951 las reuniones de la Junta General de Accionistas se celebran en Jerez de la Frontera.

Por entonces surgen y son resueltas reivindicaciones por parte del personal de la empresa, al implantarse las bases de trabajo acordadas por el jurado mixto de fabricación de cerveza, así como en la reclamación de horas extraordinarias por parte de algunos trabajadores. El nuevo gerente también se lamenta del escaso rendimiento de trabajo del personal administrativo, encargándose el presidente de entrevistarse con el jefe de contabilidad, para estimularlo a secundar las órdenes del gerente.

También en 1933, debido a la circunstancia favorable del cierre de la fábrica de cervezas que operaba en Córdoba, y aprovechando la apertura del depósito en la provincia en el año anterior y las buenas relaciones comerciales de que disfrutaba El Alcázar en aquella capital, se consiguió ampliar el mercado natural de la compañía. De esta forma, se adicionaron más comerciales a aquella zona y se consiguió un aumento estable de las ventas,

⁴ Además del correspondiente arbitrio municipal fijado a nivel local por los ayuntamientos, para el cual, en este mismo año de 1932, se acordó por la Asociación de Fabricantes de Cerveza de España rechazar recargos superiores a 10 pesetas por hectolitro.

por lo que se tuvo que proceder nuevamente a la adquisición de nuevos envases de cajas y botellas. Todo lo anterior, trajo consigo la reducción de los precios de venta y el aumento de los gastos de transporte. A ello hay que añadir el ascenso en un 400% del precio del lúpulo respecto al año anterior.

Como puede apreciarse en el **anexo 5**, que muestra la evolución de las masas patrimoniales del balance, en el año 1934 se produce un elevado aumento del inmovilizado material, concretamente en la cuenta maquinaria, enseres e instalaciones, debido principalmente a la adquisición de un tren de embotellar a El Águila de Madrid (compuesto por una cepilladora, una enjuagadora, una llenadora y una remojadora⁵), que por sus necesidades había dejado de utilizar.

También en 1934 se anuncia la próxima reapertura de la fábrica de cerveza La Mezquita, de Córdoba, por lo que se intensifican las gestiones en el antiguo mercado de esa fábrica para contrarrestar en lo posible los efectos de esa nueva concurrencia. Respecto a los otros mercados principales de El Alcázar, la administración se muestra bastante satisfecha de su funcionamiento, aunque preocupa especialmente la morosidad de pago de la clientela de las plazas de Baeza, Úbeda y Linares. No obstante, debido a sus elevados costes, se estudia la posibilidad de supresión de viajantes, reorganizando la inspección de las agencias, decidiéndose finalmente que los viajantes pasen a usar motocicletas en vez de automóviles, los cuales, en un primer momento, no se mostraron favorables al cambio. Dicha reducción de costes formó parte de un plan de ahorro a nivel global de la empresa, en el que, como muestra ejemplar, el consejero delegado renunció voluntariamente a su retribución, lo cual fue agradecido por el Consejo.

Al igual que en años anteriores, en 1935 la situación económica nacional sigue lastrando la actividad del negocio. Por este motivo, pero sobre todo como consecuencia de destinar fondos a la adquisición de la finca de la plaza de Cervantes, que se disfrutaba en arrendamiento y de la que se disponía de una opción de compra, se decide, por primera vez, no repartir dividendo entre los accionistas (en el **anexo 6** se muestra la evolución de la distribución de dividendos). En este mismo año, el Banco Español de Crédito pasa a ser accionista de la sociedad al conseguir la propiedad de las 176 acciones que los hermanos Puga Cobos le tenían dadas en garantía.

Con esta situación, se llega al comienzo de la Guerra Civil Española. Debido a la situación bélica, el gerente de El Alcázar certifica el 27 de mayo de 1937 la imposibilidad de reunión del Consejo de Administración y de la Junta General, para la aprobación de las cuentas correspondientes al ejercicio de 1936. Por ese motivo, suponemos, no se llega a confeccionar la Memoria correspondiente a tal ejercicio, aunque sí se realiza el balance a 31 de diciembre de 1936 y la cuenta de resultados correspondiente a 1936. Del mismo modo, tampoco hay Memoria, o al menos no hemos podido confirmar su existencia, para los dos años siguientes, de hecho para 1938 ni siquiera se produce el cierre de cuentas.

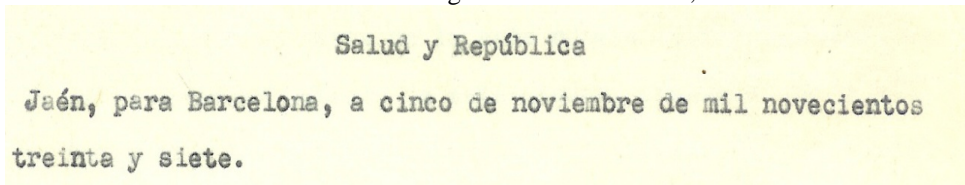
⁵ La remojadora no se va a utilizar en El Alcázar, pero el lote había que adquirirlo de forma completa.

Atendiendo a las cifras reflejadas en la contabilidad, la actividad parece ser normal durante 1936 y 1937, pues la cifra de volumen de ventas sigue aumentando de manera similar a años anteriores⁶ (en el **anexo 7** se muestra la evolución de los ingresos de explotación y de los resultados de cada ejercicio). Como hemos reflejado anteriormente, en el año 1938 no se produce el cierre de cuentas del ejercicio, entendemos que fue debido tanto a la imposibilidad como a la escasa actividad, ya que la fábrica llevaba parada un año antes de su “liberalización” a finales de marzo de 1939.

Respecto a la postura mantenida durante la guerra por la dirección de El Alcázar es esclarecedora la visión de sendos documentos de correspondencia, que se muestran en la ilustración 4 y la ilustración 5, escritos por la gerencia de El Alcázar, el 5 de noviembre de 1937 y el 31 de agosto de 1939, respectivamente.

⁶ Parece ser que el frente, situado entre las provincias de Jaén y Córdoba, era un buen cliente de cerveza (entrevista con Domingo Moreno Medina, 23 de diciembre 2010).

Ilustración 4. Extracto de una carta de la gerencia de El Alcázar, 5 de noviembre de 1937⁷

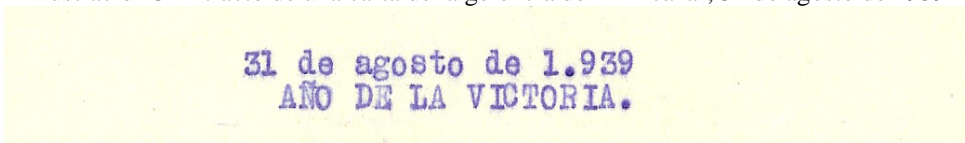


Salud y República

Jaén, para Barcelona, a cinco de noviembre de mil novecientos treinta y siete.

Fuente: Foto realizada en el Archivo de la fábrica de Heineken España en Jaén

Ilustración 5 Extracto de una carta de la gerencia de El Alcázar, 31 de agosto de 1939



31 de agosto de 1.939
AÑO DE LA VICTORIA.

Fuente: Foto realizada en el Archivo de la fábrica de Heineken España en Jaén

Al finalizar la Guerra Civil, el 26 de abril de 1939 vuelve a reunirse el Consejo de Administración felicitándose por el fin de la guerra y “glorioso triunfo del Caudillo y el heroico ejército Español”. En él se agradece la lealtad a la empresa y honradez del gerente, quien a su vez expresa que el comité de intervención no constituyó un obstáculo infranqueable para regir la administración de los bienes de la empresa tras la forzosa explotación de la fábrica desde el 18 de julio de 1936⁸. Por ello, el estado de la fábrica era relativamente bueno, pero no se disponía de materia prima.

Se aprueba que para separar la situación de intervención de la fábrica de la de liberalización, se cierre la contabilidad el 31 de marzo de 1939, como término del ejercicio prolongado de 1938 y por tanto, comenzando el ejercicio económico de 1939 el 1 de abril de 1939 y terminando el 31 de diciembre de 1939. Al respecto, la cifra de ventas del año 1939 apenas sobrepasa el 50% de la relativa al año 1937, ya que las ventas en el ejercicio 1939 comenzaron en agosto. Con relación al balance a 31 de diciembre de 1939, y en relación con los aspectos de la Guerra Civil, “En el pasivo figura una cuenta titulada «Bloqueo» con un saldo de pesetas 773.924,52 que actúa de compensadora de la cuenta que figura en el activo con el mismo saldo y con el título «Bancos saldos bloqueados», por tratarse de los saldos que por disposiciones del Gobierno han quedado bloqueados en los bancos y no representar por lo tanto un valor estimable hasta que resuelva el Gobierno la suerte que corresponda. En el activo figura además una cuenta titulada «Valores en suspenso» con un saldo de pesetas 337.200,57 que representa la contrapartida correspondiente al saldo con que hubiera aparecido

⁷ No se reproducen íntegramente ya que los documentos constan de más de una página, apareciendo el remitente en la primera de ellas y el texto reflejado en las fotos en la última.

⁸ Jaén, formó parte de la zona republicana prácticamente durante la totalidad del conflicto bélico (Cobo Romero, 1995).

en el pasivo [entiéndase en sentido amplio, incluyendo el patrimonio neto] la cuenta de Pérdidas y Ganancias y que no se hace figurar por estar todo él comprendido en los saldos bloqueados de los bancos y por consiguiente en suspenso como dice el título. Dichos «Valores en suspenso», bloqueados, están integrados en parte por los beneficios líquidos del ejercicio económico de 1935 y los realizados en 1936 hasta el 18 de julio.” (acta de la Junta General de Accionistas de 24 de agosto de 1939).

También puede observarse que aunque hasta el año 1939 no aparece amortización acumulada (**anexo 5**), no significa que anteriormente no se hubiera dotado, sino que se contabilizaba en atención al método directo desde el año 1929.

Como resumen de esta etapa, podemos destacar el intento de consolidación de la empresa en su mercado regional en un contexto marcado por los graves problemas sociales, que desembocaron en la Guerra Civil, período en el que la fábrica estuvo intervenida, aunque únicamente estuvo parada el último año de la guerra.

3.3. Segunda etapa: Dictadura-Autarquía (1939-59). Los años difíciles: la producción como protagonista

Casi todos los esfuerzos de estas dos décadas se centraron tanto en El Alcázar, como en el resto de la industria cervecera española, en la preocupación constante por la falta de materias primas, consecuencia, como ya ha quedado señalado anteriormente, del período de postguerras y de la política autárquica auspiciada desde el Gobierno. Sin embargo, son frecuentes en los documentos de la compañía las alusiones al especial interés de las autoridades nacionales, provinciales y locales para poner solución a los problemas que afectan gravemente a la empresa.

Tras la finalización de la Guerra Civil las impresiones sobre la recuperación del mercado eran bastante optimistas en cuanto a la buena disposición de la clientela. Al efecto se planeó la reorganización de los representantes de la empresa. No obstante, hubo especiales dificultades en reemprender la actividad, especialmente por la falta de cebada y de malta en el mercado.

Asimismo, era motivo de preocupación el que debido a la carestía de la vida, los sueldos de los empleados resultaban insuficientes, por lo que en 1940 se acuerda elevarlos hasta un máximo del 25%. Además, se decide pagar al personal una remuneración extraordinaria por Navidad. Respecto al gerente se le concede una retribución eventual del 10% de los beneficios. Del mismo modo, la Junta General de Accionistas aprueba que el Consejo sea retribuido con el 15% de los beneficios.

También en 1940 el Servicio Nacional Sindical de la Cerveza además de acordar precios y condiciones uniformes para la venta de cerveza en todo el territorio español, reparte el mercado nacional en cinco zonas (García Ruiz y Laguna Roldán, 1999), correspondiéndole a Jaén, y por tanto a El Alcázar, una asignación de 15.116 hectolitros, lo que es corroborado por las actas del Consejo de Administración, lo que suponía el 1,20% del mercado nacional. A su vez, esto se traducía en un 6,39% de la asignación de la Zona Sur.

Pero el gran problema por aquel entonces era la escasez de materias primas, lo que obligó a paralizar la actividad fabril en distintos períodos, prácticamente en todos los años entre 1940 y 1947. Así, en junio de 1940 se produjo la primera paralización. Pero fue después, en marzo de 1941, cuando tras agotadas las existencias de materias primas y cerveza y por absoluta imposibilidad de otros suministros, se produjo una gran paralización del negocio durante un año, lo que dio lugar a una escasa cifra de negocio en dicho ejercicio (**anexo 4** y **anexo 7**). El paro forzado se aprovechó para llevar a cabo obras de albañilería y proceder a la ampliación de los almacenes y mejora de las instalaciones. De esta forma, el personal, fue conservado en sus puestos de trabajo con el sacrificio económico que ello suponía, afirmándose en la Memoria de 1941: “lo hemos hecho así respondiendo al verdadero sentimiento de hermandad cristiana y consideraciones de humanidad que esta empresa ha deseado practicar siempre en las relaciones con su personal.”

A partir de 1942 se empieza a remunerar a todo el personal con una paga extraordinaria en el mes de julio. En este mismo año, según lo establecido en la Ley de 19 de septiembre de 1942 (BOE nº 273 de 30 de septiembre de 1942), se acuerda dotar una reserva legal del 10% de los beneficios. No obstante, la empresa ya dotaba reservas desde 1940.

Respecto a los problemas de escasez, en 1942 se recibió la malta, que previamente se había repartido desde el Sindicato Nacional de la Vid, Cervezas y Bebidas, por lo que pudo reanudar la actividad. Aunque ello ni mucho menos eliminó un problema que siguió subsistiendo durante los años posteriores. Por otro lado, se adquirieron inmuebles colindantes a la fábrica para proceder a su ampliación, según se había acordado en anteriores Juntas Generales. Las obras no finalizaron hasta 1947, y sólo de forma parcial, ya que la escasez de materiales no sólo afectaba a las materias primas de la cerveza sino también a los propios de construcción.

En el año 1944 la fabricación no pudo comenzarse hasta pasados algunos meses del ejercicio, por no haberse recibido la cebada, que debía provenir de importación. A ello, había que añadir la anomalía en el servicio de energía eléctrica en el país, con continuos cortes de suministro. Debido a que en 1946 no pudo importarse cebada, las existencias que habían sobrado del año anterior, en una muestra de la estacionalidad del consumo de cerveza, fueron reservadas para la fabricación durante los meses de verano, por lo que no empezaron las ventas hasta principios de junio y de forma restringida. Para aliviar tal situación se pidió autorización a la Comisaría General de Abastecimientos para realizar la compra de una partida de cebada del país; pero que, debido a la dificultad del transporte, fue entregada a la fábrica con una gran demora. Por otra parte, la adquisición del lúpulo, también ofrecía bastantes dificultades, de lo que quedaba constancia por la preocupación del Consejo.

En 1947 tanto la cifra de ventas como la de beneficios fueron superiores al doble de las respectivas en el año anterior (**anexo 7**), aunque la escasez de primeras materias obligó a suspender las ventas a finales del mes de octubre. En el año siguiente, sólo la subida del precio de la cerveza, ante la escasa producción como consecuencia de la falta de cebada,

permitió mantener la cifra de ventas, en unidades monetarias, no así en unidades reales (**anexo 4**), y el beneficio a un nivel similar al del año anterior.

Los continuos problemas que se venían produciendo en el suministro eléctrico, con continuas restricciones, obligaron a la sociedad, en 1949, a instalar un motor de aceite pesado para intentar asegurar la producción y la actividad normal de la fábrica. Asimismo, considerando también de imprescindible necesidad el contar con maltería propia, debido a los continuos problemas por los retrasos en los transportes, además de que según estudios realizados a tal efecto, ésta resultaría rentable, se procedió a la adquisición de los elementos necesarios, quedando terminada la instalación con su consiguiente puesta en funcionamiento en el mes de septiembre de 1949, con buenos resultados. También en este ejercicio, tanto el volumen de negocio como la cifra de beneficios, se reducen a la mitad respecto a las respectivas del ejercicio anterior (**anexo 7**).

Alrededor de 1950 se empezaría a resolver los problemas de abastecimiento, que además de la citada escasez, se habían complicado con problemas burocráticos, debiendo realizar peticiones de adquisiciones a organismos específicos en función del tipo de producto (García Ruiz y Laguna Roldán, 1999). Además, una disposición del Gobierno que dejaba en libertad el mercado de cebada permitió realizar unas compras que asegurasen la producción. En cuanto al lúpulo, era esperanzador que cada año se fuese incrementando su cultivo en España⁹. Todo ello, trajo consigo la obtención en 1950 de unas cifras de negocio y de beneficio que cuadruplicaban a las del año anterior, y que se repetirían en el ejercicio de 1951 (**anexo 7**). En el ejercicio de 1952, aunque la cifra de ventas se redujo levemente, los beneficios se vieron incrementados en un 50% respecto a los del año anterior, lo que da como resultado un aumento de la rentabilidad sobre ventas o eficiencia económica (**anexo 7**) y también sobre la rentabilidad sobre los activos y sobre los fondos propios (**anexo 8**).

Igualmente, y en cumplimiento del artículo 108 de la Ley de Sociedades Anónimas de 1951 (Ley de 17 de julio de 1951, BOE nº 199 de 18 de julio de 1951), se comienza a nombrar anualmente a dos accionistas como censores de cuentas. En 1953, y con motivo del mismo precepto legislativo, hubo que proceder a la modificación de los Estatutos sociales para que quedasen debidamente adaptados a la citada Ley.

En 1954 se comenzó a estudiar el posible traslado de la fábrica a una zona industrial que determinase el Ayuntamiento de la capital, o su extrarradio, toda vez que era apremiante la necesidad de consolidación del potencial industrial de la empresa, que favoreciera la sustitución de parte de los elementos actuales por otros modernos de mayor rendimiento, en la búsqueda de una mayor eficiencia productiva.

En 1955 se dobla el beneficio respecto al del año anterior, mientras que la cifra de negocios se ve incrementada en menos de un 60%, por lo que se produce una situación similar a la del año 1952 (**anexo 7**). En el ejercicio de 1957 la cifra de ventas se incrementó casi un

⁹ No obstante, no sería hasta el año 1972 cuando se llegase casi al autoabastecimiento.

50% sobre la del año anterior y el beneficio se incrementó más de un 80% respecto al anterior ejercicio (**anexo 7**). Por otra parte, parece ser que la escasez de lúpulo siguió creando problemas debido a una cosecha interna insuficiente y a una muy reducida importación. En este año de 1957 los precios volvieron al sistema de precios de tasa, situación que se prolongaría hasta 1961.

En 1959 se produjo otro aumento del capital social, hasta 20.000.000 pesetas (**anexo 2**), para la realización de las obras de la nueva factoría en el paraje denominado la Imora, cuyas dos primeras fases se lograron terminar en ese ejercicio. También en ese año se introducen modificaciones en la contabilidad, con motivo de su adaptación a las normas que determina la Instrucción Provisional de Sociedades de 13 de mayo de 1958 para la exacción del impuesto de sociedades (BOE nº 117 de 16 de mayo de 1958).

Como resumen de esta etapa, se desprende de los documentos analizados que el elemento definitorio de la misma fue la escasez generalizada de materias primas que provocó graves problemas en el proceso de fabricación de la empresa. Una de las medidas adoptadas para aliviar en lo posible dicha situación, fue la instalación de una maltería propia.

3.4. Tercera etapa: Dictadura-Apertura (1959-75). La nueva fábrica y maltería de la Imora

La Memoria de 1960 reflejaba la esperanza depositada en el plan de reactivación económica. No obstante, en 1960 no se pudo mantener la senda de crecimiento del resultado económico (**anexo 7**), debido al incremento de las cargas financieras provocado por el mayor endeudamiento puesto de manifiesto para poder llevar a cabo la nueva factoría, así como las mejoras económicas concedidas al personal y el aumento de las sumas destinadas a la amortización del mayor volumen de inmovilizado instalado (**anexo 5**). Además, el Impuesto sobre la Cerveza había alcanzado por entonces las 100 pesetas por hectolitro, multiplicando por 4 su nivel de 1939. Todo ello provocó, en parte, que el fondo de maniobra fuese negativo para este año, repitiéndose tal situación para los dos ejercicios posteriores (el **anexo 9** muestra la evolución del fondo de maniobra).

A partir de 1960 se tiene constancia de la aplicación de convenios colectivos; hecho que no se ha podido comprobar para años anteriores dado que no se conservan las actas del Consejo de Administración para el período 1944-60¹⁰. Igualmente sucede con la presentación de proyectos sobre inversiones y planes comerciales anuales, los cuales puede que fuesen de aplicación con anterioridad a esta fecha, pero de los que no se dispone de referencias hasta este momento. Otro tanto podría decirse de actividades subvencionadas por la empresa para el disfrute de sus trabajadores, como las excursiones realizadas en 1961 a Granada, Málaga y Nerja.

¹⁰ Este es el único período de carencia de las actas; desde Cruzcampo afirman que el libro que contiene estas actas se encuentra extraviado desde hace bastante tiempo.

En 1961 se produce la inauguración oficial de la nueva factoría de la Imora, que albergaría la fabricación de cerveza, quedando por realizar el proyecto de maltería y fábrica de hielo que, hasta entonces, continuarían en sus anteriores emplazamientos. Además se cambia el domicilio social desde la Plaza de Cervantes hasta la calle Rastro, destinándose las antiguas oficinas a Hogar del Productor de la sociedad.

También en 1961 se constituye Cervecera Manchega, S.A. en Ciudad Real, con un capital de 10.000.000 pesetas. Esta compañía se constituyó de forma independiente a El Alcázar, aunque con idéntico Consejo de Administración, de hecho, siempre funcionó con una fuerte dependencia económica respecto de la jiennense. Esta firma comercializaría su cerveza bajo la marca Calatrava. Tras sucesivos años de pérdidas, los accionistas prefirieron la posibilidad de fusionar la citada empresa con El Alcázar, con el fin primordial de compensar parte de los beneficios de una con las pérdidas de la otra, beneficiándose de las ventajas fiscales que para los actos de integración de empresas se concedían en la Orden Ministerial de 5 de abril de 1965 (BOE nº 90 de 15 de abril de 1965), ello sin el menoscabo de la búsqueda del ahorro de costes derivado de unificar funciones, racionalizar procesos y programar conjunta y unitariamente las acciones comerciales, entre otros. Así pues, el 31 de diciembre de 1970 se produjo la fusión por absorción de Cervecera Manchega por parte de El Alcázar, como puede observarse en la ilustración 6. Este acto de fusión no produjo ninguna alteración en el capital social de la absorbente, pues con anterioridad ya poseía la totalidad del capital social de la absorbida.

Ilustración 6. Escritura de fusión por absorción de Cervecera Manchega por El Alcázar y Escritura de Constitución de Cervecera Odiel



Fuente: Fotos realizadas en el Archivo de la fábrica de Heineken España en Jaén

Es en estos años de la década de 1960, cuando comienza un crecimiento exponencial en las magnitudes del balance (**anexo 5**), como consecuencia del aumento generalizado del consumo de cerveza en España (**anexo 10**), lo que motivó que las fábricas intentasen aumentar su capacidad productiva y buscasen una mejor organización del trabajo en la lucha por, al menos, no perder cuota de mercado. Esto provocó la primera oleada de capital extranjero que vivió el sector cervecero español, aunque posteriormente casi todas las nuevas compañías creadas tuvieron que ser vendidas pocos años después debido a su fracaso comercial en el mercado español. García Ruiz (2003) explica tal situación indicando que: “la estrategia de las primeras incursiones del capital extranjero se preocuparon mucho de dotarse de la más moderna tecnología, pero descuidaron el conocimiento del mercado y la distribución comercial en un país con altos costes de transacción”. Fue quizás el objetivo de ser partícipe de este crecimiento generalizado del consumo el propio origen de la constitución de Cervecería Manchega en 1961, anteriormente mencionado, y de la propia constitución por parte de El Alcázar de Cervecería Odiel, S.A. en 1963 (ilustración 6), con un capital inicial de 250.000 pesetas, aunque en este último caso, no llegó a tener más actividad real que la compra y posterior venta de unos terrenos en Huelva.

Volviendo a El Alcázar, en 1962 la cifra de ventas aumentó un 16% con relación a la respectiva del año anterior, aunque debido al aumento de los costes de mano de obra, combustibles, primeras materias, gastos financieros y gastos generales, el beneficio sólo aumentó un 5% (**anexo 7**). Por otra parte, se acuerda poner en marcha la mecanización contable, lo que supone una reorganización de la sección de contabilidad, dado que informes realizados estimaban una gran economía de tiempo y personal administrativo. También se lleva a cabo un curso de formación al personal con funciones directivas y se proyectan diversas actuaciones con relación a la Caja de Ayuda de los trabajadores, entre las que destacan avalar un crédito concertado por ella, además de cooperar en el pago de los intereses. También el hasta ahora director gerente, Salvador Becerra, dimite por su estado de salud. Provisionalmente se ocupa de sus funciones el presidente, hasta que en 1964 ocupa el cargo de forma definitiva, Antonio Trujillo García, quien un año antes ya se había incorporado a la empresa, como subdirector gerente, procedente de Madrid. Desde su incorporación, El Alcázar ocupa un papel más importante dentro del sector cervecero, pues Antonio Trujillo es nombrado miembro de múltiples comisiones de la organización sectorial.

Coincidiendo con el cambio en la gerencia, en 1963, tiene lugar un cambio de formato en las cuentas anuales. Se produce una nueva división en las masas patrimoniales del balance, además de un mayor desglose. Respecto a la cuenta de pérdidas y ganancias, el detalle de gastos también es diferente, aparecen por un lado los de imputación indirecta, que suponían en 1963 un 57% del total; y por otro, los de imputación directa por producto, que suponían en 1963 el restante 43% (repartidos entre cerveza, 38%; malta, 4%; y, hielo, 1%). Del estudio de otros documentos auxiliares, parece deducirse que el criterio utilizado para proceder al reparto de cargas de imputación indirecta fue en función del inmovilizado afecto a cada uno de los

productos: cerveza, malta y hielo. También a partir de este ejercicio se confecciona un estado demostrativo de resultados. En conclusión, podemos afirmar que en este año se dio un paso adelante en cuanto a la llevanza de las cuentas de la compañía. Además, a partir de este momento, se empieza a hablar de forma sistemática de costes y a realizar detallados estudios de costes de forma regular.

En 1964, dado que el programa de inversiones requería una fuerte inyección, se da entrada como accionista a la firma británica Courage, Barclay and Simonds, que adquiere el 14% del capital social, lo que además significaba la conexión con un grupo cervecero muy importante con el apoyo técnico que esto podría suponer. Ante esta situación, se amplía el número de consejeros a cinco (**anexo 3**). Por otro lado, se aplicó un programa de racionalización de puestos de trabajo, por lo que pese al extraordinario impulso que estaba viviendo la compañía, el personal de los servicios centrales administrativos no aumentó.

Como instrumento contable, hemos encontrado en el Archivo de la fábrica, un plan de cuentas con fecha de 1965. En este ejercicio, la cifra de ventas fue similar a la del año anterior, lo que unido a la intensificación de costes hizo que el beneficio se viera reducido a la mitad respecto al del ejercicio anterior (**anexo 7**). En ese momento se puso en marcha una política de expansión comercial con el principal objetivo de alcanzar un mayor crecimiento territorial, impuesto por la necesidad de obtención de unos volúmenes de venta superiores, ya que se contaba con una capacidad de producción mayor a la de años anteriores, gracias a la puesta en marcha de la ampliación de la nueva factoría. Por otro lado, se implantó un servicio de control y se introdujeron nuevas técnicas de control de calidad. Además, se reestructura la sección de contabilidad, reorganizándola en tres unidades: facturaciones, control de depósitos y contabilidad y estadística.

Al igual que había ocurrido en 1964, en 1966 entra en la empresa un segundo accionista “externo” importante. Concretamente, Corporación Industrial, S.A., perteneciente al Banco Urquijo, que adquiere un 10% del capital social (que posteriormente en 1967 ascendería hasta el 15%).

A partir de 1966 se produce el cambio más importante en cuanto al formato de la Memoria, siendo mucho más estructurado y extenso. Según Antonio Trujillo, director gerente desde 1964 hasta 1992, en una entrevista personal¹¹ nos manifiesta que este cambio es debido a la entrada de accionistas no familiares (Courage y Corporación Industrial). Tradicionalmente la sociedad había estado formada por cuatro grupos familiares. Así, en este ejercicio se divide en los siguientes apartados: 1) La industria cervecera en España; 2) El ejercicio 1966 en El Alcázar, S.A.; 3) La acción comercial en el último ejercicio; 4) Acción sobre la producción; 5) La nueva maltería; 6) Acción financiera y resultados económicos; 7) Acción administrativa; y 8) Final. Por otro lado, en este año se llevó a cabo la primera actualización de balance (de acuerdo con la Ley 76/1961, BOE nº 309 de 27-12-1961).

¹¹ 26 de mayo de 2009.

En 1967 se promulgó un decreto de congelación de precios y salarios, que afectaría en éste y sucesivos años de forma sensible al mercado cervecero. En este mismo año y como muestra de responsabilidad social, se constituye y desarrolla una Cooperativa de Viviendas para su adquisición por parte de los trabajadores de la empresa, a quien la sociedad concede aval por 6.500.000 pesetas en este año y que posteriormente amplía hasta 17.000.000 pesetas en 1969. También en 1970 sigue habiendo constancia de la gestión de la Caja de Ayuda, así como de un Economato.

Desde el punto de vista de los resultados, tanto en el año 1968 como en el 1969, se produjo un incremento de la eficiencia económica, pues en ambos años el incremento anual de la cifra de resultados fue muy superior al incremento anual de la cifras de ventas (**anexo 7**). El bajo incremento de la cifra de ventas viene explicado por una parte, por el aumento en el precio de la cerveza, motivado por el incremento del Impuesto sobre la Cerveza desde 100 a 150 pesetas por hectolitro, y por otra, debido a la estacionalidad que todavía regía el consumo de esta bebida, aunque en menor medida que anteriormente, ya que en 1969 el verano se redujo a un mes y medio, e igualmente fue un año de abundantes lluvias¹².

En 1969 se puso en marcha la nueva maltería, cuyas obras habían comenzado en 1966, con el objetivo de reducir el coste de esta materia prima fundamental y obtener una mayor autonomía en el proceso productivo. Hasta entonces se venía usando la antigua maltería, situada junto a los locales de la antigua fábrica de la plaza de Cervantes, con un coste excesivo como consecuencia de estar su producción escasamente racionalizada y, por tanto, necesitar mano de obra intensiva. El resto de la malta necesaria, puesto que la anterior no era capaz de abastecer la demanda interna, era importada desde Francia, debido a que también, el mercado nacional era insuficiente y deficitario. La nueva maltería, adquirida en Francia, totalmente mecanizada, fue en su momento una de las más modernas de España, permitiendo una producción anual de 6 millones de kilos de malta, que cubría las necesidades propias con holgura. Con ello además, al suspender las importaciones, se colaboró con la política agraria provincial, ya que permitió captar una parte importante de la producción de cebada de la provincia, entregándose previamente a los agricultores unas semillas seleccionadas, para posteriormente comprarle la producción. Además, se permitió utilizar las aguas residuales de la maltería a los regantes cercanos a la Imora.

Sin duda la puesta en marcha de la maltería iba a permitir dar un salto cualitativo en las aspiraciones de la empresa, que se refleja en el discurso del presidente en la Junta General de Accionistas de 18 de junio de 1969: “[...] lo que demuestra la política de sanidad financiera de la Empresa, destacando el esfuerzo que se realiza para mantener el crecimiento de la Sociedad, sin aumentar en lo posible los costos. La S.A. El Alcázar se encuentra hoy, afirmó el Presidente, dentro del mercado cervecero español, con una capacidad técnica, con una solvencia moral y empresarial y con unas posibilidades de engrandecimiento y de conquista que se nos reconocen por todos. Cuando una Empresa marcha bien y eso podemos

¹² Ambos argumentos son recogidos de la Memoria de 1969.

decir de la nuestra, no se puede uno contentar con cubrir solamente una meta, hay que seguir adelante, engrandeciéndola.”

Respecto al ejercicio de 1970, la Memoria, cuya estructura viene siendo una tónica habitual de los últimos años, al principio muestra una actitud pesimista, argumentando la difícil situación en la que está la economía en general, y la industria cervecera, en particular; y, en una segunda parte, cuando entra a tratar la situación particular de El Alcázar, muestra resultados positivos, tanto de incremento de ventas como de beneficios. Ello, entendemos, es una fórmula que pretende justificar la gestión de la compañía, que por otro lado atendiendo a la ganancia continuada de cuota de mercado (**anexo 10**), se demostró satisfactoria. Por entonces, la búsqueda de la mejora de calidad, llevó a la compañía a lanzar una cerveza especial, Alcázar Premium.

En 1971, la sociedad cambia el formato en el que presenta su balance. En este año, se intensificaría la atención a los particulares en Jaén capital, donde anteriormente no se les servía directamente, implantando un servicio con ese objeto, ya que se estima que en esos años el consumo domiciliario de cerveza a nivel nacional creció aproximadamente hasta el 25% del consumo total.

En 1972 la fábrica de Ciudad Real alcanzó un resultado positivo de 2.605.172 pesetas, lo que supone un beneficio bastante importante en comparación con los resultados que venían obteniéndose en esa factoría, aunque muy lejos de la fábrica de Jaén que obtuvo unos beneficios de 20.737.806 pesetas. Tales resultados fueron posibles gracias al aumento del precio autorizado por la Comisión Delegada de Asuntos Económicos del Gobierno de la nación que empezó a regir en mayo de 1971 (por lo que el precio medio de 1972 fue mayor al de 1971), para amortiguar la marcha ascendente que siguieron los costes, ya que desde 1970 se había vuelto al mecanismo de intervención mediante la fijación de los precios máximos.

A partir de 1972, la nueva maltería trabaja a pleno rendimiento y con excelentes resultados, ya que la diferencia entre las necesidades internas de la compañía y la capacidad de la maltería, se cubría malteando para terceros como Estrella del Sur, Henninger y Cruzcampo, existiendo incluso demanda en exceso sobre su capacidad total de malteo.

En 1973, tanto las ventas como el beneficio aumentaron alrededor del 20% respecto al año anterior (**anexo 7**), lo que llevó a la empresa a situarse en el puesto número 10, por volumen de ventas, del total de las 29 empresas cerveceras españolas en ese momento. Así, en un acto de previsión, la sociedad adquirió 7,5 hectáreas de terrenos que rodeaban completamente la factoría de la Imora, por si era necesario para eventuales ampliaciones de la misma, y se procede a realizar prospecciones en busca de agua en los terrenos donde está situada la maltería. Igualmente, siguiendo con la política de responsabilidad social, se creó un programa de becas de estudio a favor de los hijos del personal y se mejoró el funcionamiento del Economato y la Caja de Ayuda, creados con anterioridad. En reconocimiento a toda la labor desarrollada, en este mismo año el Ayuntamiento de Jaén nombra invitados de honor a

los miembros del Consejo de Administración de El Alcázar para la próxima feria de San Lucas, además de imponer al presidente la insignia de oro de la ciudad¹³.

Respecto a la estructura de la Memoria, en 1974 vuelve a cambiar a un formato más parecido al anterior a 1966, menos estructurado y extenso.

Como resumen de esta etapa, podemos remarcar las elevadas tasas de crecimiento del consumo de cerveza en España, lo que propició, en un intento de mantener su cuota correspondiente, e incluso aumentarla: el traslado a una nueva fábrica a las afueras de la ciudad, la incorporación de un nuevo director gerente con alta formación, la entrada de dos importantes accionistas no familiares, la constitución de otras cerveceras para avanzar en otros mercados concretos y avances significativos en la contabilidad.

3.5. Cuarta etapa: Transición democrática (1975-86). Control de costes y preparación para la entrada en la CEE

En los años siguientes es la lucha contra la inflación de costes lo que marca el devenir de la compañía, como años antes lo había sido la escasez de materias primas. Así, la situación anteriormente comentada de incremento de costes, sin repercusión en el precio de venta, se tornó en insostenible en 1975, lo que supuso unas pérdidas cercanas a los 20 millones de pesetas (**anexo 7**). No obstante, la sociedad prosiguió con las inversiones que había iniciado en el ejercicio anterior, por lo que solicitó un crédito de 48 millones al Banco de Desarrollo Económico y otro al Banco de Crédito Industrial por 95 millones. El escenario creado por el inmovilismo de los precios, en un intento por parte del Gobierno de detener la elevada inflación, volvió a desembocar en una situación de pérdidas para los ejercicios de 1976 y 1977, pese a sendos incrementos de la cifra de ventas (**anexo 7**). A esta situación se refiere la Memoria de 1977, culpando al sistema de precios que rige el mercado cervecero y confiando plenamente en la estructura y organización de la sociedad: “*Son estos factores, y no otros, los que inciden directamente en restar brillantez a una gestión que está perfectamente consolidada y los que enmascaran la realidad de una empresa, que está asentada sobre bases sólidas y que con una situación económica, que despeja las incógnitas que hoy se ciernen sobre la de nuestro país, podrá, en definitiva, seguir un camino firme de consolidación y desarrollo*”.

Por otra parte, a partir de 1975 la empresa lleva a cabo una serie de regularizaciones de balances, poniendo de manifiesto plusvalías en diversos elementos del inmovilizado, lo que se traduce en importantes incrementos de esta masa patrimonial (**anexo 5**). De esta forma, cada vez que le fue legalmente posible, la empresa se acogió a una regularización de balance, como se muestra en la tabla 2.

¹³ En respuesta, el Consejo de Administración aprobó la creación de un premio literario anual dotado de 500.000 pesetas con el nombre de Alcázar-Ciudad de Jaén, para expresar la vinculación de la sociedad con la ciudad. Finalmente, debido a problemas organizativos del propio premio, la iniciativa no llegó a convocarse (entrevista con Domingo Moreno Medina, 23 de diciembre 2010).

Tabla 2. Regularizaciones de balance llevadas a cabo en el Alcázar

Año de regularización	Normativa a la que se acoge para regularizar
1966	Ley 76/1961 (BOE nº 309 de 27-12-1961)
1975	Decreto-Ley 12/1973 (BOE nº 288 de 01-12-1973)
1977	Ley 50/1977 (BOE nº 274 de 16-11-1977)
1979	Ley 1/1979 (BOE nº 173 de 20-07-1979)
1981	Ley 74/1980 (BOE nº 313 de 30-12-1981)
1983	Ley 9/1983, de 13 de Julio (BOE nº 167 de 14-06-1983) Real Decreto 382/1984 (BOE nº 49 de 27-02-1984)

Fuente: Elaboración propia

Igualmente, a partir del ejercicio de 1975, dejan de presentarse individualizadamente las cuentas de las factorías de Jaén y Ciudad Real, como se habían venido elaborando desde el año 1970. Ya desde 1975 hay constancia de conversaciones con Cruzcampo en torno al posible horizonte del sector, estando dicha situación alentada por la situación de inflación de costes y precios bloqueados por la administración, que afectaron a todo el sector. En 1983 las actas del Consejo de Administración reflejan el mantenimiento de negociaciones con Cruzcampo para futuros intereses en aspectos técnicos, comerciales o financieros, ante la preocupación de los problemas que pudieran afectar al sector con la incorporación al Mercado Común. No obstante, los contactos mantenidos con Cruzcampo no fueron los únicos, de forma que en 1979 también se produce una reunión con Heineken debido a su interés en buscar una vinculación en España. En 1983 se citan conversaciones específicas con la danesa Tuborg y en 1984 se recogen contactos con la alemana Spaten para tratar la posibilidad de fabricar cerveza con dicha marca en las instalaciones de Jaén.

En 1978, gracias por un lado al incremento del precio de la cerveza autorizado por el Ministerio de Comercio y, por otro, a que también creció el número de litros producidos (**anexo 4**), las cuentas de la sociedad pudieron volver a arrojar beneficios (**anexo 7**). Aun así, la continuada tendencia inflacionista y las limitaciones impuestas por los Pactos de la Moncloa al conjunto de la economía española, seguirían exigiendo una continua necesidad de adaptación y superación. Estas cualidades habían permitido a la compañía cumplir su 50º aniversario, acercándose en ese momento a la cota de 40 millones de litros producidos, conmemoración que se llevó a cabo con el lanzamiento al mercado de una cerveza de tipo extra, llamada Alcázar 50.

En ese mismo año, 1978, con objeto de sobrepasar las turbulencias que afectaban al sector, el trabajo del Consejo de Administración se reestructuró en comisiones, creándose una comisión técnica, una comisión comercial y una comisión de administración y financiación, formada cada una de ellas por dos consejeros, además del respectivo director de departamento y por el director gerente que pertenecería a todas. También se lleva a cabo una reestructuración del organigrama, creándose el puesto de subdirector gerente. Igualmente, tras lograr ser legalizados durante el período democrático, se constituyen en el seno de la empresa

dos secciones sindicales, una perteneciente a UGT y otra a la Asociación Independiente de Trabajadores. Por otro lado, se diversifica la oferta de la compañía, fabricando y comercializando “Trinaranjus” a partir de 1979, y a partir del año siguiente, también con la distribución de “Zumos Vida”, aprovechando las redes propias de distribución. Dicha oferta, se completa años más tarde, con la distribución de “Aguas de Fontemilla” en 1982, de “Bitter Cinzano” en 1983 y de “Konga” en 1984¹⁴.

Fue precisamente en el año 1980 cuando cesó el intervencionismo administrativo en los precios de la cerveza, hecho que había caracterizado el mercado en años anteriores. No obstante, por las circunstancias de las subidas permitidas tanto en el año 1978 como 1979, y ante la citada situación inflacionista, no sirvió como herramienta a corto plazo para mejorar la situación, ya que se corría el riesgo de que el precio llegase a restringir la demanda, siendo por entonces el precio, más una función de la variable demanda que de la variable costes, por lo que en ese momento, el precio no constituía un instrumento con el que maniobrar, según la Memoria de 1980.

También en 1980 se recibe una oferta por parte de FOCOEX (Fomento de Comercio Exterior, sociedad creada por el Ministerio de Fomento) para participar en una sociedad para la instalación de una fábrica en Nigeria. Posteriormente otra empresa española desplazó el interés de FOCOEX hacia ella. Igualmente desde 1980 se estudia la posibilidad de cotización en bolsa de las acciones de la sociedad, existiendo grupos de accionistas a favor y en contra, por lo que se acuerda nombrar diversos expertos para que presenten sendos informes. La idea es debatida durante varios años y finalmente se suspende en 1984, a la espera de los resultados de las conversaciones con Cruzcampo. En ese año, 1984, se procedió a elevar el capital hasta 256 millones de pesetas con cargo a la cuenta de regularización de balances. La Ilustración 7 muestra un resguardo de una acción con motivo de esta ampliación.

¹⁴ Tras superar en esta misma década el consumo de cerveza al del vino, la nueva competencia de la cerveza eran precisamente el agua embotellada y los refrescos, justificándose así la apuesta de la empresa por este tipo de productos.

Ilustración 7. Resguardo de una acción de El Alcázar, como consecuencia de la ampliación de 1984



Fuente: Foto realizada en el Archivo de la fábrica de Heineken España en Jaén

En 1982 el director gerente, Antonio Trujillo, es elegido presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza, quien en la Junta General de Accionistas celebrada el 28 de junio de 1983, en previsión de la situación futura del sector, argumenta: “la evolución que se prevé en el marco del sector, con una clara tendencia al oligopolio, lo que condicionará, posiblemente, en el futuro nuestra propia dimensión y ante la que sólo caben dos alternativas: integración o crecimiento.”

En 1984, el propio director gerente realizó un informe social de la empresa, referido a 1983, donde se refleja lo que El Alcázar representa en el ámbito social en el que se halla inserta, que es editado y publicado (El Alcázar, 1984), destacándose la importancia de la compañía para la provincia de Jaén, tanto en relación con el volumen de producción (en 1981, el valor añadido bruto de la empresa representaba el 2,87% sobre el PIB provincial del sector industrial y el 0,62% sobre el PIB provincial total) como con el nivel de empleo (en 1981, el empleo generado por El Alcázar, teniendo en cuenta tanto el empleo directo como el inducido, representaba el 1,35% sobre el empleo en el sector industrial de la provincia y el 0,225% sobre el empleo total de la provincia; la tabla 3, muestra el empleo generado por El Alcázar en 1983). En este mismo año, El Alcázar obtiene el nombramiento como “Popular del año 1984” en el campo de la empresa, por votación popular organizada por Diario Jaén.

Tabla 3. Empleo generado por El Alcázar en 1983

Centro de trabajo	Número de empleados		
	Plantilla	Empleo inducido	Total
Jaén	240	343	583
Ciudad Real	91	104	195
Total	331	447 *	778

* De los 447, 349 eran concesionarios.

Fuente: El Alcázar (1984)

En 1984, como puede observarse en el **anexo 10** que muestra la evolución del consumo de la cerveza en España, por primera vez en muchos, se produce un decrecimiento en las cifras de producción y consumo para el conjunto del mercado, descenso que también se produce en El Alcázar.

En 1985, debido a la preocupación que venía teniendo la sociedad por la problemática que pudiera presentarse en el sector, motivada por la incorporación de nuestro país a la CEE y ante la presumible presencia de otros grupos cerveceros multinacionales, tras las negociaciones que se habían venido celebrando durante el año anterior con motivo de la búsqueda de una integración en grupos más fuertes, el 26 de marzo de 1985 La Cruz del Campo, S.A.

3.6. Quinta etapa: Incorporación a la CEE (1986-93). Adaptación a la nueva estructura

De forma más concreta, el proyecto de ampliación se pretendía llevar a cabo en 1986 y 1990, con el propósito de alcanzar en su finalización una producción total de 1.050.000 hectolitros, lo que implicaba la instalación de una nueva fábrica junto a la existente, con una capacidad final de 750.000 hectolitros y una inversión presupuestada estimada en 2.000 millones de pesetas. Para financiar las necesidades requeridas por dicha inversión se opta por un sistema mixto: ampliación de capital, doblando el capital social actual (256 millones) y préstamo de Cruzcampo por 300 millones a un tipo de interés del 12%, que posteriormente se ampliaría hasta 500 millones. Además, la citada inversión se beneficiaría posteriormente de una subvención del 16% de la inversión dentro de las medidas tomadas para la gran área de expansión industrial de Andalucía.

En octubre de 1987 se inaugura la primera fase de la ampliación de la factoría de la Imora. Además, coincidiendo con este acto se cambia el formato de etiqueta de la cerveza normal para destacar publicitariamente la marca. En este ejercicio se produce un crecimiento del beneficio del 154% respecto al del ejercicio anterior, mientras que el incremento de las ventas fue del 35% (**anexo 7**). Desde el punto vista contable, a partir de ese ejercicio, la sociedad formula un estado de origen y aplicación de fondos, muy probablemente motivado por la nueva administración y por la gran necesidad financiera que supuso la ampliación de la fábrica.

En 1988 el incremento de ventas de marcas propias, unido a la fabricación para Cruzcampo, supuso un salto en el ranking de las empresas cerveceras españolas, pasando a ocupar la octava posición por producción de cerveza (tabla 4). Como muestra de esta importancia, en este año la asamblea nacional de la Asociación de técnicos cerveceros se celebra en Jaén.

Tabla 4. Posición de El Alcázar en el ranking de cerveceras españolas

Año	Posic.	Criterio	Fuente
1934	13	Litros produc.	García Ruiz y Laguna Roldán (1999, p. 243)
1957	12	Beneficios	García Ruiz y Laguna Roldán (1999, p. 243)
1963	14	Beneficios	Expediente de evaluación global (Arch. Heineken en Jaén)
1964	15	Beneficios	Expediente de evaluación global (Arch. Heineken en Jaén)
1965	19	Beneficios	Expediente de evaluación global (Arch. Heineken en Jaén)
1966	17	Beneficios	Expediente de evaluación global (Arch. Heineken en Jaén)
1967	12	Beneficios	Expediente de evaluación global (Arch. Heineken en Jaén)
1972	13	Litros produc.	Memoria de 1973
1973	10	Litros produc.	Memoria de 1973
1980	11	Litros produc.	García Ruiz y Laguna Roldán (1999, p. 257)
1988	8	Litros produc.	Memoria de 1988
1990	7	Litros produc.	García Ruiz y Laguna Roldán (1999, p. 257)

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes indicadas

En 1988 se lleva a cabo la perforación de un nuevo pozo en los terrenos de la maltería. También relacionado con el tema de aguas y en este mismo año, se firma un convenio de cooperación con la Universidad de Valladolid para el análisis de los residuos producidos, con el objetivo de conseguir una adecuada depuración de las aguas residuales, “no sólo para lograr un perfeccionamiento interno, sino también que ese deseo de perfección se transfiera al medio ambiente y al exterior.” (Memoria de 1990).

En 1989 termina la segunda fase de la ampliación de la fábrica de Jaén, donde también se establece un centro de distribución de Cruzcampo para servir a las provincias de Jaén, Almería y Granada. Por otra parte, se pone en marcha una acción promocional consistente en la organización de visitas a la fábrica de Jaén¹⁵ y se llevan a cabo numerosos patrocinios de carácter regional. Del mismo modo, se acuerda participar junto con la Caja de Ahorros de Granada y otras sociedades en la fundación de la Escuela de Negocios de Andalucía (ESNA).

En 1990, de acuerdo con lo preceptuado por la Ley 19/1989 (BOE nº 178 de 27 de julio de 1989), se encarga a PriceWaterhouse la realización de la auditoría de cuentas anuales. Al respecto, las cuentas anuales de 1990 ya fueron formuladas de acuerdo al Plan General de Contabilidad de 1990, aunque éste era obligatorio para ejercicios que comenzasen con posterioridad al 31 de diciembre de 1990. De esta forma, el contenido de la tradicional Memoria es asumido por el nuevo Informe de Gestión, que en relación a la anterior, pasa a tener una estructura diferente y más extensa. Desde un punto de vista estratégico se señalan tres aspectos: a) utilización de la capacidad total de producción que podría alcanzar 1,5 millones de hectolitros; b) mínimo incremento de los costes generales y de producción; y c) diversificación del producto, ante un mercado cada vez más sofisticado.

¹⁵ Recibiéndose a 9.000 personas en los primeros cinco meses desde su implantación.

En 1991 la multinacional Guinness Plc adquirió más del 99% de las acciones de La Cruz del Campo, S.A., hecho que se justifica con el objetivo de consolidar la estructura de producción del grupo Cruzcampo, de cara al horizonte próximo de 1993, cuando la integración económica comunitaria estaría completa. Por ello, El Alcázar indirectamente pasó a integrarse en el grupo Guinness. En un primer momento, no supuso ningún cambio en la personalidad jurídica de la empresa. No obstante, sí produce un cambio prácticamente total en los miembros del Consejo de Administración (**anexo 3**) y posteriormente, en 1992, se produce una reestructuración de las funciones directivas de la empresa. Además, se redujo la plantilla en 39 empleados, quedando finalmente en 437 trabajadores, como consecuencia principalmente de un plan de jubilación anticipada para empleados de más de 60 años. Igualmente, a raíz de un detallado análisis de productividad, se decide eliminar la sección de producción de la fábrica en Ciudad Real, transformándola en un centro de distribución. A finales de 1992 también se acuerda trasladar el domicilio social a Sevilla, para equipararlo con el centro de decisión. Estas medidas podrían encuadrarse dentro una primera fase del proyecto Crisol, puesto en marcha por Cruzcampo para todas sus sociedades controladas, y que en el caso de El Alcázar supuso la dotación en 1992 de una provisión para reestructuración (que figura como resultado extraordinario negativo por importe de 1.500 millones¹⁶), que supuso que a pesar de que la cifra de ventas aumentase un 24% se obtuvieran unas pérdidas de más de 400 millones (**anexo 7**). En ese mismo ejercicio se pudo ofrecer por primera vez todas las marcas del grupo Cruzcampo, incluyendo la recién lanzada cerveza sin alcohol Kaliber.

En 1993, como culminación del proyecto comentado anteriormente y justificado en la complejidad que suponía el funcionamiento de todas las empresas propiedad de Cruzcampo, especialmente tras la adquisición en 1991 de Unión Cervecera, se lleva a cabo la fusión por absorción, con extinción sin liquidación, de todas las sociedades que en los años previos habían sido adquiridas por Cruzcampo, pasando todas a operar bajo la denominación Grupo Cruzcampo, S.A.¹⁷ A partir de este momento desaparece El Alcázar, S.A. como persona jurídica¹⁸.

Como resumen de esta etapa, señalar que la ampliación llevada a cabo por Cruzcampo supuso un salto cualitativo en el potencial de El Alcázar, tanto a nivel administrativo como sobre todo por volumen de producción, situándose a este respecto en 1990 como la séptima empresa cervecera española.

¹⁶ De no haber sido así, el resultado del ejercicio se hubiera aproximado al resultado ordinario, sobrepasando ligeramente éste los 1.000 millones de pesetas.

¹⁷ Las sociedades fusionadas adquiridas fueron: La Cruz del Campo, S.A.; Juan y Teodoro Kutz, S.A.; Henninger Española, S.A.; El Alcázar, S.A.; Cruzcampo Comercial, S.A.; e Industrial Cervecera Sevillana, S.A.. Antes del momento de la fusión, la sociedad Grupo Cruzcampo, S.A. ya incluía a Unión Cervecera y sus filiales.

¹⁸ En el anexo 1 se recoge un resumen sobre los hechos más relevantes en la historia de la empresa.

4. Consideraciones finales

Tanto en historia de la empresa como en historia de la contabilidad predominan los estudios realizados en contextos anglosajones y para el último caso, además los del período XVIII y XIX (Fernández Pérez, 2010; Hernández Esteve, 1995). Nuestra investigación ha pretendido reducir en algún modo ese gap, analizando, desde un punto de vista descriptivo y usando información eminentemente contable, la historia de una empresa cervecera de una dimensión considerable que ha desarrollado su actividad en el contexto español del siglo XX y mostrando los cambios más significativos de la evolución de los documentos contables, con especial referencia a la Memoria anual.

De la primera etapa (1928-39) podemos destacar el afianzamiento de su actividad en su entorno, y que durante Guerra Civil la fábrica estuvo intervenida, aunque ello no supuso un obstáculo infranqueable para regir la administración de sus bienes, si bien estuvo parada el último año antes de la finalización la guerra. Durante la segunda etapa (1939-59) la principal preocupación fue hacer frente a la generalizada escasez de materias primas, provocada por la autarquía. En la tercera etapa (1959-75), coincidiendo con el incremento exponencial del consumo de cerveza en España, se produce el traslado al extrarradio de la ciudad, y coincidiendo con la entrada de un nuevo director gerente, se llevan a cabo avances significativos en la contabilidad y se empieza a centrar la atención en los costes; también se incorporan dos importantes accionistas “externos”. En la cuarta etapa (1975-86) la lucha contra la inflación, provocada por la coyuntura internacional, generó tensiones; a la vez se iban produciendo contactos de cara a la futura integración en la CEE, que culminaron con la venta de la empresa por parte de los accionistas a Cruzcampo. No obstante, un año antes, la propia empresa había puesto de manifiesto mediante la elaboración de un informe social, la importancia de la misma para la provincia. En la quinta etapa (1986-93), Cruzcampo puso en marcha una gran ampliación, que llevó a situar a El Alcázar en 1990 como la séptima empresa cervecera española por volumen de producción. Finalmente en 1993 desapareció jurídicamente, tras la adquisición de Cruzcampo por parte de Guinness en 1991.

En lo que respecta a la evolución de las Memorias, los cambios formales más importantes producidos son: i) desde 1936 hasta 1938 no se elaboran las Memorias a consecuencia de la Guerra Civil Española; ii) desde 1966 hasta 1973 se produce un gran cambio de formato, mucho más estructurado y extenso, coincidiendo con la entrada de nuevos accionistas no pertenecientes a ninguno de los grupos familiares tradicionales (pocos años antes también se había producido un cambio en la gerencia); y iii) desde 1990 en adelante, tras la aplicación de la Ley 19/1989 (BOE nº 178 de 27 de julio de 1989), si hacemos equivalente el Informe de Gestión a la anterior Memoria, hemos evidenciado que pasa a tener una estructura diferente y más extensa respecto al documento anterior. De esta forma, podemos señalar distintas razones que afectan al contenido de las Memorias, unas de carácter externo, como el contexto político y el legal, y otras de carácter interno, como la llegada de un nuevo director general o una nueva estructura accionarial.

Además, el trabajo ha puesto de manifiesto el elevado compromiso de la empresa con sus trabajadores. Como muestra podemos destacar el mantenimiento en sus puestos de trabajo en el período de inactividad forzosa por la carencia de materias primas, durante el período de autarquía, y la creación de una cooperativa de viviendas, para su adquisición por parte de los trabajadores, en la década de los sesenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes primarias

- Archivo de la fábrica de Heineken España, S.A. en Jaén (anteriormente El Alcázar, S.A.)
- Memorias anuales, 1957–92
 - Libros de actas del Consejo de Administración, 1928–93
 - Libros de actas de la Junta General de Accionistas, 1929–93
 - Libros-registro de acciones, 1928–93
 - Otra documentación sin clasificar
- Archivo Histórico del Banco de España. Madrid
- Registro de Sociedades Mercantiles
 - Sucursales, Jaén. L. 5. CC. 15 y 16
- Archivo Histórico Provincial de Jaén. Administración Central (5), Hacienda, Sociedades. N. 47.570.
- Administración Central (5), Hacienda, Balances. N. 20.104
- El Alcázar, S.A. Memorias anuales, 1929–56

Fuentes secundarias

- Andalucía Económica* (1991) Las pymes mayores de Andalucía. Ranking 300 empresas, 12, pp. 24-44.
- Anuario estadístico de la provincia de Jaén*, 1992 (1993) (Jaén: Diputación provincial de Jaén. Instituto de Estudios Giennenses).
- Bernal, A.M. (1993)** *La financiación de la carrera de Indias (1492-1824): dinero y crédito en el comercio colonial español con América* (Sevilla: Tabapress).
- Carmona, S. (2004)** “Accounting history research and its diffusion in an international context”, *Accounting history*, 9(3), pp. 7-23.
- Carmona, S. y Macías, M. (2001)** “Institutional Pressures, Monopolistic Conditions and the Implementation of Early Cost Management Practices: The Case of the Royal Tobacco Factory of Seville (1820–1887)”, *Abacus*, 37(2), pp. 139-165.
- Crónica de la “Cena Jocosas” de 1991* (1992) (Jaén: Amigos de San Antón).
- Cuadrado Roura, J.R. (dctor. y coord.) (1981)** *La economía de Jaén en el umbral de los 80. Un análisis a partir de las relaciones económicas intersectoriales* (Jaén: Diputación Provincial de Jaén).
- Donoso Anes, R. (2005)** “Estado actual de la investigación en historia de la contabilidad”, *Revista de Contabilidad*, 8(15), pp. 19-44.
- El Alcázar (1984)** *El Alcázar. Informe económico social. Año 1983* (Jaén: Artes gráficas).
- Cobo Romero, F. (1995)** “La II República, la Guerra Civil y la primera etapa del franquismo en la provincia de Jaén”, en: L. Garrido González (coord.) *Nueva historia contemporánea de la provincia de Jaén (1808-1950)*, pp. 511-640 (Jaén: Instituto de Estudios Giennenses).
- García Ruiz, J.L. (2003)** “La industria cervecera en un país latino: España, 1900-2000”, en: C. Barciela López y A. di Vittorio (eds.) *Las industrias agroalimentarias en Italia y España durante los siglos XIX y XX*, pp. 211-244 (San Vicente del Raspeig, Alicante: Universidad de Alicante).

-
- García Ruiz, J.L. y Laguna Roldán, C. (1999)** *Cervezas Mahou, 1890-1998. Un siglo de tradición e innovación* (Madrid: LID).
- Hernández Armenteros, S. (1999)** *El crecimiento económico en una región atrasada, Jaén, 1850-1930* (Jaén: Instituto de Estudios Giennenses).
- Hernández Esteve, E. (1995)** “A review of recent Spanish publications in accounting business and financial history”, *Accounting, Business and Financial History*, 5(2), pp. 237-269.
- Hernández Esteve, E. (2010)** *Accounting history, a privileged way to approach historical research. an illustrative case: the war of france and the holy see against spain, 1556-1559*, Madrid: Real Academia de Doctores de España. Reproducido en *De Computis*, 13, pp. 278-557
- Hopwood, A. (1983)** “On trying to study accounting in the contexts in which it operates”, *Accounting, Organizations and Society*, 8(2/3), pp. 287-305.
- Lepore, A. (2010)** *Mercado y empresa en Europa. La empresa González de la Sierra en el comercio gaditano entre los siglos XVIII y XIX* (Cádiz: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz).
- López Murillo, J. (1997)** *Jaén en blanco y negro: Introducción para una historia de la fotografía en Jaén (1860-1975)* (Jaén: Encuadernaciones Murillo).
- Lorite García, F. (2001)** *Jaén. 100 Años de Historia (1900-2000)* (Jaén: Librería Técnica Universitaria Gutiérrez).
- Previts, G.J., Parker, L.D. and Coffman, E.N. (1990)** “Accounting history: definition and relevance”, *Abacus*, 26(1), pp. 1-16.
- Puga (sin fechar)** *El Lagarto*. Manuscrito.
- Sudriá, C. y Fernández Pérez, P. (2010)** “Introduction: the evolution of business history as an academic field in Spain”, *Business History*, 52(3), pp. 359-370.
- Vidal, J. (2008)** “La historia empresarial en España y su desarrollo reciente: un enfoque historiográfico”, en: M.I. Barbero y R. Jacob (eds.) *La nueva historia de empresas en América Latina y España*, pp. 17-46 (Buenos Aires: Temas).

Regulación

- Decreto-Ley 12/1973, de 30 de noviembre (Jefatura), sobre medidas coyunturales de política económica (BOE nº 288 de 01-12-1973).
- Ley de 19 de septiembre de 1942 por la que se dispone la constitución de una reserva obligatoria en las Sociedades anónimas y de responsabilidad limitada y la necesidad de previa autorización para las ampliaciones de capital de algunas Sociedades anónimas (BOE nº 273 de 30-09-1942).
- Ley de 17 de julio de 1951 sobre régimen jurídico de las sociedades anónimas (BOE nº 199 de 18-07-1951).
- Ley 76/1961, de 23 de diciembre, sobre regularización de balances (BOE nº 309 de 27-12-1961).
- Ley 50/1977, de 14 de noviembre, sobre medidas urgentes de reforma fiscal (BOE nº 274 de 16-11-1977).
- Ley 1/1979, de 19 de julio, de Presupuestos Generales del Estado para el ejercicio de 1979 (BOE nº 173 de 20-07-1979).
- Ley 74/1980, de 29 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el ejercicio de 1981 (BOE nº 313 de 30-12-1981).
- Ley 9/1983, de 13 de Julio, de Presupuestos Generales del Estado para 1983 (BOE nº 167 de 14-06-1983).
- Ley 19/1989, de 25 de julio, de reforma parcial y adaptación de la legislación mercantil a las Directivas de la Comunidad Económica Europea (CEE) en materia de Sociedades (BOE nº 178 de 27-07-1989).
- Orden Ministerial, de Hacienda, de 13 de mayo de 1958 por la que se aprueba la Instrucción provisional para la exacción del Impuesto sobre las rentas de Sociedades y demás Entidades Jurídicas (BOE nº 117 de 16-05-1958).
- Orden Ministerial, de Hacienda, de 5 de abril de 1965 por la que se regula el procedimiento para los beneficios fiscales a las concentraciones de empresas (BOE nº 90 de 15-04-1965).

Real Decreto 382/1984, de 22 de febrero, que permite la actualización de los activos inmovilizados (BOE nº 49 de 27-02-1984).

Alonso Moreno Aguayo es profesor colaborador del Departamento de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Jaén (España). Su email es: alonso.moreno@ujaen.es
Alonso Moreno Aguayo is a lecturer at the Department of Financial Economics and Accounting, University of Jaen (Spain). His email is: alonso.moreno@ujaen.es

ANEXOS

Anexo 1. Hechos más significativos en la historia de El Alcázar

1921	Constitución de El Lagarto
1928	Constitución de El Alcázar
1933	Pasa a ser director gerente Salvador Becerra Liñán en sustitución de Juan Gordon Picardo
1936,7,8	No hay Memorias por la Guerra Civil Española
1939	Se empieza a amortizar por el método indirecto
1940	El servicio sindical acuerda precios y condiciones uniformes para la venta de cerveza
1940	Se empiezan a dotar reservas
1942	Se empieza a dotar una reserva legal
1946	Fallece el presidente desde la constitución Marcelino Picardo de Celis y ocupa su lugar Ramón García Pelayo y de Trevilla
1949	Comienza a funcionar la maltería propia
1949	Crédito al Banco Español de Crédito que aumenta en gran medida el pasivo
1955	Compra de los terrenos de la Imora
1956	Aumento del capital social de 3,5 a 10 millones ptas.
1959	Aumento del capital social de 10 a 20 millones ptas.
1961	Se constituye Cervecería Manchega por los miembros del Consejo de Administración
1961	Traslado a los terrenos de la Imora
1963	Antonio Trujillo es nombrado subdirector gerente por la dimisión de Salvador Becerra Liñán (en 1964 se le nombra director gerente; de 1962 a 1964 el presidente ocupó el cargo de consejero delegado gerente)
1963	Cambio de formato del balance y de la cuenta de resultados
1962,3,4,6,7	Sucesivas ampliaciones de capital hasta 100 millones ptas.
1963	Se constituye Cervecería Odiel
1964	Courage entra como accionista con 10.000.000 ptas. (el capital social después ampliación llega a 70 millones ptas.) (pasa a poseer el 14,29% del capital)
1965	Aparece un plan de cuentas
1965	Reestructuración sección contabilidad: facturaciones, control depósitos y contabilidad y estadística
1966	Se amplía el capital en 7,8 millones ptas. para la nueva maltería que suscribe, entrando como accionista, Corporación Industrial, del Banco Urquijo (el capital social después ampliación llega a 77,8 millones ptas.) (pasa a poseer el 10%)
1966	Cambia el formato de la Memoria mucho más estructurado y extenso
1967	Se constituye una Cooperativa de viviendas para los trabajadores (100 viviendas)
1968	Cervecería Odiel vende sus terrenos
1969	Puesta en funcionamiento de la maltería de la Imora
1970	Fusión por absorción de Cervecería Manchega
1970	Se lanza Alcázar Premium
1971	Cambia el formato del balance, con nuevas divisiones
1974	Vuelve a cambiar el formato de la Memoria, más parecido a como era antes de 1966
1978	Se nombran comisiones en el Consejo de Administración
1979	Comienza la apuesta por la diversificación
1980	Cesa el intervencionismo administrativo de los precios de la cerveza
1980	Se estudia la posibilidad de cotizar en Bolsa
1982	Fallece el presidente Ramón García Pelayo y de Trevilla y ocupa su lugar José María Picardo y Aranda (vicepresidente desde 1956)
1985	Cruzcampo adquiere la totalidad del capital social
1985	Se nombran cinco consejeros delegados
1986	Se modifican los estatutos
1987	Inauguración nueva fábrica en Jaén
1991	Guinness adquiere Cruzcampo
1993	Todas las sociedades dependientes de Cruzcampo son absorbidas por Grupo Cruzcampo, S.A.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Evolución del valor teórico contable de El Alcázar

Ejercicio	Capital social	Patrimonio neto	Núm. acciones	Valor nominal	Valor tco. ctble.
1928	2.000.000	2.191.430,64	2.000	1.000	1.095,72
1929	2.000.000	2.092.800,76	2.000	1.000	1.046,40
1930	2.000.000	2.095.023,49	2.000	1.000	1.047,51
1931	2.000.000	2.081.842,57	2.000	1.000	1.040,92
1932	2.000.000	2.103.354,18	2.000	1.000	1.051,68
1933	2.000.000	2.134.567,23	2.000	1.000	1.067,28
1934	2.000.000	2.120.178,69	2.000	1.000	1.060,09
1935	2.000.000	2.132.203,48	2.000	1.000	1.066,10
1936	2.000.000	2.155.068,36	2.000	1.000	1.077,53
1937	2.000.000	2.419.487,69	2.000	1.000	1.209,74
1938	-	-	-	-	-
1939	2.000.000	2.106.838,15	2.000	1.000	1.053,42
1940	2.000.000	2.716.244,32	2.000	1.000	1.358,12
1941	2.500.000	3.082.194,92	2.500	1.000	1.232,88
1942	2.500.000	3.184.506,30	2.500	1.000	1.273,80
1943	2.500.000	3.358.306,31	2.500	1.000	1.343,32
1944	2.500.000	3.547.059,87	2.500	1.000	1.418,82
1945	2.500.000	3.959.781,71	2.500	1.000	1.583,91
1946	3.500.000	4.721.250,62	3.500	1.000	1.348,93
1947	3.500.000	5.380.909,14	3.500	1.000	1.537,40
1948	3.500.000	5.555.724,01	3.500	1.000	1.587,35
1949	3.500.000	5.813.925,33	3.500	1.000	1.661,12
1950	3.500.000	6.569.628,87	3.500	1.000	1.877,04
1951	3.500.000	7.308.012,14	3.500	1.000	2.088,00
1952	3.500.000	8.780.044,06	3.500	1.000	2.508,58
1953	3.500.000	10.423.584,42	3.500	1.000	2.978,17
1954	3.500.000	11.741.971,35	3.500	1.000	3.354,85
1955	3.500.000	12.850.574,58	3.500	1.000	3.671,59
1956	10.000.000	21.323.643,67	10.000	1.000	2.132,36
1957	10.000.000	26.024.220,12	10.000	1.000	2.602,42
1958	10.000.000	30.485.551,23	10.000	1.000	3.048,56
1959	20.000.000	44.586.534,22	20.000	1.000	2.229,33
1960	20.000.000	48.242.606,82	20.000	1.000	2.412,13
1961	20.000.000	52.834.037,74	20.000	1.000	2.641,70
1962	30.000.000	67.320.539,03	30.000	1.000	2.244,02
1963	60.000.000	102.499.757,97	60.000	1.000	1.708,33
1964	70.000.000	141.035.532,82	70.000	1.000	2.014,79
1965	70.000.000	146.949.527,45	70.000	1.000	2.099,28
1966	77.800.000	184.107.807,41	77.800	1.000	2.366,42
1967	100.000.000	240.224.882,09	100.000	1.000	2.402,25
1968	100.000.000	244.712.575,85	100.000	1.000	2.447,13
1969	100.000.000	249.871.298,42	100.000	1.000	2.498,71
1970	100.000.000	256.608.207,53	100.000	1.000	2.566,08
1971	150.000.000	364.169.687,30	150.000	1.000	2.427,80
1972	165.000.000	402.778.644,98	165.000	1.000	2.441,08
1973	185.000.000	453.713.478,89	185.000	1.000	2.452,51
1974	200.000.000	492.059.301,21	200.000	1.000	2.460,30
1975	225.000.000	717.249.241,83	225.000	1.000	3.187,77
1976	225.000.000	697.801.702,87	225.000	1.000	3.101,34
1977	225.000.000	814.531.619,33	225.000	1.000	3.620,14
1978	225.000.000	889.087.826,80	225.000	1.000	3.951,50
1979	225.000.000	1.428.539.349,31	225.000	1.000	6.349,06
1980	225.000.000	1.516.281.492,39	225.000	1.000	6.739,03
1981	225.000.000	1.908.021.591,25	225.000	1.000	8.480,10
1982	225.000.000	1.991.097.608,00	225.000	1.000	8.849,32
1983	225.000.000	2.598.901.879,00	225.000	1.000	11.550,68
1984	256.000.000	2.639.700.896,00	256.000	1.000	10.311,33
1985	256.000.000	2.713.597.459,00	256.000	1.000	10.599,99
1986	256.000.000	2.874.542.360,00	256.000	1.000	11.228,68
1987	512.000.000	3.542.900.803,00	512.000	1.000	6.919,73
1988	512.000.000	3.931.973.333,00	512.000	1.000	7.679,64
1989	512.000.000	4.521.392.067,00	512.000	1.000	8.830,84
1990	512.000.000	4.165.256.000,00	512.000	1.000	8.135,27
1991	512.000.000	4.757.886.000,00	512.000	1.000	9.292,75
1992	512.000.000	4.361.643.000,00	512.000	1.000	8.518,83

Fuente: Elaboración propia a partir de balances y libros de actas

Anexo 3. Miembros del Consejo de Administración en la historia de El Alcázar (1/2)

Presidente	Vicepresidente	Secretario	Vocal	Vocal	Vocal	Vocal	Director Gerente
Marcelino Picardo y Celis (28-02-28/23-04-46) (fallecimiento)	Domingo Puga Cobos (28-02-28/11-12-29) (dimisión)	Juan Javier Gordon y Picardo (28-02-28/16-03-42) (dimisión)					Juan Javier Gordon y Picardo (28-02-28/19-12-32) (dimisión)
	Ángel García Riquelme (11-12-29/17-10-41) (fallecimiento)		Gabriel Mateos Romero (24-10-40*/17-10-41) (pasó a Vicepresid.)				Salvador Becerra Liñán (06-01-33/02-04-62) ** (cesó por enfermedad)
	Gabriel Mateos Romero (17-10-41/31-03-49) (dimisión)	Ramón García Pelayo y Trev. (16-03-42/23-04-46) (pasó a Presidente)	Ramón García Pelayo y Trev. (29-11-41/16-03-42) (pasó a Secretario)				
Ramón García Pelayo y Trev. (23-04-46/01-05-82) (fallecimiento)	Joaquín Fernández de los Ríos y Rivero (31-03-49/31-10-56) (fallecimiento)	José M^a Picardo y Aranda (23-04-46/21-12-56) (pasó a Vicepresid.)	Juan Javier Gordon y Picardo (16-03-42/31-03-49) (dimisión)				Ramón García Pelayo y Trev. (02-04-62/23-02-64)
			Juan Gordon Pérez (31-03-49/21-12-56) (pasó a Secretario)				
	José M^a Picardo y Aranda (21-12-56/24-06-82) (pasó a Presidente)	Juan Gordon Pérez (21-12-56/27-07-82) (pasó a Vicepresid.)	Fco. Borja Campuzano Mateos (18-06-69/27-06-79) (cese mandato)	Ronald P. Flower (Courage) (15-12-64*/26-06-70) (jubilación)	Ramón Beneyto Sanchís (Corp. Industrial) (26-10-66*/19-04-85) (compra Cruzcampo)		
José M^a Picardo y Aranda (24-06-82/19-04-85) (compra Cruzcampo)	Juan Gordon Pérez (27-07-82/19-04-85) (compra Cruzcampo)	E. Mateos Rodríguez Villamil (27-07-79/19-04-85) (compra Cruzcampo)	Anthony Cottrell (Courage) (26-06-70/23-02-83) (venta de acciones)	J.J. Mateos López de la Banda (28-11-79*/27-07-82) (pasó a Secretario)		Manuel Quintana y Ferguson (24-06-82/19-04-85) (compra Cruzcampo)	

** Según una norma estatutaria, los directores generales Salvador Becerra y Antonio Trujillo, al convertirse en accionistas en 1951 y 1975, respectivamente, pasaron a ser consejeros

Anexo 3. Miembros del Consejo de Administración en la historia de El Alcázar (2/2)

Presidente	Vicepresid.	Secretario	Vocal	Vocal	Vocal	Vocal	Vocal	Vocal	Vocal	Vocal	Vocal	Dt.Gerente
Ignacio Ybarra Mendaro (Cruzcampo) (19-04-85/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	Carlos Delgado Barea (Cruzcampo) (19-04-85/ 25-03-87) * (fallecimiento)	Roberto Melgarejo Osborne (Cruzcampo) (19-04-85/ 20-03-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	José Joaquín Martínez Mejías-García del Cid (Cruzcampo) (19-04-85/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	Robert Alan Murdoch (Cruzcampo) (19-04-85/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	Juan Antonio Ollero de la Rosa (Cruzcampo) (19-04-85/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	Juan Antonio León Barea (Cruzcampo) (19-04-85/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	Enrique Osborne Isasi (Cruzcampo) (19-04-85/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	Felipe Roca de Togores Pérez de Guzmán (Cruzcampo) (19-04-85/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	Jaime Bombí Calbetó (Cruzcampo) (19-04-85/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	José Luis Ibarra Llorent (Cruzcampo) (19-04-85/ 28-04-88) (fallecimiento)	José Pío Delgado Ribelles (Cruzcampo) (25-03-87/ 26-06-91) (compra de Cruzcampo por Guinness)	Antonio Trujillo García (23-02-64/ 24-03-92) (pasa a ser dtor. gral. de relaciones instituciones del grupo Cruzcampo)
										José Luis Ibarra y Coello (Cruzcampo) (28-04-88/ 20-03-91) (dimisión)		
Robert Walter Antoine Hermans (Cruzcampo-Guinness) (26-06-91/ 29-06-93) (extinción)	José Ruiz de Castroviejo Serrano (Cruzcampo-Guinness) (26-06-91/ 29-06-93) (extinción)	Juan José Pérez García (Cruz.-Guin.) (20-03-91/ 24-03-92) (dimisión)	Ian Wallace Smellie (Cruzcampo-Guinness) (26-06-91/ 29-06-93) (extinción)	José María Olmedo Rivero (Cruzcampo-Guinness) (26-06-91/ 29-06-93) (extinción)	Antonio Trujillo García (26-06-91/ 29-06-93) (extinción)	Manuel Rodríguez de Torres (26-06-91/ 29-06-93) (extinción)						
		Antonio Rueda González (Cruzc.Guin.) (24-03-92/ 29-06-93) (extinción)										

* Posteriormente no se vuelve a nombrar vicepresidente hasta 1991

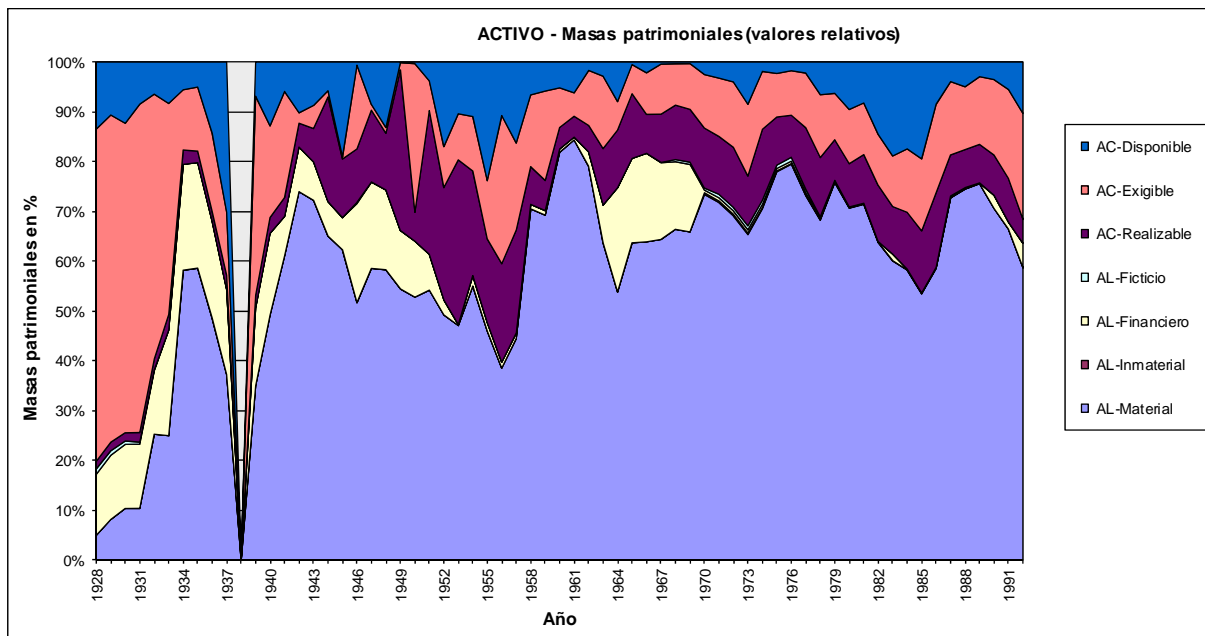
Fuente: Elaboración propia a partir de libros de actas

Anexo 4. Litros anuales producidos por El Alcázar

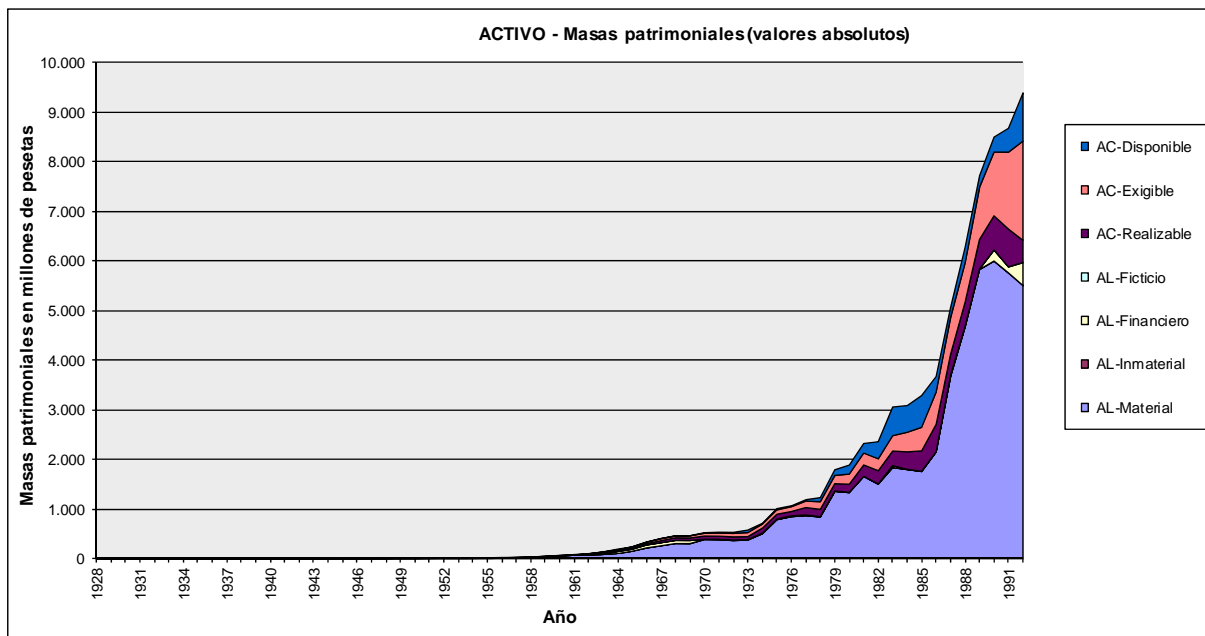
Año	Barriles			Cajas			Total gral.
	Jaén	Pueblos	Total	Jaén	Pueblos	Total	
1928	306.261	448.241	754.502	16.104	53.858	69.962	824.464
1929	354.518	518.993	873.511	29.673	114.334	144.007	1.017.518
1930	332.123	484.674	816.797	36.266	207.417	243.683	1.060.480
1931	279.481	320.738	600.219	33.950	141.692	175.642	775.861
1932	220.936	272.134	493.070	34.394	168.555	202.949	696.019
1933	247.875	442.345	690.220	43.013	387.905	430.918	1.121.138
1934	215.397	324.614	540.011	54.168	416.020	470.188	1.010.199
1935	222.215	242.163	464.378	71.302	418.997	490.299	954.677
1936	341.106	352.099	693.205	145.223	373.250	518.473	1.211.678
1937	595.837	12.916	608.753	417.341	37.787	455.128	1.063.881
1938	143.790	4.117	147.907	99.443	27.112	126.555	274.462
1939	233.295	132.023	365.318	35.298	188.676	223.974	589.292
1940	278.393	319.571	597.964	81.836	420.503	502.339	1.100.303
1941	159.323	56.990	216.313	50.800	74.123	124.923	341.236
1942	491.492	121.683	613.175	-	-	-	613.175
1943	507.678	83.076	590.754	1.532	171.420	172.952	763.706
1944	354.971	229.601	584.572	25.205	359.708	384.913	969.485
1945	307.643	438.836	746.479	43.224	399.964	443.188	1.189.667
1946	419.193	7.236	426.429	30.189	263.306	293.495	719.924
1947	676.196	306.820	983.016	44.243	392.602	436.845	1.419.861
1948	371.438	259.272	630.710	17.394	200.252	217.646	848.356
1949	134.739	147.949	282.688	6.349	38.723	45.072	327.760
1950	315.056	353.452	668.508	51.727	324.619	376.346	1.044.854
1951	336.077	493.557	829.634	66.260	485.220	551.480	1.381.114
1952	402.360	675.639	1.077.999	110.514	638.194	748.708	1.826.707
1953	459.827	707.517	1.167.344	138.070	648.185	786.255	1.953.599
1954	444.417	775.201	1.219.618	146.319	691.604	837.923	2.057.541
1955	490.913	905.221	1.396.134	209.899	949.863	1.159.762	2.555.896
1956	490.624	864.663	1.355.287	270.648	1.015.849	1.286.497	2.641.784
1957	540.418	814.025	1.354.443	480.082	1.610.049	2.090.131	3.444.574
1958	519.344	708.417	1.227.761	667.665	1.825.370	2.493.035	3.720.796
1959	495.839	656.132	1.151.971	805.140	2.013.295	2.818.435	3.970.406
1960	539.277	651.985	1.191.262	956.866	2.145.310	3.102.176	4.293.438
1961	528.281	677.356	1.205.637	1.307.197	2.255.331	3.562.528	4.768.165
1962	314.394	491.479	805.873	1.679.258	2.798.769	4.478.027	5.283.900
1963	235.813	360.429	596.242	2.492.205	4.700.875	7.193.080	7.789.322
1964	225.796	289.498	515.294	2.929.945	5.494.842	8.424.787	8.940.081
1965	392.326	279.462	671.788	2.983.434	5.677.230	8.660.664	9.332.452
1966	498.624	405.182	903.806	3.108.361	7.762.950	10.871.311	11.775.117
1967	788.839	899.114	1.687.953	3.430.686	9.784.468	13.215.154	14.903.107
1968	1.261.415	1.969.867	3.231.282	3.493.977	9.802.126	13.296.103	16.527.385
1969	1.488.898	2.410.948	3.899.846	3.372.335	9.481.908	12.854.243	16.754.089
1970	-	-	-	-	-	-	17.971.382
1971	-	-	-	-	-	-	20.628.758
1972	-	-	-	-	-	-	21.007.912
1973	-	-	-	-	-	-	26.495.862
1974	-	-	-	-	-	-	27.730.200
1975	-	-	-	-	-	-	28.222.935
1976	-	-	-	-	-	-	29.245.685
1977	-	-	-	-	-	-	30.824.859
1978	-	-	-	-	-	-	34.589.247
1979	-	-	-	-	-	-	42.666.948
1980	-	-	-	-	-	-	42.792.244
1981	-	-	-	-	-	-	41.827.952
1982	-	-	-	-	-	-	38.106.858
1983	-	-	-	-	-	-	39.206.112
1984	-	-	-	-	-	-	36.314.251
1985	-	-	-	-	-	-	38.362.316
1986	-	-	-	-	-	-	* 42.777.400
1987	-	-	-	-	-	-	* 49.746.400
1988	-	-	-	-	-	-	57.700.000
1989	-	-	-	-	-	-	76.600.000
1990	-	-	-	-	-	-	* 84.403.350
1991	-	-	-	-	-	-	* 79.818.300
1992	-	-	-	-	-	-	* 83.569.760

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias, otros documentos de archivo y Servicio de Documentación de Cerveceros de España

Anexo 5. Evolución de las masas patrimoniales del balance (1/2)

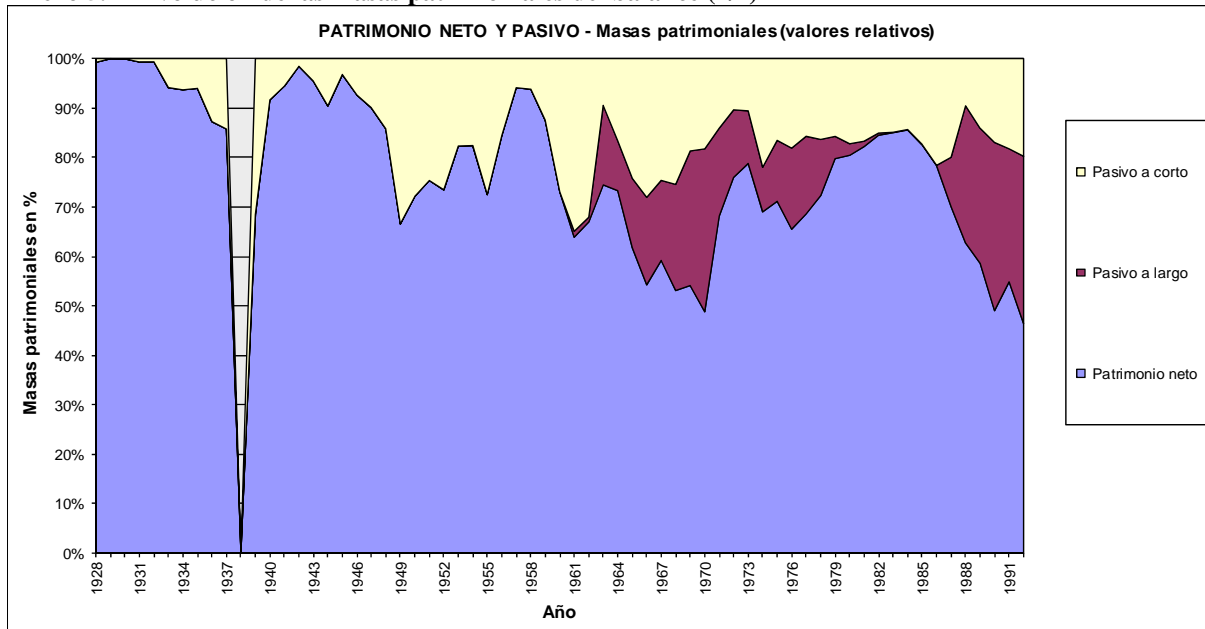


Fuente: Elaboración propia a partir de Balances

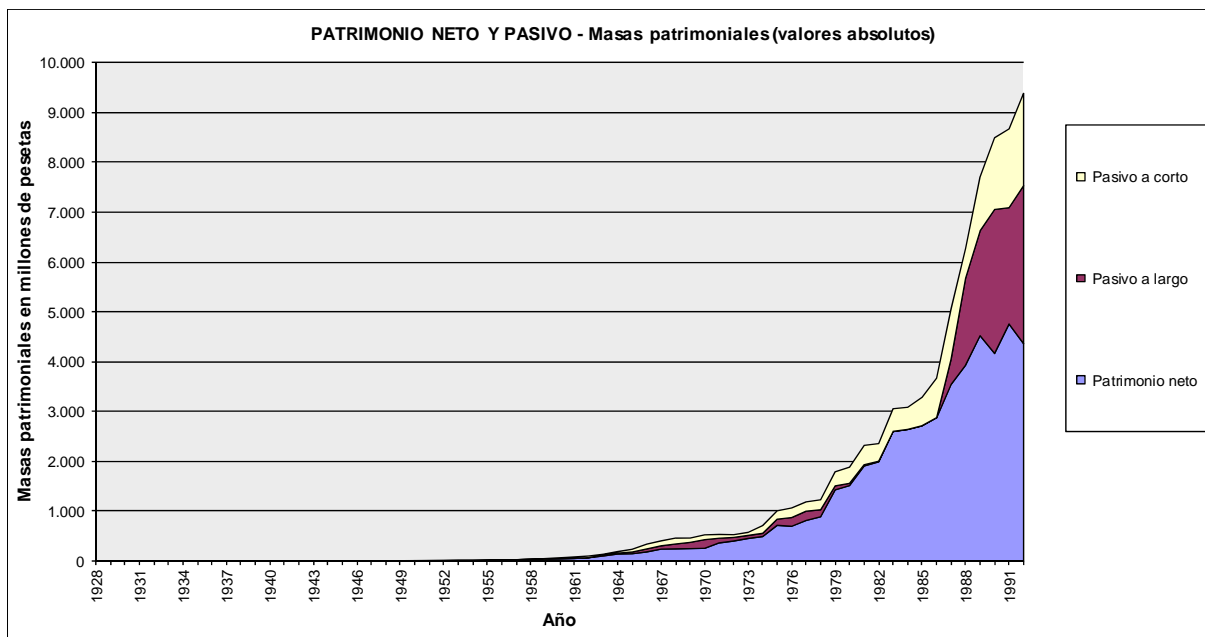


Fuente: Elaboración propia a partir de Balances

Anexo 5. Evolución de las masas patrimoniales del balance (2/2)



Fuente: Elaboración propia a partir de Balances



Fuente: Elaboración propia a partir de Balances

Anexo 6. Distribución de dividendos en El Alcázar

Año	Dividendo
1928	8,5%
1929	5%
1930	5%
1931	5%
1932	5%
1933	6%
1934	5%
1935	-
1936	-
1937	-
1938	-
1939	7,5% + 5% (el 7,5% corresponde a los beneficios de 1935)
1940	8%
1941	-
1942	6%
1943	6%
1944	6%
1945	6%
1946	10% en acciones liberadas
1947	6%
1948	6%
1949	6%
1950	10% en acciones liberadas + 5%
1951	10% en acciones liberadas + 5%
1952	5%
1953	4%
1954	5% + 25% (el 25% es extraordinario con cargo a la cuenta de beneficios no repartidos)
1955	10%
1956	2%
1957	4%
1958	5%
1959	4%
1960	4%
1961	5%
1962	5%
1963	5%
1964	5%
1965	2%
1966	2%
1967	4%
1968	4%
1969	2%
1970	4%
1971	5%
1972	5%
1973	5%
1974	5%
1975	-
1976	-
1977	-
1978	5% + 0,5 pesetas/acción
1979	17%
1980	2%
1981	17%
1982	17%
1983	17%
1984	24,79%
1985	4%
1986	4%
1987	4%
1988	4%
1989	4%
1990	4%
1991	4%
1992	-

?%: Sí hay distribución de dividendo, pero se desconoce el importe

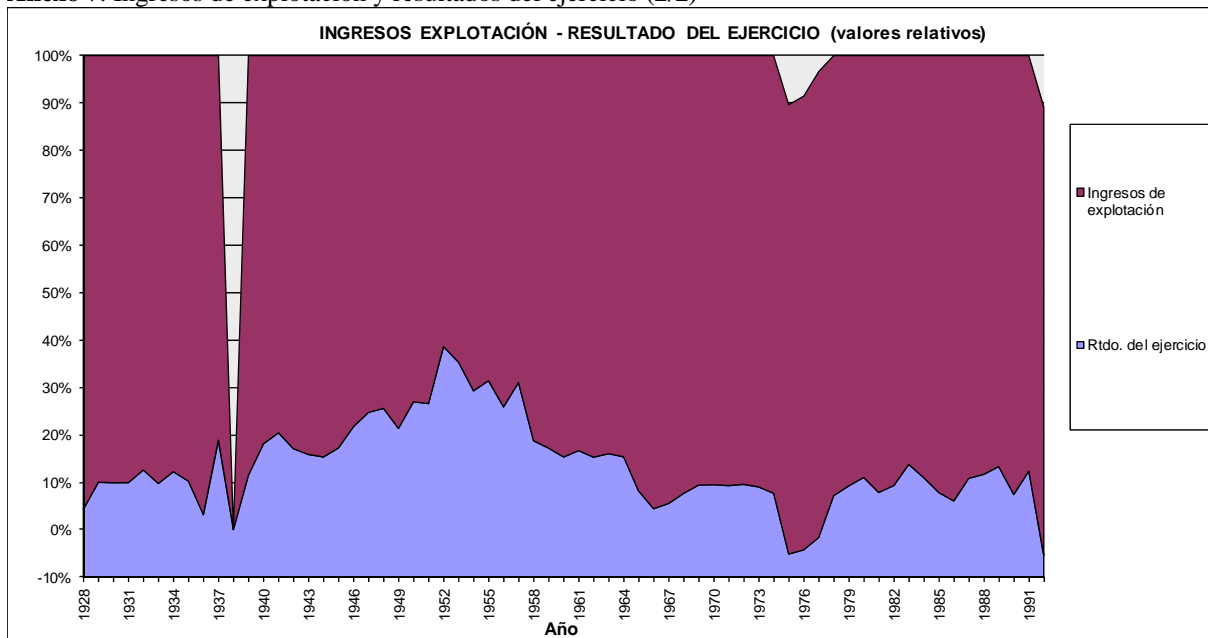
Fuente: Memorias, libros de actas y expedientes del Archivo Histórico Provincial de Jaén

Anexo 7. Ingresos de explotación y resultados del ejercicio (1/2)

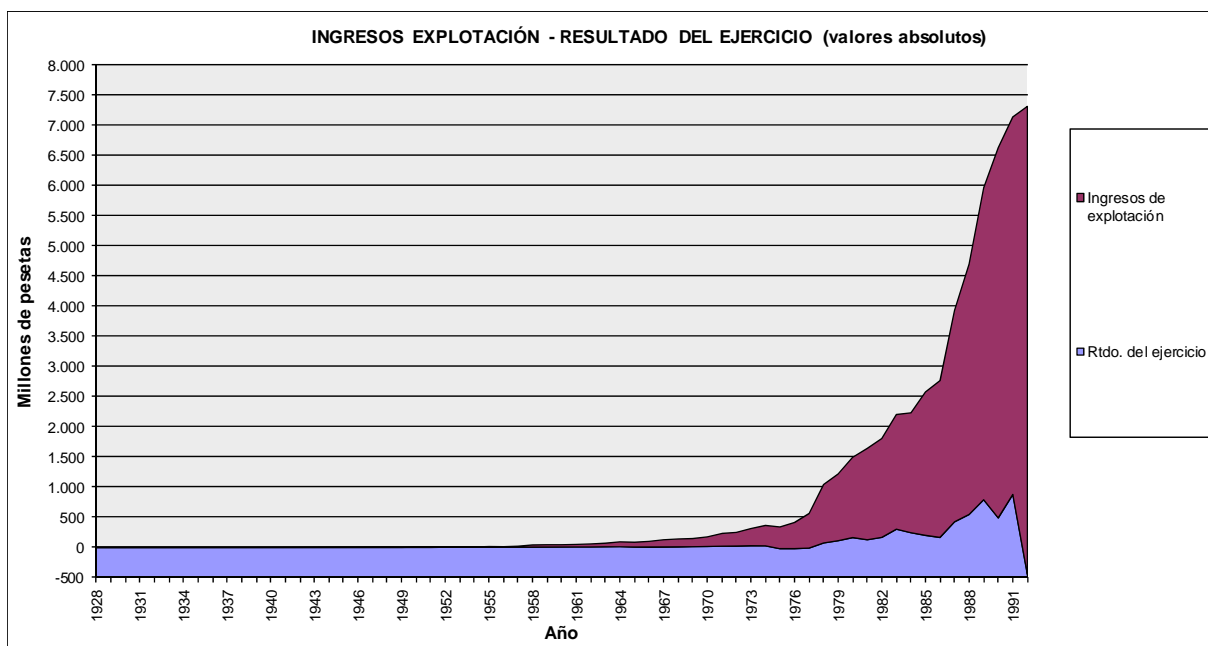
Ejercicio	Ingresos de explotación		Resultados del ejercicio	
	Valor absoluto	% s/ ejer. ant.	Valor absoluto	% s/ ejer. ant.
1928	645.843,18	-	28.643,33	-
1929	811.468,93	25,64%	89.970,73	214,11%
1930	859.628,85	5,93%	94.222,52	4,73%
1931	654.676,50	-23,84%	71.957,87	-23,63%
1932	706.373,34	7,90%	101.474,46	41,02%
1933	1.091.586,16	54,53%	117.605,57	15,90%
1934	962.625,38	-11,81%	133.955,22	13,90%
1935	895.898,56	-6,93%	101.873,81	-23,95%
1936	1.204.245,45	34,42%	39.264,60	-61,46%
1937	1.442.411,63	19,78%	335.557,69	754,61%
1938	-	-	-	-
1939	824.724,42	-	106.838,15	-
1940	1.512.621,47	83,41%	333.831,60	212,46%
1941	473.493,10	-68,70%	121.557,89	-63,59%
1942	1.109.747,67	134,37%	228.164,47	87,70%
1943	1.560.872,67	40,65%	294.099,27	28,90%
1944	2.196.950,44	40,75%	397.380,12	35,12%
1945	2.727.143,85	24,13%	567.716,17	42,86%
1946	1.705.637,88	-37,46%	473.244,91	-16,64%
1947	3.747.900,71	119,74%	1.231.004,63	160,12%
1948	3.404.112,98	-9,17%	1.169.604,16	-4,99%
1949	1.775.759,95	-47,83%	481.888,74	-58,80%
1950	5.976.406,30	236,55%	2.204.662,07	357,50%
1951	7.960.301,20	33,20%	2.881.882,80	30,72%
1952	6.988.017,33	-12,21%	4.395.329,92	52,52%
1953	7.233.206,80	3,51%	3.950.365,08	-10,12%
1954	6.626.314,27	-8,39%	2.743.401,13	-30,55%
1955	10.268.973,18	54,97%	4.698.845,14	71,28%
1956	10.666.286,74	3,87%	3.725.896,92	-20,71%
1957	15.391.847,58	44,30%	6.920.434,64	85,74%
1958	33.786.389,76	119,51%	7.799.260,36	12,70%
1959	38.315.342,56	13,40%	7.956.566,55	2,02%
1960	39.149.460,33	2,18%	7.078.565,13	-11,03%
1961	43.179.036,42	10,29%	8.627.344,27	21,88%
1962	50.267.864,97	16,42%	9.063.825,53	5,06%
1963	60.392.560,10	20,14%	11.502.698,13	26,91%
1964	79.468.561,00	31,59%	14.415.630,01	25,32%
1965	80.330.603,30	1,08%	7.143.098,40	-50,45%
1966	97.654.838,80	21,57%	4.482.334,17	-37,25%
1967	121.610.328,10	24,53%	7.074.530,85	57,83%
1968	130.490.129,50	7,30%	10.793.577,03	52,57%
1969	133.887.289,00	2,60%	13.865.071,90	28,46%
1970	159.475.226,35	19,11%	16.672.983,45	20,25%
1971	210.947.666,30	32,28%	21.558.306,35	29,30%
1972	227.039.219,50	7,63%	23.964.002,06	11,16%
1973	286.637.415,50	26,25%	28.343.246,56	18,27%
1974	337.524.804,10	17,75%	27.954.050,29	-1,37%
1975	360.521.812,50	6,81%	-19.653.574,24	-170,31%
1976	434.168.279,50	20,43%	-19.447.539,06	-1,05%
1977	573.631.934,35	32,12%	-9.842.935,39	49,39%
1978	970.000.801,96	69,10%	74.556.207,47	857,46%
1979	1.108.303.104,00	14,26%	112.425.557,00	50,79%
1980	1.332.904.703,00	20,27%	163.485.037,00	45,42%
1981	1.515.458.573,00	13,70%	128.894.223,00	-21,67%
1982	1.639.624.742,00	8,19%	167.579.738,00	30,01%
1983	1.902.880.924,00	16,06%	303.219.072,00	80,94%
1984	1.988.325.228,00	4,49%	244.728.631,00	-19,29%
1985	2.377.739.006,00	19,59%	201.780.195,00	-17,55%
1986	2.600.726.578,00	9,38%	167.145.766,00	-17,16%
1987	3.508.017.819,00	34,89%	425.326.372,00	154,46%
1988	4.154.013.556,00	18,41%	547.755.225,00	28,78%
1989	5.171.773.378,00	24,50%	792.298.582,00	44,64%
1990	6.140.204.000,00	18,73%	*491.409.000,00	-37,98%
1991	6.262.867.000,00	2,00%	*879.081.000,00	78,89%
1992	7.762.293.000,00	23,94%	*-445.630.000,00	-150,69%

* Estas tres magnitudes, para facilitar la comparabilidad con años anteriores, corresponden a resultados antes de impuestos
Fuente: Elaboración propia a partir de libros y estados contables

Anexo 7. Ingresos de explotación y resultados del ejercicio (2/2)

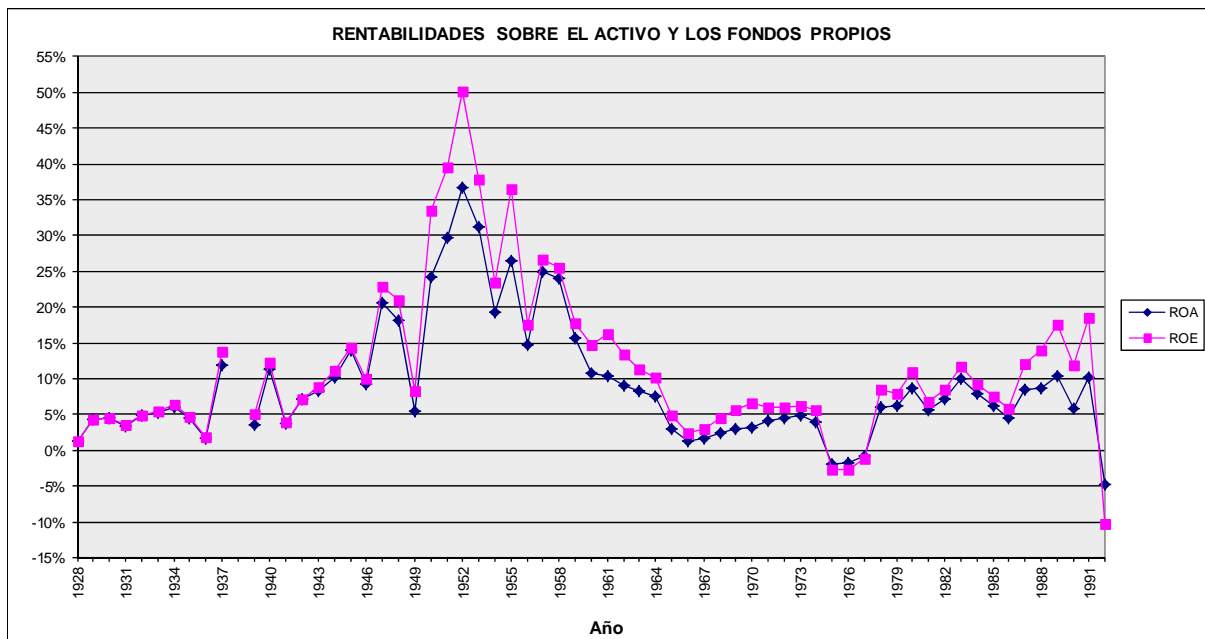


Fuente: Elaboración propia a partir de **anexo 7**



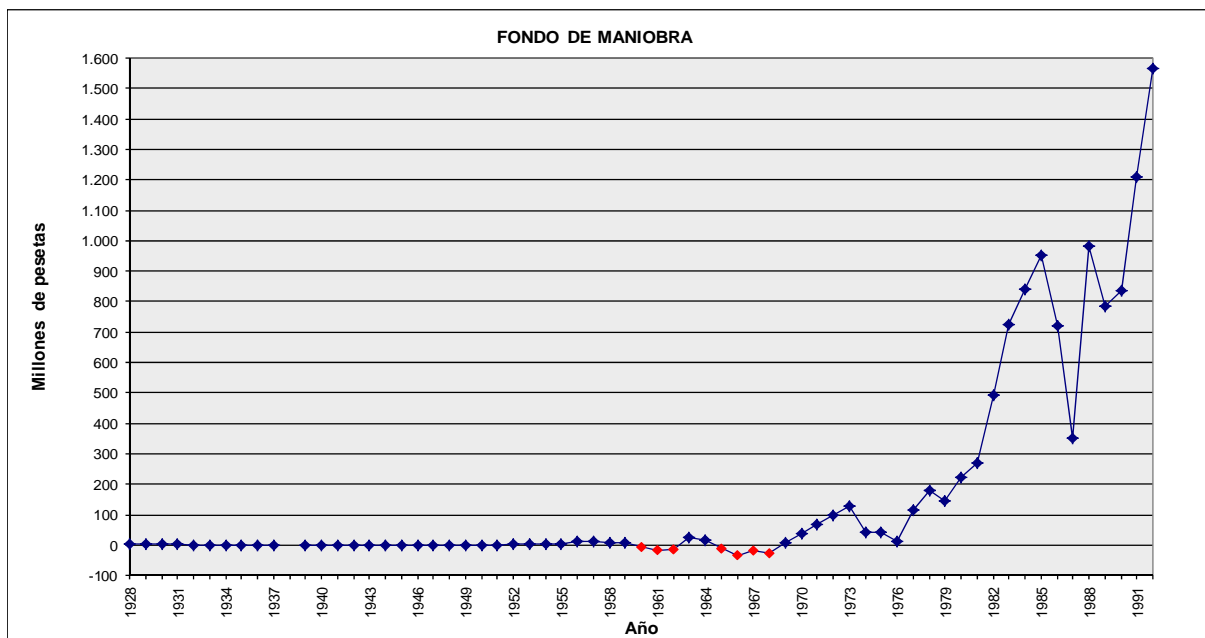
Fuente: Elaboración propia a partir de **anexo 7**

Anexo 8. Evolución de la rentabilidad sobre activo y fondos propios



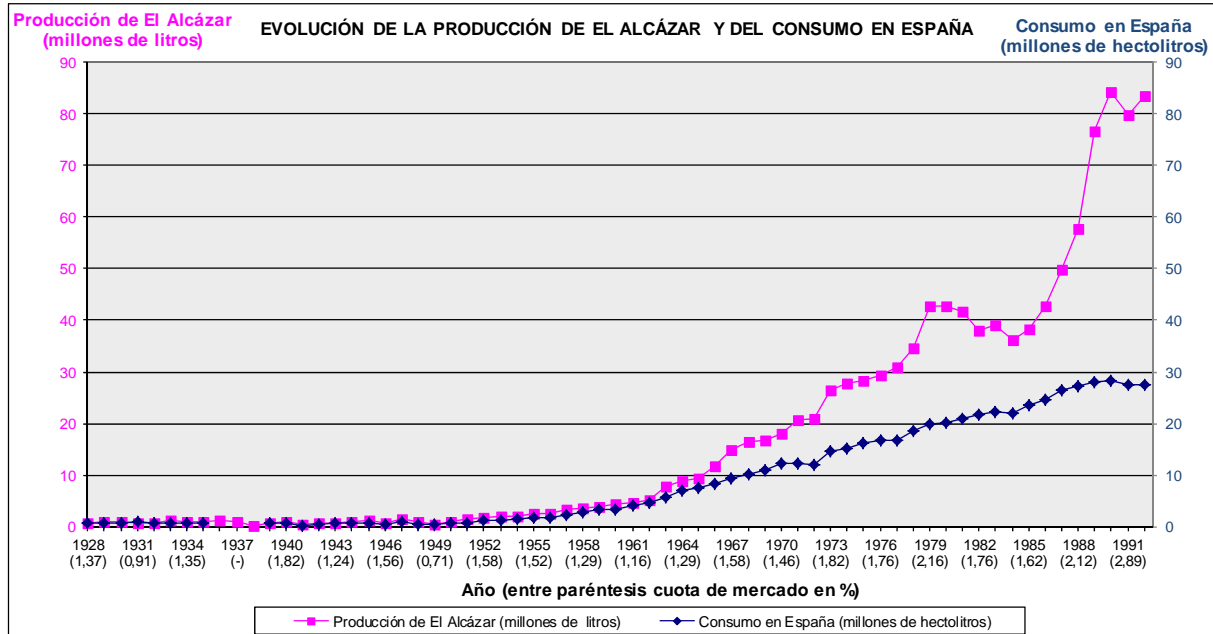
Fuente: Elaboración propia a partir de Balances

Anexo 9. Evolución del fondo de maniobra



Fuente: Elaboración propia a partir de Balances

Anexo 10. Producción de cerveza de El Alcázar y consumo en España



Fuente: Elaboración propia a partir de anexo 4 y García Ruiz y Laguna Roldán (1999)