

**EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA  
CERVECERA TROPICAL (1924-1993)  
Santiago de Luxán Meléndez  
José Luis Quesada González**



<b>SUMARIO:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>I. INTRODUCCIÓN.</li><li>II. FUNDACIÓN Y PRIMEROS AÑOS (1924-1939).</li><li>III. LAS DIFICULTADES DEL RÉGIMEN AUTÁRQUICO (1939-1954).</li><li>IV. EL GRAN SALTO HACIA DELANTE. DE LA FÁBRICA DE CANALEJAS A LA DE BARRANCO SECO (1954-1960).</li><li>V. LA ÉPOCA DE LA PRODUCCIÓN EN MASA (1960-1984).</li><li>VI. EL DIFÍCIL RETO DE LA COMPETITIVIDAD. LA FUSIÓN ENTRE SICAL Y COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS (1985-1993).</li><li>VIII. CONCLUSIONES.</li></ol>
-----------------	--

## I. INTRODUCCIÓN

Hemos estructurado la historia de Tropical, en función de su dinámica propia y de la evolución del mercado cervecero regional, nacional e internacional, en cinco grandes etapas: Fundación y primeros años (1924-1939), Las dificultades del régimen autárquico (1939-1954), El gran salto hacia delante (1954-1960), La época de la producción en masa (1960-1984) y, por último, El difícil reto de la competitividad. La fusión entre Sical y Compañía Cervecera Canaria (1985-1993).

## II. FUNDACIÓN Y PRIMEROS AÑOS (1924-1939)

La industria cervecera en Canarias puede decirse que hace acto de presencia antes de la primera Guerra Mundial, con la fundación de La Salud (1910), aunque realmente comience su andadura durante la Dictadura de Primo de Rivera, en los años veinte, coincidiendo con el pequeño despegue del sector industrial en las Islas y con el empuje de este ramo, en toda España. En estos inicios, en que el mercado cervecero aún no está estructurado, en Canarias (0,14% de la producción nacional en 1924) funcionarán dos pequeños establecimientos. El ya citado de La Salud y, desde 1924, Tropical. Curiosamente, ambos aparecen radicados en la ciudad de Las Palmas, compartiendo ubicación, uno junto al otro, en el Barrio de Los Arenales. En Tenerife, por su parte, no aparecerá esta actividad hasta 1948, pues aunque verá constituirse, en 1939, una sociedad (Compañía Cervecera de Canarias) para la elaboración de cerveza, como consecuencia de los avatares de la Segunda Guerra Mundial y de las contingencias impuestas al comercio exterior por la política autárquica del primer franquismo, la salida al mercado de sus productos se retrasará durante una década. Pese a la permanencia de los obstáculos tradicionales al desarrollo de la actividad industrial en Canarias, a los que antes nos hemos referido, desde los propiamente institucionales (Puertos Francos, falta de cultura e iniciativa empresarial), a los de carácter estructural (falta de energía, escasa disponibilidad de recursos hidráulicos, carencia de materias primas), pasando por las singularidades del mercado canario (lejanía con altos costes de transporte, compartimentación insular con elevados problemas de distribución, estrechez del mercado, en suma), la industria se desenvolverá, aunque sea en términos modestos. Efectivamente, una generación de hombres de negocios isleños, entre los que se encuentra Castor Gómez



Navarro –fundador de la fábrica Tropical– que han ocupado un lugar ciertamente secundario, pero no carente de importancia, en el desarrollo de la actividad portuaria y del subsector agroexportador, al amparo del crecimiento urbano, en especial de la ciudad de Las Palmas, decide dirigir parte de su capital a la industria. Así se pondrán en marcha insignificantes fábricas de harinas, de pastas, salazones de pescado, talleres de reparación naval, o estas pequeñas fábricas de cerveza. Tanto La Salud, como Tropical, responden, por otro lado, al prototipo de pequeño negocio familiar, sin status societario, en el que apenas existe separación entre la propiedad del capital y el ejercicio real de la gestión, aunque la pequeña complejidad tecnológica del sistema de producción, obligue a la contratación de un director técnico extranjero (maestro cervecero). Otro de los rasgos sobresalientes que conviene resaltar de la primera fase de la historia de Tropical, es la modernidad que aportan al espacio urbano de Las Palmas, sus instalaciones. Estamos ante una edificación civil, diseñada por un arquitecto para la función específica de producir cerveza, en cuyos planos de planta (es decir, la disposición y funcionamiento de la maquinaria), ha intervenido, por añadidura, un ingeniero industrial.

### III. LAS DIFICULTADES DEL RÉGIMEN AUTÁRQUICO (1939-1954)

Con el fin de la Guerra civil de 1936, y la constitución de SICAL (Sociedad Industrial Canaria S.L.), de la que formaban parte tres socios –Vito Sánchez Jiménez, Diego Vega Sarmiento y Miguel Curbelo Grondona– entramos en otra fase de nuestra historia. Esta firma surgirá para hacerse cargo del negocio familiar de los Gómez Bosch, sucesores del fundador de Tropical, y tratar de sacar de la atonía a la fábrica de cerveza y de chocolate. Estamos ante un momento de pequeña renovación del empresariado autóctono, cuyo perfil sin embargo, en líneas generales, parece todavía coincidir con el de los hombres de negocios del primer tercio del siglo XX. Son hombres dedicados a la actividad comercial que, o bien se han formado a si mismos al amparo de una casa importadora, como es el caso de Diego Vega Sarmiento, que realiza su carrera inicial en la empresa de Domingo Alvarado; o bien, proceden de dinastías de comerciantes, con una cierta tradición de operar en el Puerto, como será el caso de Miguel Curbelo. En cualquier caso, este grupo de empresarios, que alcanza la madurez durante la autarquía, ha formado su capital en el comercio, pero también en la industria, en la agricultura de exportación o en actividades propiamente especulativas. En esta nueva sociedad, aunque la presidencia recaiga en el socio de más edad (Vito Sánchez Jiménez), el control de la gestión y la dirección de la empresa –hay continuidad con la etapa anterior, al mantenerse la confusión entre propiedad y gestión– será compartida por los tres socios. De este modo, en una de las cláusulas de constitución de la citada Compañía, queda estipulado que: *los tres socios se hacen cargo de la dirección, gerencia y firma. Los tres pueden actuar como gerentes y representar a la sociedad en cualquier actuación (Escritura de Constitución de 15-V-1939, Cláusula 90)*. Una de las novedades sin embargo, de la nueva andadura de la fábrica, será la pérdida de su carácter familiar. Durante esta etapa, se realizarán dos ampliaciones de capital, en 1941 y 1946 respectivamente, en las que el equilibrio



de la participación se mantuvo escrupulosamente. La empresa vivió con serias dificultades durante estos años de la Autarquía (desabastecimientos de materias primas, problemas para adquisición de maquinaria, escaso nivel de consumo, etc.), apostando por la diversificación de actividades. No se limitó en consecuencia, a la producción de cerveza y de chocolate, sino que entró en el tueste de café y, sobre todo, en la actividad pesquera. La preferencia por esta última, en los momentos difíciles de la Segunda Guerra Mundial, tuvo una enorme repercusión en la estructura financiera de la empresa, que tuvo que recurrir al capital financiero, rompiéndose, en este punto, la actitud conservadora de sus propietarios, más inclinados a solventar las necesidades de capital, mediante aportaciones personales, que a la apertura de líneas de crédito en las instituciones bancarias. Desde luego, los caladeros saharianos no fueron alternativa viable al Gran Sol y, poco a poco, se abandonará esta línea estratégica, dando mayor protagonismo a la elaboración de cerveza, aunque en estos años el papel del chocolate no sea en absoluto despreciable. De todas formas, la atonía de la producción, con incrementos muy modestos, acompañada de una pobre inversión en renovación del equipo productivo, debe ser resaltada como el rasgo dominante del período. A fines de los cuarenta, podemos observar una cierta inflexión en la marcha de la fábrica, que intenta entrar por la senda de un dinamismo mayor. Aunque el crecimiento no sea, ni mucho menos, espectacular, harán acto de presencia los desequilibrios financieros: incrementos más que notables del pasivo circulante que, durante el quinquenio de 1950-1954, alcanza el 45% del pasivo total; con problemas de liquidez, en suma, que ponen a la firma ante una situación de estrangulamiento, de la que únicamente se saldrá, gracias a la modificación del status societario (conversión en sociedad anónima) y la consiguiente ampliación del capital social.

Mientras tanto, en el mercado regional, Tropical pasará de ser un líder vigoroso, en los primeros tiempos, a tener los pies de barro, puesto que la modificación acaecida a finales de los cuarenta, con la aparición de la competencia en Tenerife (CCC), le hará perder rápidamente competitividad y cuota de mercado. Hasta 1948, Tropical había envasado, por término medio, más de los 2/3 de la producción canaria, respondiendo la evolución de la misma a las pautas del mercado nacional. De un mercado regional, casi controlado en su totalidad por ella, con posibilidades incluso de exportar excedentes al NO de África y a Guinea Ecuatorial, iremos acercándonos a un nivel de especialización insular (Gran Canaria) e, incluso, urbano (Las Palmas), al final del período al que nos estamos refiriendo. Cuando las circunstancias excepcionales del conflicto mundial desaparezcan y, además, surja la competencia, Tropical no podrá responder a las exigencias del mercado, fundamentalmente por falta de capacidad, entrando en un proceso de necesaria reestructuración, que se desarrollará durante la segunda mitad de la década de los cincuenta. El hecho quizás más destacado, de las nuevas condiciones del mercado, será la pérdida inevitable del mercado de Tenerife, atribuible no sólo a insuficiencias de capacidad de nuestra empresa, sino también a las dificultades intrínsecas de la distribución en un mercado formado por Islas. Hay que recordar, por último, que estamos en un momento en que impera el marketing pasivo, en el que apenas está desarrollada la publicidad.



En la distribución, se opta por un sistema mixto en el mercado principal, recurriendo a canales indirectos fuera de Gran canaria, conformándose una estructura de representaciones en exclusiva (Tenerife, Lanzarote y Fuerteventura) y de representantes ocasionales en el resto de los mercados.

#### IV. EL GRAN SALTO HACIA DELANTE. DE LA FÁBRICA DE CANALEJAS A LA DE BARRANCO SECO (1954-1960)

Hemos creído necesario, a continuación, dar personalidad propia a la segunda mitad de la década de los cincuenta, puesto que en esos años se produjo, a nuestro entender, uno de los cambios más trascendentales en la historia y desenvolvimiento de la marca Tropical: la decisión de levantar una nueva fábrica, fuera, esta vez, del perímetro urbano de la ciudad de Las Palmas. Se trataba de dar un golpe de timón que permitiese hacer frente a las nuevas circunstancias del mercado cervecero regional, en el que la pérdida de competitividad de Tropical era manifiesta, como consecuencia de la irrupción en años anteriores de la Compañía Cervecera de Canarias, cuya cuota de producción estuvo en este período por encima del 65%. Esta etapa estuvo marcada, entonces, por la renovación del equipo productivo y la preparación y desarrollo de las nuevas instalaciones, lo que obligó a la sociedad a un esfuerzo inversor notable. En esta nueva andadura hay que situar la renovación de la gestión y del modo de funcionamiento de la empresa, con la incorporación de un director técnico, A. Vega Pereira, hijo de uno de los propietarios, sobre el que recaerá la responsabilidad del diseño de las nuevas instalaciones. Junto al anterior, será también de gran trascendencia el fichaje de G. Höcht, un ingeniero cervecero alemán, que aprovechará los años anteriores a la apertura de la fábrica de Barranco Seco, para definir el nuevo estilo de la cerveza Tropical. Los obstáculos institucionales al comercio exterior, mediatizarán, en grado sumo, todo el proceso de la compra de maquinaria. La fábrica que ha incrementado su tamaño con relación a épocas anteriores, pasará de 60 operarios en 1956 a más de 100 en 1958, convirtiéndose, entonces, según este parámetro, en una mediana empresa. Por otro lado, el cambio de status societario, introduce alguna variación en la composición del accionariado, aunque el equilibrio inicial se siga manteniendo y, sobre todo, permitirá las sucesivas ampliaciones de capital, necesarias para poner en marcha el proyecto de la nueva fábrica. En la primera de las cuestiones se pasó de tres a cuatro accionistas, al incorporarse como tal A. Sánchez Wedeles, sobrino de uno de los fundadores, cuya presencia en la empresa se remontaba a los años cuarenta. El capital social, por su parte, experimentó un incremento de un 300%, entrando el nuevo accionista en la ampliación de 1959, al suscribir acciones que le hubiesen correspondido a su tío V. Sánchez Jiménez.

#### V. LA ÉPOCA DE LA PRODUCCIÓN EN MASA (1960-1984)

Durante la cuarta etapa (1961-1984), asistiremos a un proceso más intenso de desarrollo de la marca Tropical, que se convertirá en líder del mercado regional,



superando con creces la cuota de mercado de la empresa rival tinerfeña que, además, verá debilitada, aún más, su posición, por la aparición de una nueva fábrica (Certesa), en Tenerife. Este empuje en la elaboración de cerveza puede ser calificado, en términos relativos, de espectacular, especialmente en la década de los sesenta, en la que el ritmo de crecimiento duplicará al de la producción nacional. En el tramo final de estos veinticinco años, sin embargo, el vigor expansivo se habrá reducido considerablemente, apareciendo los primeros síntomas de que la fábrica está entrando en una fase de madurez. El crecimiento es ya, en algunos ejercicios, incluso negativo y, desde 1975, siempre muy por debajo del ritmo de variación de la producción nacional. Las circunstancias empiezan a apuntar, entonces, hacia un nuevo reequilibrio de la producción regional, que el incremento de la competencia, como consecuencia del ingreso en la Comunidad Económica Europea, no hará más que intensificar. No obstante, el rasgo más relevante de estos años es, sin duda, el aumento constante de capacidad como respuesta a una demanda en rápida expansión y, en consecuencia, la ampliación y renovación del aparato productivo. Este proceso, por otro lado, difícilmente puede explicarse sin la presencia de un marco institucional favorable (REF de 1972) que permite el mantenimiento y un mayor empleo del Fondo de Previsión para Inversiones y, por tanto, una política de financiación con recursos propios: reservas voluntarias más ampliaciones de capital. De este modo, entre 1961 y 1980 se realizaron doce ampliaciones de capital que supusieron un incremento del 690%.

Igualmente se modificó la composición del accionariado, como consecuencia directa de la desaparición física de dos de los socios fundadores, en estos primeros años, y de la entrada, más adelante, de los hijos del socio superviviente. El peso de la sociedad comenzó a inclinarse, a partir de esos momentos, hacia D. Vega Sarmiento que, prácticamente ya hasta el final de su vida, ostentará la presidencia del Consejo de Administración (la presidencia la asumió en el CA de 8-VII-1961 y su dimisión irrevocable no se produjo hasta la celebración del CA de 27-III-1990). En el primero de los casos, el fallecimiento de Vito Sánchez y, casi sin solución de continuidad de su viuda (V. Sánchez murió en 1961, reconociéndose en JGO de 15-VI-1962 a María Jiménez Neyra su derecho a formar parte del accionariado), amplió hasta nueve el número de accionistas, al incorporarse tanto sus herederos, como A. Vega Pereira. En 1964, D. Vega Sarmiento detentaba algo más del 38% del capital social, A. Sánchez Wedeles controlaba por encima del 21%, los herederos de V. Sánchez alrededor del 16% y M. Curbelo Grondona, cerca de un 24%. La política de la sociedad tratando de seguir, al menos formalmente, el equilibrio establecido en la constitución de la misma, fue dar entrada en el Consejo de Administración a dos nuevos consejeros, ampliando su número a cinco. En aquella ocasión, pasaron a formar parte del mismo, P. Quevedo Peano, en representación de los herederos del consejero fallecido, y A. Vega Pereira, que llevaba ya cerca de diez años al frente de la dirección técnica de la fábrica. Esta decisión se justificó *en vista del incremento experimentado por la sociedad que aconseja esté formado por un mayor número de consejeros y así, al mismo tiempo, exista en el Consejo una más amplia representación de los accionistas (JGE de 24-I-1964)*. Por si esto no fuera bastante, la modificación



de los estatutos de la sociedad, dando cabida a la sindicación de acciones a efectos de voto, permitió la existencia de un mecanismo corrector, que fue utilizado. Al respecto hay que mencionar también el mayor peso que en el conjunto de la firma, iba adquiriendo el Presidente del Consejo de Administración. La puesta en marcha de este último procedimiento vino a coincidir con la muerte de otro de los socios, M. Curbelo Grondona (CA de 15-X-1966), que volvió a cambiar la composición del accionariado, al pasar a formar parte del mismo sus herederos. En 1968, la balanza seguía inclinándose a favor de Vega Sarmiento, posición que se reforzó con el papel y el protagonismo que empezó a jugar su hijo, A. Vega Pereira que, desde 1973, se convirtió en el ejecutivo principal de la empresa, al ser nombrado director general de la misma. El procedimiento puesto en marcha, esta vez, para que los tres grupos iniciales mantuviesen un cierto equilibrio relativo, en el control de la gestión de la sociedad, fue la delegación de facultades por parte del Consejo de Administración a cada uno de los representantes de los tres segmentos del accionariado. Es claro, sin embargo, que el distanciamiento del control de la gestión iniciado por el presidente de dicho Consejo, dando incluso cabida, en las sucesivas ampliaciones de capital, al resto de sus hijos, no declinó en absoluto la fuerza de su grupo, sobre todo si tenemos en cuenta la doble presencia de su hijo mayor, tanto del lado de la propiedad, como del de la gestión, en su puesto de director general. Sobre este último, pese a compartir la delegación de facultades con sus socios, recayó el mayor peso en la toma de decisiones en la empresa. Esta será, precisamente, una de las diferencias más marcadas, que podemos observar en el período final de esta historia: la mayor separación relativa, entre la gestión y la propiedad de la empresa, al contratarse, en 1982, un director general sin voto en el Consejo de Administración.

El crecimiento de la actividad productiva y de las ventas, se verá acompañado también, de una importante modificación de la plantilla. A mediados de los sesenta, el número de empleados de la fábrica ascendía a 236 que, en 1968, se convertían en 265, siendo significativos los 33 empleados eventuales contratados para los meses de verano. En cualquier caso, el ritmo de crecimiento continuó, dado que en 1970 se rozaron los 300 contratados. Este considerable ensanchamiento de la plantilla, como es lógico, situó en el horizonte estratégico de la empresa, la necesidad de profundizar en los procesos de automatización de los equipos productivos, con el fin de reducir los costes de personal. Esta línea de actuación debería ir acompañada, a su vez, por una mejora sustancial de los propios recursos humanos –mejora en la dotación de mandos intermedios y de obreros especialistas, principalmente– que pasaba por el desarrollo de actividades de formación profesional, dentro y fuera de la empresa. No es una casualidad, por tanto, que durante el ejercicio de 1969, se contrataran los servicios de una empresa externa (Ingeco Española S.A), con el fin de realizar una clasificación lo más completa posible de los diferentes puestos de trabajo de la fábrica. De todas maneras el avance de la automatización no fue todo lo intenso que hubiese sido necesario, como pone de manifiesto el nuevo incremento de la plantilla, registrado en el Censo Industrial de 1978. Según este recuento oficial, la empresa contaba con 353 empleados, de los que 22 realizaban tareas propiamente administrativas.



La expansión continuada de la fábrica, tanto desde el punto de vista de la construcción de edificios e instalaciones diversas, como de adquisición, mejora y renovación de maquinaria y equipos productivos, en general, no habría bastado para explicar la presencia dominante de Tropical en el mercado regional, durante estos años. Después de la explosión de los años sesenta, como ya hemos puesto de manifiesto, el incremento de las ventas se ralentizará, para casi llegar a detenerse a principios de la década de los ochenta. Es en estos momentos, en que la presión de la competencia es mayor, cuando las estrategias de marketing pasarán a un primer plano. La empresa se preocupará, entonces, de dotarse de una estructura comercial más eficiente, creciendo en importancia dentro de su organización el departamento comercial. En consecuencia, entre 1960-1984, Tropical entrará en el estadio del marketing de organización y dará los primeros pasos hacia un marketing más activo. El objetivo principal de la firma, no será otro que la expansión del consumo de cerveza en el mercado regional, no desdeñando las posibilidades que se le abran a la exportación, en mercados complementarios. Las acciones emprendidas en este período, por consiguiente, estarán dirigidas a la definición de los productos de la marca en el mercado, mediante una política, en primer lugar, de diversificación de la oferta, intentando generalizar el uso de envases más pequeños (botellines), recuperando la venta en barriles –cuidando de modo muy especial los puntos de venta– lanzando al mercado nuevos tipos de botellas, potenciando la gama de productos de más calidad, etc. En segundo lugar se buscó la formación y consolidación de la imagen de la marca, reforzando todas aquellas actividades que redundasen en aumentar su prestigio, por ejemplo identificándola con la historia de la ciudad, de la región, etc. (ATropical, una cerveza con historia), o, sencillamente, entrando de lleno en la Publicidad Activa. Un tercer tipo de acción estuvo dirigido al control de los canales de distribución, intensificando el reparto directo (incremento notabilísimo de la flota de camiones). Desde esta perspectiva conviene destacar, por último, los esfuerzos dirigidos a la recuperación del mercado de Tenerife o a la articulación de la zona turística del Sur de Gran Canaria.

Finalmente, durante estos años, la sociedad dio también pasos en la dirección de una mayor colaboración con empresas del subsector, en proyectos de interés estratégico, como la puesta en marcha de Canaryplast, a partir de 1970, o de Vidrieras Canarias, desde 1972.

## **VI. EL DIFÍCIL RETO DE LA COMPETITIVIDAD. LA FUSIÓN ENTRE SICAL Y COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS (1985-1993)**

Los cambios institucionales iniciados a mediados de los años ochenta, y las circunstancias específicas de Tropical, hace aconsejable dedicar un apartado especial a los últimos años de nuestra historia. Efectivamente, la integración en la Comunidad Europea y la progresiva liberalización de la economía española, propiciaron la modificación del subsector cervecero español, dando pie a procesos de fusión que tuvieron como resultado un mayor grado de concentración y, al mismo tiempo una intensificación de la presencia del capital internacional. Ambos fenómenos tuvieron su traducción



en Canarias, si bien el mercado isleño –con una cuota mayor de participación de las cervezas importadas– mantuvo su estructura regionalizada. Quizá, en este sentido, el hecho más significativo de esta etapa que ahora se abre (1985-1993), fuera la recuperación del liderazgo por parte de Compañía Cervecera de Canarias (mayoritariamente participada por capital internacional), a la postre productora única de cerveza en el Archipiélago, después de su proceso de fusión con Sical, en 1993.

La dinámica de Tropical, vista en retrospectiva, estuvo marcada por la búsqueda de una estrategia adecuada, que le permitiese no seguir perdiendo, –e incluso iniciando un proceso de recuperación–, posiciones en el mercado regional. La empresa se adentró en el estadio del Marketing Activo, desplegando todo tipo de iniciativas conducentes a la consecución de ese objetivo. No obstante, a la vuelta del camino, durante el ejercicio de 1991, es posible detectar cierto desánimo ante la falta de eficacia de las actividades desplegadas, principalmente en el campo de la publicidad convencional, de las promociones o de la distribución. La salida del callejón de la pérdida de competitividad pasaba por una nueva ampliación y modernización del aparato productivo, por tanto por un crecimiento que permitiese las correspondientes economías de escala, y por una modernización de los procesos de producción, que volvía a pasar por una política de mejora de los recursos humanos. Como es lógico resultaba imprescindible un plan de inversiones de envergadura, difícil de acometer con los recursos propios de la sociedad, como se había estado haciendo en los últimos tiempos. Sin duda, se dio un segundo golpe de timón, mejorando sensiblemente los modos de dirección y de gestión de la empresa, que pasaron a realizarse con procedimientos más técnicos y científicos. De este modo la toma de decisiones se sustentaba en la elaboración de planes estratégicos, estudios de mercado, etc., en suma procedimientos más complejos que incluían la contratación de empresas especializadas externas, la realización de auditorias, etc. De todas formas, la propiedad y gestión de la fábrica, no llegó nunca a separarse del todo. Hasta 1991, Vega Pereira continuó ocupando en el organigrama de la empresa el puesto de director general, condición a la que añadía su puesto de consejero delegado en el Consejo de Administración. El nuevo profesional ejecutivo, contratado desde 1982, figuraba, entonces, como director general adjunto. De este modo, los informes de gestión general, que recibía dicho Consejo, fueron siempre responsabilidad del citado Vega Pereira, cuyo control de la situación era, por consiguiente, manifiesto. En 1990, al producirse la renuncia de su padre que había rebasado con creces los 100 años, sería nombrado presidente de este Consejo; en cualquier caso, su jubilación como ejecutivo de la empresa, en diciembre de 1991, propició, por primera vez en la historia de la misma, la separación entre propiedad y gestión, adquiriendo a partir de entonces, un protagonismo mayor el citado director general adjunto.

En uno de los objetivos, no alcanzados durante la etapa anterior, parece que se avanzó en estos años, concretamente en una mayor automatización de los procesos de producción, con la consiguiente reducción de personal, pese a que hubo que reabsorber el resultante del cierre de la fábrica de chocolate en 1988. A la altura de 1992, la plantilla se componía de 280 empleados, de los que 58 eran eventuales.



También, adentrándonos de modo específico en el terreno del marketing, se profundizó en la estrategia de diversificación de productos, bien lanzando al mercado nuevos productos propios (Light y Tropisin); bien cambiando la imagen de su cerveza de calidad (Bock); bien formalizando acuerdos con compañías internacionales para envasar o distribuir sus productos, intentando de este modo complementar la propia oferta de Tropical (Hoffbrauss, Carlsberg o la gama de los productos Guinness); o, finalmente, potenciando el consumo de cerveza en barril, en lata o en otros envases no retornables. Se estructuró igualmente, un nuevo departamento comercial (ahora, de marketing), que quedó ubicado en el pabellón que ocupaba la antigua fábrica de chocolate. Pero creemos, que la gran novedad estuvo en el nuevo modelo de control de la distribución a través de un grupo de sociedades, enteramente propiedad de Sical, que operaron en los principales mercados, mejorando los resultados del sistema anterior: Distra (en el Sur de Gran Canaria), Distribuidora Laguna de Janubio (Lanzarote), Jugonza (Tenerife) y Distribuidora El Cotillo (Fuerteventura).

Por último, las sucesivas ampliaciones de los tres troncos familiares iniciales, dieron como resultado una sociedad más dividida, superándose la treintena de accionistas, y convirtiendo en un proceso también más complejo el de las ampliaciones de capital, que pueden ser aducidas como un indicador palpable del crecimiento de la empresa. Antes de la entrada de Guinness, en 1991, que llegó a detentar el 30% del capital social, se produjeron tres ampliaciones que situaron a éste en 1.105.000.000 de ptas. Debemos concluir con una rápida mención a la entrada de Guinness y a la fusión posterior con CCC, que a la larga hicieron posible el proyecto de reestructuración diseñado en esta fase final de nuestra historia. El desarrollo y desenvolvimiento posterior de la marca Tropical, se sale fuera ya de los límites de este estudio.

## VIII. CONCLUSIONES

1. Estamos ante un modelo de evolución histórica, en la que el desarrollo de la empresa ha pasado por las etapas características del camino hacia la modernización: pequeño negocio familiar, sociedad limitada, sociedad anónima y, finalmente, multinacional; esta dinámica, a su vez, se ha conjugado con la especialización en el mercado regional.
2. El marco en el que se desarrolla la economía española, atravesando una etapa de fuerte proteccionismo durante la primera mitad del siglo XX, exacerbado durante los años de la Autarquía, tiene su correlato en Canarias durante el decenio bélico (1936-1945), con el llamado Mando Económico y en años posteriores, hasta bien entrado los cincuenta. Tropical con problemas básicos de abastecimiento de materias primas, maquinaria y repuestos, y recursos financieros, languidece durante este período. Los años del gran crecimiento de la economía española, coinciden, como es lógico, con el empuje decisivo hacia arriba de la producción de cerveza, que se mantendrá hasta mediados de los setenta; es el momento de recuperación del liderazgo regional, perdido por la salida al mercado de CCC, en Tenerife. Por último, con la mayor apertura



- de la economía española, desde mediados de los ochenta, Tropical será participada, primero por una multinacional con fuerte presencia en el mercado español, a través del grupo Cruz Campo (Guinness, 1991); siendo después, absorbida por la empresa de la competencia de Tenerife (CCC), también, con capital internacional mayoritario en 1993.
3. Hasta la actualidad, el mercado cervecero canario ha estado regionalizado. El desarrollo del mismo, se inicia en Las Palmas (La Salud, 1910 y Tropical, 1994); el consumo de cerveza del resto del archipiélago, excepción hecha de Tenerife, tiene carácter residual hasta fechas muy recientes; los espacios contiguos a Canarias (Noroeste de África, Guinea, Sierra Leona, o Nigeria) no llegaran a cuajar como mercados complementarios. Tropical ha tenido a lo largo de su historia un componente importante de especialización insular (Gran Canaria), últimamente debilitado, como consecuencia del desarrollo turístico, por la emergencia de Lanzarote, Fuerteventura y, en menor medida Tenerife, como mercados complementarios.
  4. A las distintas etapas de nuestra fábrica, ha correspondido una estrategia comercial diferente. Antes de 1954, estamos ante una situación de marketing pasivo, en la que apenas tiene cabida la publicidad. Tropical entra en el marketing de organización, sin posibilidad de que podamos definir una fecha exacta, más o menos entre 1960-1984; es, entonces, cuando se preocupa por dotarse de un departamento comercial más eficiente, dando comienzo a estrategias de diversificación de la oferta, impulsando igualmente estrategias de comunicación, o prestando un mayor interés al control de los canales de distribución. Hay que esperar a la década de los ochenta, para que, como consecuencia del incremento de la competencia, entremos en el estadio del marketing activo.
  5. La modernización de la empresa se corresponde con la puesta en marcha de líneas de colaboración en proyectos estratégicos con otras sociedades, por ejemplo la formación de Canaryplast (1970) o Vidrieras Canarias (1972), con el fin de reducir costes en el proceso de envasado. Esta dinámica se concretará también, en la participación en otras empresas del subsector Bebidas, como Jugocan o Ahemón, entre otras.
  6. En lo que se refiere a la captación de recursos financieros podemos establecer un antes y un después del REF (1972); el desarrollo de este marco institucional a través del Fondo de Previsión para Inversiones, permitirá una política de financiación con recursos propios.



## ANEXO

TABLA 1. PRODUCCIÓN Y VENTAS DE TROPICAL Y LA SALUD EN HLS. (1924-1934)

Años	Fábricas	Existencias año anterior	Producción	Ventas	Mermas	Exportaciones
1924	Tropical	-	1.980,65	1.302,05	25,67	-
	La Salud	-	-	-	-	-
1925	Tropical	66,29	1.291,00	748,13	-	148,25
	La Salud	-	-	-	-	-
1926	Tropical	1.048,35	1.727,50	1.905,33	542,00	66,00
	La Salud	-	2.052,42	841,19	-	-
1927	Tropical	262,02				
	La Salud	904,11				
1928	Tropical	567,00 (6 meses)	565,30			28,05
	La Salud	-				
1929	Tropical	-	1.620,00	1.678,36	-	58,26
	La Salud	1218,98	-	442,50	-	-
1930	Tropical	496,52	1.618,00	1.624,11	2,00	78,86
	La Salud	776,78	-	447,22	-	-
1931	Tropical	409,55	3.308,85	2.565,42	147,40	76,83
	La Salud	329,56	283,77	503,92	4,83	-
1932	Tropical	928,75	3.998,27	4.055,72	159,85	-
	La Salud	104,23	509,90	472,93	5,31	-
1933	Tropical	711,45	2.607,34	2.708,71	113,40	-
	La Salud	135,89	431,85	512,07	5,72	-
1934	Tropical	496,68	2.016,39	2.127,51	89,10	-
	La Salud	49,95	432,20	440,95	4,16	-
1935	Tropical	296,46				
	La Salud	37,04				

Fuente: *Impuesto sobre el consumo interior de la cerveza.*  
Dirección General de aduanas. Elaboración propia.



TABLA 2. CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DE LA PRODUCCIÓN DE CERVEZA DE TROPICAL POR QUINQUENIOS EN % (1940-1954)

Quinquenios	Crecimiento medio anual en %	Crecimiento medio nacional en %
1941-1944	1428	10757
1945-1949	-14,85	1,65
1950-1954	16,36	25,63

Fuente: *Sical*, y *ANFACE*, para los datos nacionales. Elaboración propia.  
\*1940-1944: 150 = 24%.

TABLA 3. PRODUCCIÓN DE CANARIAS CON RELACIÓN A LA PRODUCCIÓN NACIONAL EN HLS. (1924-1934)

Años	Producción de Canarias (1)	Producción nacional (2)	% 1/2	Ventas Canarias	Ventas Nacionales	% 3/4
1924	1.980,00	436.847,86	0,45	1.302,05	398.068,41	0,33
1925	1.291,80	441.555,80	0,29	896,38	410.510,11	0,22
1926	3.779,92	615.555,65	0,61	2.812,52	558.598,91	0,50
1929	1.620,00	743.943,78	0,22	2.179,12	673.143,03	0,32
1930	1.618,00	794.270,04	0,20	2.150,19	737.425,18	0,29
1931	3.592,62	857.456,84	0,42	3.146,17	784.939,88	0,40
1932	4.508,17	719.214,90	0,63	4.528,65	666.819,31	0,68
1933	3.039,19	745.440,57	0,41	3.220,78	707.258,48	0,46
1934	2.448,59	762.864,25	0,32	2.568,46	712.325,09	0,36

Fuente: *Impuesto sobre el consumo interior de la cerveza*.  
Dirección General de aduanas. Elaboración propia.



TABLA 4. TOTAL DE CERVEZA VENDIDA EN HLS. Y PTAS. CON RELACIÓN A OTRAS ISLAS Y FUERA DEL ARCHIPIÉLAGO (1940-1954)

Años	Cerveza total vendida (1)		Vendida en otras Islas y fuera del archipiélago (2)		% 2/1	
	Hls.	Ptas.	Hls.	Ptas.	% Hls.	% Ptas.
1940	6.162,26	1.016.108,37	1.951,07	347.094,60	31,66	34,15
1941	7.635,52	1.235.991,56	1.729,65	305.181,50	22,65	24,60
1942	8.429,00	1.673.079,21	1.504,44	315.650,21	17,80	18,80
1943	7.327,32	1.673.267,78	2.098,88	500.049,08	28,60	29,80
1944	8.613,64	2.099.689,11	3.397,47	965.814,08	39,40	45,90
1945	9.693,50	1.996.533,29	3.726,25	892.580,04	38,44	44,70
1946	7.898,11	1.974.127,05	1.566,17	415.874,80	19,80	21,00
1947	10.625,00	3.001.930,80	2.034,24	547.979,07	19,14	18,25
1948	8.251,35	2.919.870,25	229,15	98.393,15	2,70	3,36
1949	4.889,76	2.042.986,95	475,12	41.529,10	9,70	2,03
1950	5.452,74	2.230.407,10	85,66	34.443,40	1,50	0,15
1951	8.054,19	3.510.668,76	96,29	41.375,64	1,10	0,84
1952	8.138,00	4.300.514,49	1.027,26	482.649,20	12,60	11,20
1953	11.000,00	5.812.933,54	1.125,82	652.590,30	10,20	11,20
1954	10.852,00	7.388.590,59	1416,19	617.433,65	13,05	8,36

Fuente: Libros *Diarios de Sical*. Elaboración propia.



TABLA 5. CRECIMIENTO MEDIO ANUAL DE LA PRODUCCIÓN DE CERVEZA DE TROPICAL EN % Y PROMEDIOS EN HLS. POR QUINQUENIOS

Quinquenios	% de variación anual de Tropical	Promedio de producción anual en hls.	% de variación nacional	Promedio de producción anual en hls.
1960-1964	30,01	52.559,17	16,14	4.959.028,00
1965-1969	18,88	149951,83	9,49	9.276.536,00
1970-1974	9,10	261.898,75	7,28	13.247.166 = 80
1975-1979	2,73	324.025,73	5,41	17.574.564 = 60
1980-1984	0,60	347.218,65	2,08	21.273.354 = 00

Fuente: *Informes sobre los partes del envasado (1983) y Anface*. Elaboración propia.

TABLA 6. VARIACIÓN ANUAL DE LA PRODUCCIÓN CERCERA CANARIA POR EMPRESAS Y DEL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL EN % (1985-1993)

Años	Sical	CCC	Certesa	Total nacional
1985	+ 7,42	+ 5,96	+ 3,50	+ 6,96
1986	+ 8,59	+ 11,71	- 3,20	+ 3,31
1987	+ 8,63	+ 19,24	- 15,07	+ 7,11
1988	- 0,52	+ 4,91	- 2	+ 2,85
1989	- 7,59	+ 3,06	-12,30	+ 2,85
1990	- 2,76	+ 8,00	- 67,65	- 0,08
1991	- 8,86	- 4,44	-	- 3,18
1992	- 0,10	+ 2,31	-	- 1,39
1993	+ 5,47	- 6,51	-	- 6,92

Fuente: ANFACE. Elaboración propia.