



# La industria maltera en Colombia\*

**Bernardo Parra Restrepo\*\***

## Resumen

Este artículo estudia la industria maltera de Colombia, su origen, evolución y el estado en que se encuentra. Presenta cifras respecto al comportamiento de la producción y ventas. Muestra las relaciones de propiedad y describe la importancia relativa de la empresa con las otras subsidiarias del grupo económico al que pertenece. De otra parte analiza las relaciones obrero/patronales en el contexto actual y las relaciones con la agroindustria colombiana.

## Palabras clave

Industria Maltera, Malterías de Colombia, Malterías, Cebada Cervecera, Industria Cervecera, Producción de Malta, Malterías Tropical, Tibitó.

## Introducción

**E**l presente estudio hace parte de un informe más amplio sobre los grupos económicos de Colombia, que el autor viene adelantando desde hace tres años en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional. El proyecto de investigación ha recopilado información respecto al desarrollo y estado actual del grupo financiero Santo Domingo, que se constituyó en 1996 con el nombre de Grupo Empresarial Bavaria y que un año más tarde se escindió en dos grupos empresariales:

- el Grupo Empresarial Valores Bavaria que agrupa a más de medio centenar de empresas que se desenvuelven en diferentes actividades económi-

cas como los servicios, las telecomunicaciones, los medios de comunicación, la actividad industrial y la actividad financiera

- el Grupo empresarial Bavaria compuesto por una veintena de empresas dedicadas a la producción de bebidas y cervezas e industrias complementarias no sólo en el país sino en el exterior.

Bajo esta perspectiva, Malterías de Colombia es una de estas empresas cuya actividad industrial se orienta a la producción de la malta, un insumo básico para la producción de cerveza. La malta que en esencia es cebada, cereal, ha sido sometida a un proceso de humedecimiento, germinación y secado. La malta de cebada es a la cerveza como la uva lo es al vino. Los niveles de calor y humedad con que se traten los granos de cebada durante el malteado, determinan el color y el sabor de la malta, que a su vez dará el cuerpo, color y sabor a la cerveza. Existen varios tipos de malta tales como la malta pálida, la malta caramelo, la malta Munich la malta de chocolate, la malta Carapils, la malta más tostada y la malta tipo Viena; las cuales proporcionan la base para la elaboración de los diferentes tipos o estilos de cerveza.

En este documento se presentan algunos datos históricos que hacen referencia al origen de esta in-

\* Este artículo forma parte de la investigación sobre *Grupos Financieros de Colombia*, dirigida por el autor y desarrollada por la Universidad Nacional de Colombia. Se recibió en marzo y se aprobó definitivamente en agosto del presente año.

\*\* El autor es administrador de empresas, Magíster en Administración de la Universidad Eafit de Medellín, y profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia. Viene adelantando desde hace tres años en la Facultad de Ciencias Económicas, un proyecto de investigación sobre Grupos Financieros de Colombia y se encuentra a cargo de un semillero sobre estudios de la empresa y la gestión además de liderar un seminario sobre Gestión de grupos económicos.

dustria en Colombia pero en lo fundamental, la investigación se concentra en la evolución de ésta durante la década de los noventa. Para el efecto, describe los principales hitos que marcaron su actividad económica en este período en los que la industria ajustó su quehacer a las políticas neoliberales, la apertura y la globalización de la economía. Recoge información sobre los resultados de su gestión financiera, comercial y trata algunos aspectos relacionados con la gestión de personal.

### El proceso de producción de la malta

Para la obtención de malta, la cebada seca observa este procedimiento donde es:

- almacenada en silos
- sometida a un proceso de remojo en tanques a los que se les agrega aire
- pasada por el proceso de germinación luego de oxigenarse el grano
- conducida finalmente a la tostación que se describe como el momento en el que el grano es sometido a calentamiento indirecto suministrado por calderas. En este proceso el aire caliente pasa a través de la denominada "malta verde" la que va perdiendo gradualmente la humedad y queda tostada. La malta, para ser utilizada por la industria cervecera como insumo, debe primero convertirse en "harina de malta". Este último proceso no se realiza en las malterías sino en las fábricas de cerveza<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> En la cebada, durante el proceso de malteado se generan enzimas que comienzan la conversión de los almidones en azúcares, posteriormente, estos últimos alimentarán las levaduras una vez sea machacada, mezclada con agua caliente para luego agregarle lúpulo. Después se cocina en una caldera para producir el mosto que seguidamente dará inicio al proceso de fermentación de la cerveza.

### Las empresas productoras de malta en Colombia

La industria maltera colombiana desarrolla su actividad sin competidor en el mercado nacional y efectúa exportaciones de sus productos a países vecinos como el Ecuador donde el Grupo Empresarial Bavaria tiene también inversiones en la industria cervecera. Su posición dominante en el mercado le permite fijar precios a las materias primas en la agroindustria de la cebada y el arroz. En la década de los noventa la mayor parte de sus materias primas fue adquirida en el exterior en grandes volúmenes participando en el mercado mundial en condiciones ventajosas.

#### Reseña histórica

El origen de la industria maltera en Colombia está ligado a la industria cervecera. Hasta mediados del Siglo XX la producción de malta estuvo incorporada a la industria de la cerveza como parte del proceso productivo. En los años cuarenta la industria cervecera colombiana, específicamente el Consorcio de Cervecerías Bavaria S.A., ya estaba consolidado. Después de la Segunda Guerra Mundial la empresa Bavaria S.A. inició un período de ensanche y propició el comienzo de la industria maltera en el país, por ello el 31 de octubre de 1946<sup>2</sup> creó la Sociedad Malterías de Colombia S.A. con seis plantas ubicadas en Bogotá, Santa Rosa de Viterbo, Ipiales, Manizales, Pamplona y Popayán<sup>3</sup>.

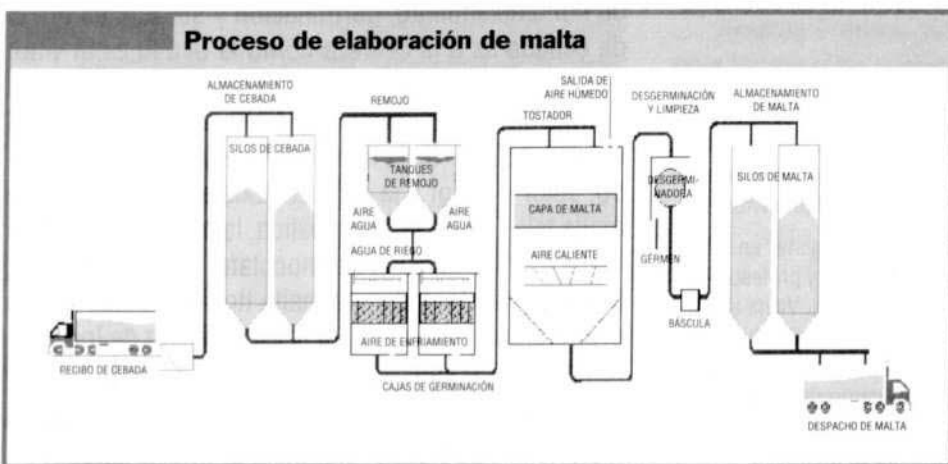
#### Malterías de Colombia

Malterías de Colombia S.A. tiene como objeto social el cultivo, siembra, adquisición, importación, exportación, transformación, enajenación y almacenamiento de productos agrícolas como base para la materia prima de la producción de cerveza, y otra clase de bebidas alimenticias alcohólicas o no, como gaseosas, agua potable, agua mineral, refrescos,

<sup>2</sup> Así consta en la escritura pública No. 6.369 de la Notaría Segunda de Bogotá.

<sup>3</sup> <http://www.malteriasdecolombia.com/htm/historia.htm>

Fuente: <http://www.malteriasdecolombia.com/htm/historia.htm>



jugos naturales, néctar y similares. La cebada es solamente una de las posibles materias primas para la producción de cerveza, pues la base puede ser arroz, trigo, repollo, entre otros.

La cerveza contribuyó, con el apoyo de medidas estatales emanadas desde el Ministerio de Salud, a desarraigar las viejas costumbres populares en el consumo de bebidas alcohólicas, induciendo al pueblo a adquirir nuevos hábitos de consumo.

### **Malterías Unidas S.A.**

La empresa Malterías Unidas S.A. fue constituida el 14 de septiembre de 1956, es decir diez años después, luego de un acuerdo logrado entre las cervecerías de Barranquilla, Bolívar y Cervecería Unión de Medellín. La planta principal de esta maltería se instaló cerca a Bogotá y fijaron como objeto social el cultivo, siembra, adquisición, importación, exportación, enajenación, comercialización, distribución y almacenamiento de productos agrícolas y de materias primas para la producción de cervezas y bebidas alimenticias.

Debido al hecho que Malterías de Colombia y Malterías Unidas poseían un mercado cautivo para la compra de sus productos, ambas empresas gozaron, desde sus inicios, de condiciones económicas favorables que les permitieron generar excedentes de tesorería que se destinaron a constituir un portafolio financiero diversificado con ramificaciones en diferentes sectores industriales.

Las dos malterías funcionaron de manera independiente, sin que se estableciera entre ellas más competencia que la que existía entre sus casas matrices y con un mercado limitado a la demanda de las principales empresas cerveceras Bavaria, Bolívar, Barranquilla, y Cervunión y de una constelación de cervecerías pequeñas como Andina, Clausen, Cervecería Colombo-Alemana que mantenían un mercado fiel a las marcas que habían logrado posicionar en mercados regionales.

Con el paso del tiempo se fue presentando un proceso de absorción, y fusión de diferentes cervecerías que se fueron configurando como verdaderos monopolios regionales e incrementaron la competencia empresarial en la búsqueda de nuevos mercados.

### **Expansión y consolidación del imperio cervecero**

El desarrollo de la industria cervecera impulsó de paso a la industria maltera, de manera paralela, las indus-

trias existentes desarrollaron sus estrategias económicas para fortalecer y garantizar el suministro de la malta como materia prima básica. Por un lado, Bavaria avalaba el crecimiento de Malterías de Colombia y por el otro, las cervecerías Barranquilla, Bolívar, Cervunión y Clausen impulsaban Malterías Unidas.

### **El Consorcio Bavaria**

Luego, en la década de los cincuenta el consorcio Bavaria continuó su proceso de expansión con la apertura de nuevas plantas, inversiones orientadas a la integración vertical y a la diversificación.

Así por ejemplo, en los años sesenta, Bavaria continuó aceleradamente su integración, al mismo tiempo que se diversificó hacia actividades como la metal-mecánica, financiera e inmobiliaria, de tal suerte que a finales de dicha década constituyó, con Coltejer y con sociedades extranjeras como Nestlé, Grace Line e Intercol, uno de los más poderosos conglomerados del país, es decir, un conjunto de unidades de producción y de distribución, organizado en varias empresas, bajo nombres diferentes, pero obedeciendo a un centro de decisión único.

La diversificación vino acompañada de inversiones orientadas a modernizar e integrar los sistemas de producción que podrían sintetizarse así: en 1964 inauguró en la ciudad de Barranquilla, la fábrica Vidrios Colombianos S.A., que reemplazaría a la antigua Vidriera Fenicia; la cual en 1966 cambió su nombre por el de Compañía Nacional de Vidrios "Conalvidrios".

### **Las otras cervecerías**

Por otro lado, en marzo de 1967, después de cambiar el nombre de la Cervecería Bolívar y Barranquilla por el de Cervecería Águila, don Mario Santo Domingo decidió retirarse para dirigir Colinsa, la empresa *holding* de las inversiones del naciente Grupo Santo Domingo que ya contaba con inversiones en más de cuarenta empresas entre ellas: Avianca, Cervecería Andina, Malterías Unidas, Fondo Crecimiento, Unión Industrial y Astilleros, Unial, Banco Santander, Aluminio Reynolds, Petroquímica del Atlántico, Abocol, el Diario del Caribe, entre otras. El valor de estas inversiones al 31 de diciembre de 1970 se estimaba en \$278.531.131 pesos<sup>4</sup>.

Tras el retiro de Mario Santo Domingo, repitió la fórmula que cincuenta años antes había aplicado su

<sup>4</sup> Fuente: Revista Alternativa No. 17. Septiembre 30 de 1974.

padre entre las Cervecerías de Barranquilla y Bolívar; entonces Bavaria y Águila firmaron un acuerdo para envasar y distribuir cada uno el producto del otro. Esa operación concluyó dos años después con la adquisición de Águila por parte de Bavaria y la toma del control del 22% del capital de Bavaria por parte de los Santo Domingo<sup>5</sup>.

Este último suceso fue el efecto de una estrategia diseñada por el sindicato antioqueño que consistió en ofrecerle al financista barranquillero su apoyo para que éste se hiciera al control de la Cervecería Bavaria S.A. otorgándole a Julio Mario Santo Domingo hijo, “poder de ventanilla”, que sumado al paquete de su propiedad, le permitió ocupar tres escaños en la Junta Directiva de Bavaria. Una vez en el poder, estuvo en condiciones de negociar los paquetes de acciones que tenían los grupos Bavaria y Colinsa de las empresas Suramericana de Seguros y Nacional de Chocolates. A cambio, el Sindicato Antioqueño entregó las acciones de su propiedad sobre Bavaria, y ofreció además las acciones sobre Cervecería Unión y Cine Colombia. De esta manera, el Sindicato Antioqueño logró impedir el acceso de Jaime Michelsen Uribe, Grupo Gran-colombiano, al control de las empresas Nacional de Chocolates y Suramericana de modo que el Grupo Santo Domingo conquistó un importante paquete de acciones que le permitió acceder al control del conglomerado Bavaria. De aquí en adelante con el control de toda la industria cervecera nacional se le abrieron al Grupo Santo Domingo las grandes avenidas para su consolidación y ensanchamiento<sup>6</sup>.

Desde 1972, cuando el grupo financiero Santo Domingo se hizo al control del consorcio Cervecería Bavaria, ambas malterías siguieron funcionando de manera independiente pero dirigidas desde un centro único y en 1973 se estableció la moderna Cervecería Bavaria de Techo en Bogotá.

Ya en 1975 el grupo Santo Domingo poseía acciones en 37 sociedades de las cuales 17 hacían parte del conglomerado Colinsa y Bavaria que se constituían

en esa época “los anillos de unión con el conglomerado familiar”<sup>7</sup>. En ese mismo año, 9 sociedades eran controladas ampliamente por este grupo: Embotelladora de Cúcuta, Cervecería Germania, Empresas Molineras, Tapas y Envases, Embotelladora de la Sabana, Talleres de Máquinas y Repuestos, Cervecería Águila, Malterías de Techo y Malterías de Colombia.

El grupo Santo Domingo poseía también por esta época inversiones directas en otras empresas entre las cuales se pueden mencionar: Finca S.A., Cervecería Colombo Alemana y Malterías Unidas, al igual que el control mayoritario de doce empresas e inversiones menores en otras 4 sociedades.

En los inicios de los años setenta, solamente tres plantas malteras continuaban funcionando, Bogotá, Santa Rosa de Viterbo e Ipiales; la planta de Popayán apenas funcionó hasta los comienzos de la década de los cincuenta y la planta de Pamplona se cerró en 1955.

Más tarde en 1975, con el traslado de la factoría de cervezas Bavaria localizada en el Centro Internacional de Bogotá, a la zona del Barrio Castilla en Bogotá, se inauguró la Maltería de Techo S.A., que fue considerada la más moderna de Colombia en ese entonces y cuya producción alcanzaba las 20.000 toneladas/año<sup>8</sup>.

En 1979, cuatro de las malterías existentes en Colombia –Techo, Bogotá, Santa Rosa de Viterbo e Ipiales– se unificaron en torno a Malterías de Colombia S.A. bajo una sola administración y con identidad jurídica única separada de Bavaria S.A. La empresa alcanzó una capacidad de producción anual de 65.000 toneladas de malta. Para esa época, asumió además del suministro de la totalidad de las necesidades de malta, el de triturado de arroz para Bavaria S.A. La empresa Bavaria, contaba con una planta en Bogotá y con algunos molinos en diferentes regiones de Colombia, con capacidad para 39.000 toneladas. Para fomentar el cultivo de la cebada abrió las agencias de compra de cebada y venta de semillas en Tunja y Pasto<sup>9</sup>.

En la década de los ochenta las empresas cerveceras continuaron su ensanche y jalonaron la ampliación de ambas malterías. Como consecuencia de ello también se estimuló la producción de cebada en

<sup>5</sup> “En una decisión de la Junta Directiva que todavía los herederos del clan de los fundadores, la familia Kopp, no se explica, Bavaria y Águila trocaron sus acciones, de modo que 44 millones de títulos de la primera fueron entregados a la familia Santo Domingo mientras que Águila quedaba incorporada al consorcio”. Nieto, Bernal Julio. *Compañía ilimitada, Reportaje a los grandes grupos económicos*. Colección Grandes temas, Planeta Colombiana editorial, 1998. Tercera edición, p. 24.

<sup>6</sup> Julio Nieto Bernal, *Op. cit.* pp. 24-27.

<sup>7</sup> Superintendencia de Sociedades. *Conglomerado de sociedades en Colombia*. Bogotá, Editorial Presencia, 1978.

<sup>8</sup> Fuente: <http://www.malteriasdecolombia.com/htm/historia.htm>

<sup>9</sup> *Ibid.*

el agro colombiano y las malterías prestaban a los campesinos, a través de la Asociación de Productores de cebada asistencia técnica suministro de semillas y atención especializada para obtener cebada de calidad cervecera y la producción de alimentos concentrados para animales. El año de 1988 marcó el cierre de la Maltería Bogotá para dar paso al proyecto urbanístico Parque Central Bavaria, en el centro internacional de la capital colombiana<sup>10</sup>. No obstante, las cervecerías se veían abocadas a importar malta para abastecer la demanda nacional que no podía ser satisfecha por la producción interna.

Varias razones determinan que la producción de cebada en Colombia fuera muy limitada: el trópico no parece ser el lugar más propicio para el cultivo de este cereal, pero curiosamente después de cien años de experiencia en la producción de malta cervecera en nuestro país, algunos técnicos consideraron que la cebada producida internamente no reunía las condiciones de calidad para la fabricación de este producto. A este factor se añade el desgano en la producción debido a que ésta se realiza en pequeña escala y en áreas con pocas posibilidades de mecanización a lo que se suma el proceso de comercialización ya que las condiciones de compra son impuestas por un sólo consumidor, que determina los precios y las cantidades a adquirir.

Pero la razón fundamental fue que en los años noventa las directivas de Bavaria optaron por importar desde Canadá, Nueva Zelanda y algunos países de Europa gran parte de la cebada utilizada en el proceso de malteado, tras considerar que resultaba más barato traer una tonelada de este producto desde esas lejanas tierras a transportarlo del interior del país hasta Cartagena, lugar donde hoy en día se localiza la principal planta productora de malta en Colombia<sup>11</sup>.

En efecto, como consecuencia de la inauguración de la planta de Malterías de Colombia en Cartagena, llamada Malterías Tropical, la cebada nacional fue obligada a absorber el mayor costo que representó el flete para cubrir el transporte desde el interior del país hacia la Costa Atlántica. Este ingrediente determinó también la preferencia de la materia prima importada y ocasionó el cierre de algunas malterías que durante muchos años sirvieron en la fabricación de malta cervecera, malterías como las de Ipiales, Santa Rosa

de Viterbo y Techo, que se localizaron en áreas geográficas cercanas a las zonas especializadas en el cultivo de cebada. Desde luego la malta ya procesada debe transportarse hacia el interior en donde se ubican las principales empresas cerveceras.

### La época de la apertura

En los noventa, la apertura económica estimuló a las directivas de Bavaria a invertir en una empresa maltera de primer nivel, para ello fundó a la planta Maltería Tropical de Cartagena que, desde 1992, está a cargo de Malterías de Colombia a través de un contrato de cuentas en participación. La capacidad de producción de malta cervecera de esta planta es de 120.000 toneladas/año, volumen que la hace figurar como la más grande construida al nivel del mar en el Trópico. Esta ampliación de capacidad de producción, permitió que la empresa pasara de ser importadora de malta a auto abastecedora y simultáneamente exportadora a países de la región de los excedentes de producción, especialmente a Ecuador, donde el Grupo Bavaria domina también la producción cervecera<sup>12</sup>.

### Escisiones y fusiones, consolidación del grupo empresarial

En 1995 Malterías Unidas fue escindida en dos sociedades anónimas independientes, acatando la ley que exigió separar la actividad productiva de las actividades de inversión: una, que siguió denominándose Malterías Unidas S.A. –sociedad escindida– dedicada a la actividad industrial; y la otra, Inversiones Malterías Unidas S.A. –sociedad beneficiaria– dedicada a las operaciones de inversión. En cuanto al capital de Malterías Unidas, en 1996 estaba distribuido entre seis accionistas, todos personas jurídicas pertenecientes al Grupo Bavaria: Malterías de Colombia poseía el 47.4% de las acciones, Inversiones Fenicia el 20.2%, Bavaria el 15%, Cervecería Aguila el 10%, Inversiones Bavaria el 6.3% y Colenvases el 1.2%<sup>13</sup>.

Como consecuencia de la aplicación de la ley 222 de 1995, el 19 de febrero de 1996 la Sociedad Malterías de Colombia S.A., se escindió, dando origen a la Sociedad Inversiones Malterías de Colombia S.A. Posteriormente, en Agosto de 1997 por un proceso de fu-

<sup>10</sup> *Ibid.*

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.malteriasdecolombia.com/htm/historia.htm>

<sup>12</sup> Fuente: <http://www.malteriasdecolombia.com/htm/historia.htm>

<sup>13</sup> Fuente: Superintendencia de Valores Archivo Folder Malterías de Colombia.

sión por absorción de la Sociedad Malterías de Colombia S.A., como sociedad absorbente de las empresas: Malterías Unidas S.A., Inversiones Cerveceras Fenicia S.A., Inversiones Cerveceras Bavaria S.A. e Inversiones Cerveceras Águila S.A. Con esta absorción la planta única de esa sociedad ubicada en Tibitó, a 45 kilómetros de Bogotá, pasó a ser una más de las plantas propiedad de Malterías de Colombia S.A., con lo cual esta empresa alcanzó una capacidad total de producción anual cercana a las 220.000 toneladas/año<sup>14</sup>.

Los resultados después de la fusión significaron para la empresa elevar sus cuentas de balance en las siguientes magnitudes (miles de pesos):

Cuentas	Valor
Activos	999.800.635.7
Pasivos	242.986.634.6
Patrimonio	756.814.001.1
Suscrito <sup>15</sup>	203.000.0

Posteriormente, el 24 de diciembre de 1997 se realizó una segunda fusión, lo que permitió que Malterías de Colombia S.A. absorbiera a Cervecería del Litoral S.A. y a la Compañía Colombiana de Envases S.A.<sup>16</sup>.

Hoy en día, Malterías de Colombia es el único productor de malta y proveedor exclusivo de las cervecerías del Grupo Bavaria y ahora de la Cervecería Leona, que anteriormente debía importar la malta terminada de Canadá y los Estados Unidos.

### **Consecuencias inmediatas de la nueva política de la industria maltera nacional**

En más de medio siglo de existencia Malterías de Colombia S.A. se convirtió en un polo de desarrollo de la agro-industria colombiana. Sin embargo, después de la inauguración de Malterías Tropical a comienzos de la década de los noventa la política de apoyo a la producción agrícola nacional se modificó como consecuencia de la adopción de medidas acordes con la

política de la "globalización" y del cambio de preferencias en la adquisición de materias primas nacionales por las importadas que aparentemente se obtenían a precios más favorables.

Esta situación fue una consecuencia directa de la aplicación de las políticas neoliberales aplicadas en la década de los noventa, que juzga como ventajosa para la economía nacional una determinada decisión que es sólo provechosa para la economía de una empresa en particular<sup>17</sup>. Pero como veremos más adelante, en las condiciones de dominación monopolista por parte de una o más empresas, los resultados económicos favorables se reversan como consecuencia de la reducción del mercado interno, o mejor dicho por la disminución de la capacidad adquisitiva de la población.

Malterías de Colombia S.A. fue líder en la compra de la cebada en Colombia; la empresa estableció desde sus inicios programas de obtención y mejoramiento de variedades de cebada con características malteras. Igualmente, concertó con el gremio cerealista colombiano, Corpocebada, las cantidades y los precios a pagar por cada una de las cosechas. En la actualidad la empresa en un acto de contrición, hace donaciones a la asociación de productores de cebada y colabora con los programas de diversificación y sustitución de cultivos en Boyacá por medio de las Casas Campesinas Bavaria en seis municipios del Departamento: Tunja, Santa Rosa, Toca, Siachoque, Samacá y Firavitoba, así como también incentiva programas de reforestación en las cuencas hidrográficas de la región<sup>18</sup>.

Pero como resultado de esta política, el grupo empresarial Bavaria contribuyó a deprimir el mercado nacional: por ejemplo, el municipio de Toca en Boyacá se caracterizó hasta mediados de la década de los noventa como uno de los municipios con el más alto índice de consumo de cerveza por habitante en Colombia. En efecto, cuando en 1995 el consumo de cerveza en Colombia alcanzó un promedio de 48 litros/año por habitante, en el municipio de Toca se presentaba un consumo de 10 litros por encima de esta media. En la actualidad el consumo se ubica hoy den-

<sup>14</sup> Banco Santander Investment, Informe para la emisión de Bonos de Malterías de Colombia. 1997.

<sup>15</sup> Fuente: Escritura Pública No 2317 Notaría Séptima de Bogotá.

<sup>16</sup> Fuente: Archivo, Superintendencia de Valores, informes de emisores.

<sup>17</sup> Aunque en teoría, para los neoliberales las medidas económicas se toman para la economía en general y no para una empresa en particular.

<sup>18</sup> En 1998 la Empresa otorgó donaciones a la Fundación Julio Mario Santo Domingo por valor de \$1100 millones, a Corpocebada por \$837 millones y pagó \$42 millones por los diferentes programas de diversificación y reforestación. Malterías de Colombia, Informe Anual. 1998. p. 5.

tro del promedio estadístico nacional es decir 2 litros y tiende a la baja<sup>19</sup>.

Como resultado de los diferentes procesos de es-cisión y fusión, Malterías de Colombia S.A. llegó a contar con cinco plantas de operación en el país: Maltería Tropical en Cartagena, la más grande y tecnificada; Maltería de Techo en Bogotá; Maltería Santa Rosa de Viterbo, Boyacá; Maltería de Ipiales en Nariño y Maltería de Tibitó en Cundinamarca. Es decir, controlaba las cinco plantas de producción de malta que existían en Colombia, todas pertenecientes al grupo empresarial Bavaria; en conjunto su capacidad de producción instalada sumaba 220.000 ton/año<sup>20</sup>.

En noviembre de 1999 la empresa presentó formalmente al Ministerio de Trabajo la solicitud de clausura total y definitiva de la operación de las plantas de Santa Rosa de Viterbo e Ipiales, proceso que concluyó en el 2000, acudiendo a planes de retiro voluntario y facilitando la reubicación de personal en otras plantas<sup>21</sup>. De esta forma Malterías de Colombia en la actualidad opera con sus plantas de Tibitó y Tropical.

## La Industria maltera en la actualidad

Malterías de Colombia cuenta actualmente con sólo dos plantas: Maltería de Tibitó y Malterías Tropical, a continuación se ampliará la información disponible sobre cada una de ellas.

### Maltería de Tibitó

Está ubicada en Tibitó, municipio de Tocancipá, Cundinamarca-Colombia. Fue construida por la firma Bühler Miag de Alemania e inició operaciones el 1° de enero de 1959, con un sistema tradicional de saladi-nes (3 remojos diarios de 60 toneladas) con calefacción indirecta. Ubicada en la región central del país a 2.600 mts. sobre el nivel del mar, con un clima pro-



Fuente: <http://www.malteriasdecolombia.com>

medio de 12 °C, lo que permite el proceso sin sistemas de refrigeración y en equipos convencionales<sup>22</sup>.

Cuenta con una capacidad instalada (de producción y almacenamiento) de 53.000 toneladas/año, produce malta de cebada de las variedades Alexis, Prisma, Stirling, Scarlet y Barke, que atienden 30% del consumo en Colombia.

Algunos de sus procesos se hallan completamente automatizados por medio de controladores lógicos programables GE Fanuc 90-30, con un sistema de supervisión Simplicity sobre plataforma Windows 98. Otros procesos disponen de control electromagnético. Al igual que en la planta de Maltería Tropical, el grado de automatización permite operar con un reducido número de trabajadores, 93 en la actualidad<sup>23</sup>.

### Maltería Tropical

Es una planta industrial ubicada en la bahía de Cartagena-Colombia, Zona de Mamonal. Fue construida por la firma Nordon de Francia, e inició operaciones el 20 de junio de 1991, con un sistema de torre en germinación (1 remajo diario de 360 toneladas) y calefacción indirecta.

La maltería de Cartagena está ubicada en la zona tropical del continente a nivel del mar, por lo cual es necesario refrigerar el agua y el aire del proceso. La producción de malta se efectúa en torres –por sistema de cascada– en las cuales se encuentran las tinas de remojo y los germinadores.

La capacidad instalada –producción y almacenamiento– es 120.000 toneladas/año, el producto que fabrica es malta de cebada de las variedades: Alexis, Prisma, Stirling, Scarlet, Barke; el producto atiende 100% el mercado cervecero de Colombia y Ecuador.

Malterías Tropical en la actualidad es operada como agencia por Malterías de Colombia bajo un contrato de cuentas en participación, firmado en 1992<sup>24</sup> entre Bavaria

19. Véase Bernardo Parra R, "Perdónanos nuestras deudas, no. Hay que pagarlas" en: *Revista Innovar No. 14*. Universidad Nacional, enero-junio de 1999.

20. Fuente: Banco Santander Investment, Informe para la emisión de Bonos de Malterías de Colombia. 1997.

21. Fuente: Informe Financiero 2000. Malterías de Colombia, Archivo Superintendencia de Valores.

22. Fuente: [http://www.malteriasdecolombia.com/html/fabricas\\_tibito.htm](http://www.malteriasdecolombia.com/html/fabricas_tibito.htm)

23. Ibid.

24. Escritura Pública No. 7406 del 30 de octubre de 1992 de la Notaría 6ª de Bogotá. Además, este contrato ha sido objeto de reforma en dos ocasiones, mediante las escrituras públicas No. 1346 del 11 de marzo de 1993, de la Notaría 23 del Círculo de Bogotá y No. 2478 del 3 de mayo de 1993, otorgada en la misma Notaría.

y Malterías Unidas, absorbida en 1997 por Malterías de Colombia. El contrato en cuestión es para lo siguiente:

“El objeto de este contrato es la explotación económica, con ánimo de lucro mercantil, del establecimiento de comercio denominado Maltería Tropical de propiedad de Bavaria S.A., el cual funciona en el Kilómetro 13 de la vía a Mamonal en el Municipio de Pasacaballos (Departamento de Bolívar). El esquema de participación establecido consiste en que, de una parte, Bavaria S.A. y Malterías Unidas S.A., como “Participes Inactivos”, aportaron al negocio, sin transferencias de dominio y sin constitución de derecho real alguno, los siguientes bienes:

- i) por parte de Bavaria S.A., el establecimiento de comercio “Maltería Tropical”, así como el derecho a usar y explotar. En función del objeto del contrato, todos los demás bienes de su propiedad que se encuentran dentro del área de funcionamiento del aludido establecimiento, y
- ii) por parte de Malterías Unidas S.A., el derecho a usar y explotar, en función del objeto del contrato, los bienes de su propiedad que se encuentran dentro del área de funcionamiento, (hoy de propiedad de la Compañía).

De otra parte, Malterías de Colombia S.A. asumió la condición de “Participes Gestora” en virtud de la cual tiene a su cargo la administración de la actividad o explotación económica que se constituye objeto del contrato, lo que implica ejecutar las correspondientes operaciones en su propio nombre y bajo su crédito personal, constituyéndose en única e ilimitada responsable de las obligaciones que se contraigan con terceros en desarrollo del objeto de dicho contrato. En tal sentido, los Participes Inactivos (hoy Bavaria S.A. únicamente), no tienen responsabilidad alguna frente a terceros por concepto de obligaciones que surjan en desarrollo del objeto del contrato, limitándose su actividad al derecho a participar en las utilidades resultantes del desarrollo del objeto. Sin perjuicio de lo anterior, cabe mencionar que la condición de Participes Gestora fue temporalmente ejercida por Malterías Unidas S.A., entre el 11 de marzo y el 3 de mayo de 1993.

El contrato señala un término de duración hasta el 31 de diciembre del año 2001, pudiendo en todo caso ser reducido o ampliado por decisión de la Junta General de Participes (conformada por los participes, hoy la Compañía y Bavaria S.A.). Según el contrato, las utilidades líquidas que se produzcan en la explotación del negocio pertenecen a los participes en las proporciones que al efecto establezca la Junta General de Participes. En la actualidad, de las utilidades percibidas le corresponde un 10% a Bavaria S.A. y el restante a la Compañía. (...)

En relación con esta Maltería, es importante anotar que entre ella y la Compañía [durante toda la década de los noventa] no se predicó “Unidad de Empresa” en tanto gozó del beneficio establecido en el artículo 32 de la Ley 50 de 1990 y el Decreto Reglamentario 318 de 1992, consistente en que respecto de las unidades de producción que comenzaron su operación productiva después del 1º de enero de 1991, que cumplieran además los requisitos en tales normas señaladas, no sería declarada la unidad de empresa con las demás unidades de explotaciones con las que tuviese en común la dependencia de una misma persona jurídica o económica y respecto de las cuales desarrollara actividades similares o

conexas. En efecto, esta Maltería inició su operación en el año 1991 y, adicionalmente, cumple con los requisitos establecidos en las disposiciones atrás mencionadas, todo lo cual fue reconocido por el Ministerio de Desarrollo mediante comunicación 231 del 8 de abril de 1992. Este beneficio, según las normas citadas, existe durante los 10 primeros años de funcionamiento de la Planta, los cuales, para el caso de esta Maltería, vencen en el año 2001, momento en el cual será factible declarar la unidad de empresa entre la Maltería y la Compañía, con las incidencias a nivel laboral correspondientes, entre ellas, la de ser aplicable respecto de los trabajadores de la Maltería, la convención colectiva que rige las relaciones obrero-patronales en la Compañía”<sup>25</sup>.

Es importante destacar que Maltería Tropical dispone de un muelle privado en Cartagena y es beneficiaria de una zona aduanera habilitada, lo cual facilita las operaciones de importación y exportación, situación de la cual goza desde octubre de 1997. Justamente, cuando la Dirección de Impuestos Nacionales, DIAN, homologó un depósito de carácter privado para control aduanero a favor de Bavaria S.A., Malterías de Colombia S.A. y Malterías Unidas, por cinco años; ubicado en Pasacaballos –Cartagena–, con un área de almacenamiento de 12.000 mts<sup>2</sup>, un área y capacidad de silo, tanques, de 30 silos de concreto reforzado de 2500 m<sup>3</sup> de producto o materia prima<sup>26</sup> y demás características.

Poco antes, en agosto del mismo año, la Administración Especial de Aduanas Nacionales de Cartagena, UAE, perteneciente a la DIAN, habilitó como zona primaria aduanera, por dos años, un muelle de servicio privado a favor de Bavaria S.A., Malterías de Colombia, y Maltería Tropical. Dicha sociedad fue responsable ante la Nación por los tributos aduaneros correspondientes a las mercancías de importación<sup>27</sup>.

El 15 de diciembre de 2000, Malterías de Colombia S.A. cedió a Cervecería Unión el contrato de Cuentas en Participación sobre Maltería Tropical<sup>28</sup>; el 22 de marzo de 2001, Cervecería Unión S.A. le devuelve a Malterías de Colombia S.A. su calidad de participes

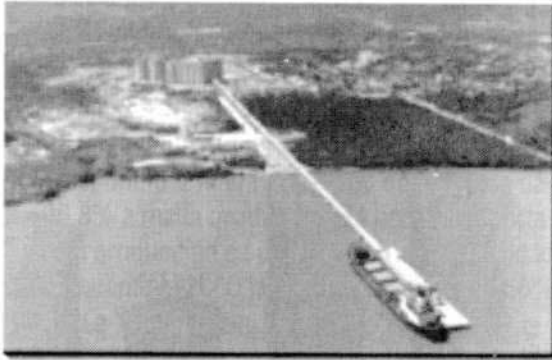
25. Informe para la emisión bonos de Malterías de Colombia A. Banco Santander Investment, Santander Investment Valores 1997. pp. 23-24.

26. Fuente: Banco Santander Investment, Informe para la emisión de Bonos de Malterías de Colombia, 1997.

27. *Ibid.*

28. Cervecería Unión S.A. Estados Financieros e Informes 2000. Medellín. p. 26. Valdría la pena que la Dirección de Impuestos Nacionales se pronunciara respecto a la legalidad de esta operación, ya que la resolución no menciona que esta responsabilidad pueda ser cedida sin haberse expedido la correspondiente resolución.



Fuente: <http://www.malteriasdecolombia.com>

gestora en dicho contrato<sup>29</sup>. “Coincidentalmente” la huelga declarada por el Sindicato Nacional de Trabajadores de Bavaria, en la que no participó Cervunión, se llevó a cabo entre el 20 de diciembre de 2000 y el 28 de febrero de 2001.

Las plantas Malterías de Tibitó y Malterías Tropical hacen parte de la empresa Malterías de Colombia que es una sociedad anónima cerrada, conformada de acuerdo con las leyes colombianas, las cuales exigen para este tipo de empresas un número mínimo de cinco accionistas. Como consecuencia de esto la Junta Directiva está en manos de las personas designadas por la dirección del Grupo Empresarial Bavaria.

## Relaciones de Propiedad

### Junta Directiva y composición accionaria

Una de las características de las empresas del Grupo Bavaria y de Valores Bavaria en donde adquieren posición dominante, es que para el funcionamiento de las Juntas Directivas, los suplentes son numéricos y actúan en caso de las faltas absolutas, temporales o accidentales de los principales<sup>30</sup> y hay quórum para las reuniones de la Junta Directiva con la asistencia de por lo menos tres de sus miembros principales o

**Cuadro 2** Malterías de Colombia  
Junta Directiva en mayo de 2001

Principales	Suplentes
Juan Gonzalo Restrepo Peláez	Camilo Alberto Cifuentes
Ricardo Alberto Lenis Steffens	Guillermo León Ramírez Correa
Germán Salazar Castro	Jorge Bonells Galindo

Fuente: Certificado de existencia y representación legal. 18 de Mayo de 2001. Cámara de Comercio de Bogotá.

29. Cámara de Comercio de Cartagena, Certificado de Matrícula y Administración, Malterías de Colombia - Maltería Tropical.

30. Estatutos Malterías de Colombia Art. 35, Archivo Superintendencia de Valores.

suplentes que se desempeñen como tales. Se requiere adicionalmente, el voto favorable de la mayoría de los miembros que constituyen el quórum para las decisiones de la Junta.

Este tipo de organización brinda agilidad para la toma de decisiones pues sólo tres personas son necesarias para hacerlo. Sin embargo, esta situación ha dado lugar a situaciones peculiares en el funcionamiento de las llamadas “asambleas de accionistas” en las que a pesar de estar concentradas las decisiones en poder de una sola persona, sea el equipo directivo, la Junta de Accionistas en pleno la que se presenta a sí misma los informes, los aprueba y toma las decisiones, para corroborar lo dicho, véase el siguiente ejemplo:

Por ejemplo, el 15 de marzo de 2000 se celebró la asamblea de accionistas de Malterías de Colombia S.A. convocada por el presidente de la Compañía Hugo Escobar Rodríguez. Se hicieron presentes representantes de los siguientes accionistas:

**Cuadro 3** Malterías de Colombia S.A.  
Composición accionaria a 31/12/01

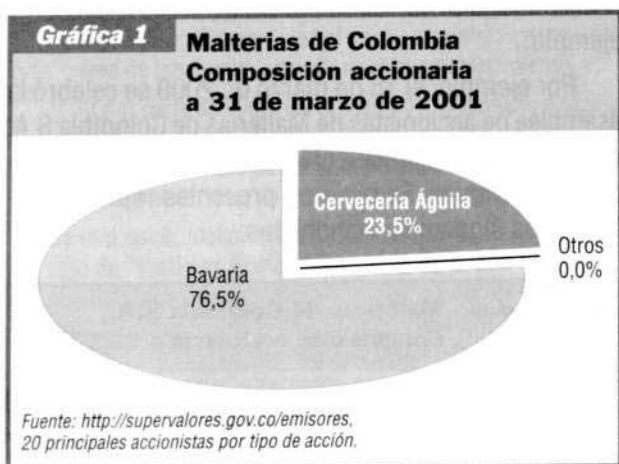
Nombre del accionista	Número de acciones	Participación
Bavaria S.A.	10.860.566	76,5%
Cervecería Águila	3.336.795	23,5%
Productora de Jugos S.A.	171	
Inversiones Aconcagua	64	
Latin Development Co.	67	

Pero ¿cómo estuvo conformada esa multitud de accionistas que se agolpó en el lugar de sesiones de la asamblea? Veamos: los tres primeros accionistas fueron representados por Sonia Herrera de Reyes y los dos últimos por Luz María Rodríguez Pérez, es decir una asamblea en la que una persona tomaría las decisiones.

En el acta, por supuesto, se dejó constancia de la verificación del quórum con “el 100% de la asistencia de los accionistas” los cuales nombraron como presidente a Jorge Bonells, y como secretario a Gilberto Rubiano a pesar de que este último era un miembro del equipo de administración<sup>31</sup>.

31. Fuente: Archivo Superintendencia de Valores, Folder de Malterías de Colombia, acta del el 15 de marzo de 2000. Esta forma de proceder corrobora la apreciación encontrada en las otras empresas del grupo, y confirma la obsecuente aptitud de algunos funcionarios respecto a la coalición dominante en ejercicio.

Por tratarse de una sociedad anónima cerrada, ni la composición accionaria de Malterías de Colombia ni la constitución de su junta directiva han variado en los últimos años. La empresa tiene actualmente 14.197.663 acciones en circulación, distribuidas entre cinco inversionistas, dos de ellos plenamente mayoritarios Bavaria y Cervecería Águila que poseen 99.99% de las mismas, y el restante 0.0021% se encuentra dividido entre otras tres empresas del grupo con el único propósito de completar el número mínimo de accionistas que la ley exige, los cuales son: Productora de Jugos (171 acciones), Ladco (67 acciones) e Inversiones Aconcagua (64 acciones).



### Capacidad instalada y producción

Como se mencionó anteriormente, Malterías de Colombia S.A. cuenta actualmente con dos plantas de producción, ubicadas en Tibitó y Cartagena. Estas malterías son neumáticas<sup>32</sup> y presentan distintos ni-



veles de automatización. Maltería Tropical de Cartagena posee tecnología de punta y todos sus procesos son automatizados. La Maltería Tibitó, pertenece al género de malterías de la anterior generación y ha sido sometida a expansiones y mejoras que la deja en un buen nivel operativo, pudiendo producir, en caso de que fuera necesario, el total de su capacidad instalada.

Durante 1998, la producción de malta ascendió a 177.577 toneladas alcanzando un factor de utilización de 81%; se obtuvo un incremento de 5.512 toneladas respecto a 1997, equivalentes a 3.2% debido a una mayor utilización de la capacidad instalada en las diferentes plantas<sup>33</sup>.

**Cuadro 4 Malterías de Colombia S.A. Capacidad instalada, producción (tons) y factor de utilización**

Maltería	Inauguración	Capacidad Ton/año	Producción 1998	Factor de Utilización	Producción 1999	Factor de Utilización	Condición actual
Tropical	1991	120.000	90.859	76%	61.826	52%	En funcionam.
Tibitó	1959	51.300	45.801	89%	32.119	63%	En funcionam.
Techo	1973	21.700	18.529	85%	14.060	65%	Cerrada
Santa Rosa	1955	19.200	17.583	92%	5.833	29%	Cerrada
Ipiales	1955	7.800	4.805	62%	2.612	33%	Cerrada
<b>TOTAL</b>		<b>220.000</b>	<b>177.577</b>	<b>81%</b>	<b>116.450</b>	<b>53%</b>	

Fuente: Banco Santander Investment, Santander Investment Valores, Informe para la emisión bonos de Malterías de Colombia A. 1997, p. 19.

<sup>32</sup> Es decir, los diferentes procesos de producción se encuentran conectados por lo que la materia prima es conducida por tubos en los que se inyecta aire a presión para pasarlos de un proceso a otro.

<sup>33</sup> Banco Santander Investment, Santander Investment Valores, Informe para la emisión bonos de Malterías de Colombia A. 1997, p. 18.

En 1999 la producción fue de 116.450 toneladas. Comparativamente con 1998, se tuvo una disminución de 61.128 toneladas (34.4%) debido principalmente a la baja demanda y adicionalmente a la huelga laboral presentada en Maltería Tropical. De este total, 3.2% correspondió a malta elaborada con cebada nacional y 96.8% a malta producida con cebada importada. Con esta producción se utilizó 53% de la capacidad instalada. Durante el 2000 la producción creció 31.6% con relación a 1999, llegando a 153.278 toneladas.

Malterías de Colombia solo comercializa el triturado de arroz, pues compra arroz, subcontrata su molienda, y posteriormente lo vende a las cervecerías del Grupo.

## Productos

El principal producto de Malterías de Colombia S.A. es la cebada malteada o malta, que es la materia prima más importante en la fabricación de cervezas y bebidas de malta. La Compañía vende:

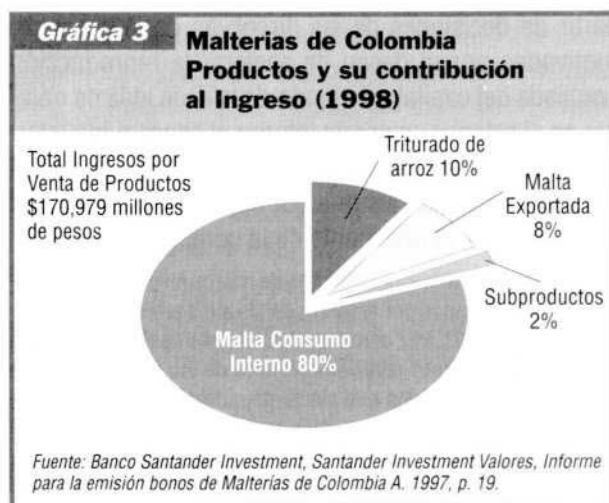
- **Malta de cebada importada.** De acuerdo con el tipo de cebada utilizada en el proceso, se da origen a distintas variedades: cebada germinada y tostada, materia prima para la elaboración de cerveza. Las características de la malta son muy importantes para producir una buena cerveza. Malterías de Colombia S.A. utiliza cebada importada para elaborar la malta que requieren las cervecerías colombianas; bajo el argumento de que la cebada producida en Colombia es de menor cantidad y calidad, pero también es utilizada en este proceso.

- **Triturado de arroz.** Producto de la molienda del arroz blanco entero o partido. Debe tener óptimas características de color, granulometría determinada y buen extracto para ser utilizado en cervecería. Malterías produce el triturado a través de otra empresa del grupo Bavaria que se llama Inversiones Aconcagua, en Mosquera, Cundinamarca.

- **Arroz partido.** Es un subproducto de la trilla del arroz paddy o cáscara y se utiliza en la producción de triturado de arroz para cervecería. Generalmente, cuando se trilla el arroz paddy un porcentaje promedio al 5% se parte en el proceso. Malterías de Colombia adquiere en los Llanos Orientales y en la zona del Tolima-Huila la mayor parte de sus necesidades.

También vende subproductos derivados del proceso, como son:

- **Cebada de tercera.** Subproducto del proceso de clasificación de la cebada. Es el grano muy delga-



do cuyo contenido de almidón es muy bajo y no sirve para maltería. Se utiliza en la producción de alimento concentrado para animales. Se obtiene en la clasificación de la cebada nacional.

- **Polvillo de cebada.** Harina que resulta del proceso de limpieza y clasificación del grano de cebada. Se utiliza como alimento de cerdos principalmente y mezclado con melaza para ganado de leche.

- **Germen de malta.** Se denomina así al acróspiro o plúmula que brota durante la germinación de la cebada en el proceso de maltaje. Al tostarse con la malta puede ser desprendido fácilmente del grano por una máquina denominada desgerminadora. Tiene gran contenido de proteínas y es excelente alimento para el ganado lechero.

- **Barredura de cebada y malta.** Polvillo de cebada y/o malta mezclado con impurezas que resulta del barrido de las instalaciones de maltería.

- **Cebada flotante.** Cebada de bajo peso y baja capacidad de absorción de agua que en el proceso de remojo flota junto con impurezas y es retirada por rebose en los tanques. Se utiliza para alimentación de cerdos.

## Compras

Contrario a la política desarrollada por el fundador de Bavaria, el proceso de producción integrado con la economía nacional, fomentado por el alemán Leo Kopp, fue abandonado a medida que se consolidó el grupo empresarial y se configuró netamente como grupo financiero, en consecuencia, las compras de materias primas nacionales como la cebada producida en la meseta cundi-boyacense y el departamento de Nariño; el arroz de los llanos orientales y Tolima, fueron sustituidas por materias primas importadas, a

partir de decisiones de las directivas de la empresa, motivadas por el deseo de acelerar la reproducción ampliada del capital, partiendo de la de la idea de obtener en el exterior un precio inferior al conseguido internamente. Por eso no debió parecer extraño que en el informe correspondiente a las operaciones realizadas durante 1998, el presidente de la compañía afirmara:

“De otra parte los incrementos de costos en las materias primas importadas por el efecto de los altos aranceles, la devaluación del 21.5%, como la inflación interna de 9.23%, llevó a un crecimiento relativamente alto de los costos unitarios de ventas, situación que afectó negativamente nuestro margen operativo [que es]... inferior al (...) del año anterior”<sup>34</sup>.

Y para colaborar con las políticas del grupo, en este mismo año se presentó un hecho de gran conveniencia para Malterías de Colombia como fue la “*aprobación por parte del Instituto Colombiano de Comercio Exterior para aplicar el sistema especial de importación-exportación denominado Plan Vallejo*”<sup>35</sup> mediante programa MP-1835, consistente en la utilización de un cupo por US\$ 4.254.000 para importar cebada con cero arancel que destinará a elaborar malta de exportación”<sup>36</sup>.

Aprovechando este beneficio, de las 180.984.7 toneladas de cebada cervecera que la empresa importó en 1998, 36.284.9 toneladas fueron nacionalizadas con cero arancel por sujeción al Plan Vallejo bajo las modalidades de Reposición<sup>37</sup> y Programa automático

de materias primas. Y por las 144.699.8 toneladas restantes, la Compañía pagó a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales US\$ 6.65 millones, es decir un arancel promedio de US\$ 46 por tonelada, lo que representó un incremento del 79.6% comparado con el promedio de US\$ 25.67 registrado en 1997.

En 1997 Malterías de Colombia adquirió 10.505 toneladas de cebada nacional verde por un valor de 3.108.5 millones de pesos (\$291.176/tonelada) así: 6.184 toneladas en el departamento de Boyacá a través de la Maltería de Santa Rosa; 1.811.9 toneladas en Cundinamarca en la Maltería de Tibitó y 2.509.5 toneladas en Nariño a través de la Maltería de Ipiales. Estas compras significaron un aumento de 13.4% respecto a las 9.267.7 toneladas adquiridas durante 1997. Además compró 20.223 toneladas de arroz cristal y 655 de triturado de arroz, por 6.680.5 millones de pesos. En el primer semestre, el Ministerio de Agricultura autorizó a la Maltería dos cupos de importación, para un total de 2.712 toneladas de arroz paddy, como reconocimiento e incentivo por su condición de comercializadora de arroz nacional. Esta operación se realizó con una firma en Miami a un precio CIF Barranquilla de US\$ 278.6 Ton. El arroz fue vendido a bordo de un buque y generó utilidad neta de \$110.6 millones para la empresa<sup>38</sup>. Razón por la cual en dicho año la compañía no realizó compras nacionales de arroz cáscara o paddy.

Durante 1999 la empresa importó 130.163 toneladas de cebada cervecera, representando una disminución de 20.1% respecto a las importaciones de

<sup>34</sup> Malterías de Colombia, Informe de gestión de la junta directiva, del presidente y demás administradores de la sociedad 1999. Fuente: Archivo Superintendencia de Valores.

<sup>35</sup> El Plan Vallejo es un mecanismo creado en 1957 por el ingeniero y economista Joaquín Vallejo Arbelaez –Ex Ministro de Desarrollo, Hacienda y Gobierno durante diferentes períodos del Frente Nacional– como una solución económica para la diversificación de las exportaciones. Ha sido reformado en varias oportunidades y reglamentado en el estatuto aduanero. En la actualidad está orientado al estímulo y promoción de las exportaciones colombianas, mediante éste las empresas pueden introducir en el país materias primas, bienes intermedios, bienes de capital y repuestos, con la exención total o parcial del arancel y del IVA, con la condición fundamental de que los bienes introducidos deben ser utilizados en la producción de bienes y servicios, cuyo destino sea la venta en el exterior.

<sup>36</sup> Malterías de Colombia, Informe Anual 1998. p. 3.

<sup>37</sup> Programa Reposición de Materias Primas: Decreto Ley 444 de 1967, Artículo 179: Permite a quien exporte con el lleno de requisitos, la devolución en especie, mediante una importación libre de impuestos, de una cantidad y material igual a otra importada. Fuente: <http://www.mincomex.gov.co/operaciones/promocion/planvallejo.asp#prog>.

**Cuadro 5** Malterías de Colombia S.A. Principales proveedores de materias primas

Materia prima	Proveedor	País
Cebada importada	Toepfer International	Alemania
Cebada importada	Cereal Commerce	Alemania
Malta Importada	Malterias Unidas S.A.	Chile
Malta Importada	Agroinversiones	Chile
Arroz Partido	Molino Florhuila S.A.	Colombia
Arroz Partido	Alfredo Murra S.A.	Colombia
Arroz Partido	Cereales Del Llano S.A.	Colombia
Arroz Partido	Procesadora De Arroz Ltda.	Colombia
Servicio de Maquila	Inv. Aconcagua S.A.	Colombia

Fuente: <http://www.malteriasdecolombia.com/htm/proveedores.htm>

<sup>38</sup> Malterías de Colombia, Informe Anual 1998. p. 5.

**Cuadro 6** Malterías de Colombia  
Compra de materia prima

Productos	1997 Toneladas	1998 Toneladas	1999 Toneladas	2000* Toneladas
CEBADA IMPORTADA	202.883,8	180.984,7	130.163	105.379
Europa		131.250	51.863	78.946
Australia		24.900	78.300	26.250
Nueva Zelanda		24.834,7		
CEBADA NACIONAL	9.267,7	10.505	5.747	
Maltería Santa Rosa		6.184	1.261	
Maltería Tibitó		1.811,9	4.398	
Maltería de Ipiales		2.509,5	88	
MALTA IMPORTADA (Chile)			21.301	
ARROZ				
Arroz Cristal		20.223	9.091	
Triturado de arroz		655	150	

Fuente: Archivo Superintendencia de Valores. Malterías de Colombia S.A. Informe anual 1998 y 1999

\* Información obtenida del Ministerio de Comercio exterior, estadística sobre declaraciones de importación.

1998. De esta cantidad, 51.863 fueron de origen europeo y 78.300 de origen australiano<sup>39</sup>.

Como se aprecia en el cuadro No. 6, las compras de cebada nacional durante 1999 fueron de 5.747 toneladas que son 4.758 menos de las adquiridas en 1998, lo que significa una reducción del 45,3%. Estas adquisiciones se distribuyeron así: 1.261 toneladas a través de la Malterías de Santa Rosa; 4.398 toneladas en la Maltería de Tibitó y 88 toneladas a través de la Maltería de Ipiales. Estas compras significaron una disminución de 54,7% respecto a las adquiridas durante

**Cuadro 7** Malterías de Colombia  
Importaciones realizadas por la  
modalidad Plan Vallejo en el año  
2000 según país de origen

Régimen	País de compra	Vr. FOB US\$	%
Plan Vallejo	Rep. Federal Alemana	3.638.745,37	19,0
Libre	Rep. Federal Alemana	15.482.895,58	80,7
Libre	Estados Unidos	24.288,96	0,1
Libre	Canadá	30.600,00	0,2
<b>Total</b>		<b>19.176.529,91</b>	<b>100</b>

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior Base de Datos, importaciones exportaciones.

<sup>39</sup> Malterías de Colombia, Informe Anual 1999. p. 5.

1998. Entre los meses de octubre y diciembre de 1999 y por causa del cese de actividades en la Maltería Tropical, se importaron 21.301 toneladas de malta cervecera, de origen chileno. Por otra parte, se adquirieron 9.091 toneladas de arroz cristal y 150 toneladas de triturado de arroz.

En el año 2000 se realizaron importaciones por 19.176.530 dólares, 99,7% de origen alemán, 0,1% de Estados Unidos y 0,2% del Canadá. El 19% con cero aranceles bajo la modalidad del Plan Vallejo, por un valor de US\$ 3.638.745,37<sup>40</sup>.

## Ventas

Malterías de Colombia S.A tiene un mercado cautivo sin competidores nacionales ni internacionales. En el 2000 las cervecerías colombianas del Grupo Empresarial Bavaria, Cerve-

**Cuadro 8** Malterías de Colombia  
Ingresos operacionales

	2000		1999	
	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
Bavaria	92.769.931,6	57,51	84.002.446,0	69,92
Cervecería Águila	20.699.894,5	12,83	18.689.423,5	15,56
Cervecería Unión	13.718.490,3	8,50	9.415.126,8	6,13
Cía de Cervezas Nal.	13.941.965,0	8,64	7.365.008,7	7,84
Cervecería Andina	2.687.680,5	1,67	0,0	0,00
Cervecería Leona	12.659.162,3	7,85	0,0	0,00
C A Cerv Nacional	3.498.154,6	2,17	0,0	0,00
Terceros	106.882,9	0,07	2.766,5	0,56
Subproductos	1.223.792,7	0,76	669.427,2	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>161.305.954,4</b>	<b>100</b>	<b>120.144.197,7</b>	<b>100</b>

Fuente: Malterías de Colombia. Notas a los Estados Financieros año 2000.

cería Águila, Cervecería Unión y Bavaria S.A constituyeron 79% de las ventas de la compañía. Además, aparece como nuevo cliente Cervecería Leona con 7,8% de contribución a los ingresos de la empresa, 12,5% se destinó a la exportación y el resto se distribuyó entre los clientes que emplean los subproductos de la Maltería tales como Finca S.A. y otras empresas del sector agropecuario.

<sup>40</sup> Incluye todas las importaciones, además de las de Cebada, aunque bajo el Plan Vallejo, se encuentran cobijadas exclusivamente estas últimas.

Las ventas netas de la empresa en el año 2000 ascendieron a 161.306 millones de pesos, cifra superior en un 34.3% a los \$120.144 millones registrados en 1999. Para 1998 fueron de \$178.213.8 millones, 3% menos a las alcanzadas en 1997, debido a la disminución de 2.2% en las cantidades vendidas en la totalidad de la canasta de productos, dentro de esta disminución, se resalta la baja en toneladas de triturado del 22.8%, debido a la sustitución en las cervecerías del Grupo Empresarial Bavaria por jarabe de maíz<sup>41</sup>.

**Cuadro 9 Distribución de las exportaciones de Malterías de Colombia en el 2000 según país de destino**

País Importador	Valor US\$	No. Operaciones	% Participación
Venezuela	891.263	32	13,02
Ecuador	5.952.850	10	86,98
<b>Total</b>	<b>6.844.113</b>	<b>42</b>	<b>100</b>

*Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Base de datos importaciones exportaciones.*

Adicionalmente, la compañía exporta 10% del total de sus ventas. La mayor parte de estas, destinadas al mercado ecuatoriano, y específicamente a las cervecerías Nacional y Andina, subsidiarias de propiedad mayoritaria de Bavaria S.A. Estas compañías presentan una posición líder, ya que entre ambas cuentan con una participación del 96% del mercado cervecero ecuatoriano. En menor proporción ha realizado exportaciones a Venezuela y Brasil. En el 2000, Malterías de Colombia exportó cebada cervecera por valor de 6.844.113 dólares, siendo Venezuela y Ecuador los principales destinos, con una participación del 13,02% y 86,98% respectivamente. En el siguiente cuadro podemos apreciar que del total de las exportaciones realizadas por la empresa en el año 2000, el 99,87% se realizaron bajo el Plan Vallejo<sup>42</sup>.

**Cuadro 10 Exportaciones Malterías de Colombia en el año 2000 según el régimen**

Régimen	Valor US\$	Participación
Plan Vallejo	6.835.475	99,87%
Libre	8.638	0,13%
<b>Total exportaciones</b>	<b>6.844.113</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Ministerio de Comercio Exterior.*

El volumen de ventas para el consumo interno en 1998 ascendió a 151.095.1 toneladas que significa una disminución del 7.7% frente al de 1997, cuando alcanzó 163.612.7 toneladas. De las 151.095.1 toneladas de malta vendidas 5.585 se elaboraron con cebada nacional, 137.476 con cebada importada y las restantes 8.034.1 corresponden al saldo existente de la malta importada en diciembre de 1997 con ocasión de la huelga de Maltería Tropical. En este mismo año se exportaron 25.980 toneladas a Ecuador, lo que representó un incremento de 50.8% respecto a 1997, año en el que se exportaron 17.222 toneladas al mismo país. Hay que destacar que en el 98, la Maltería de Ipiales inició su participación en la producción de malta para exportación, despachando 2.380 toneladas a la Cervecería Andina de Quito y a la Compañía de Cervezas Nacionales de Guayaquil<sup>43</sup>.

En 1999 se presentó una baja importante en el volumen total de ventas al facturar 139.176 toneladas, 126.394 para consumo nacional y 12.782 en exportaciones como consecuencia, tal como se advirtió atrás, de la huelga presentada en Maltería Tropical. En el 2000 se recuperó vendiendo 161.512 toneladas, 134.147 para consumo nacional y 27.365 al extranjero, es decir 6.1% y 114.1% respectivamente en comparación al año anterior<sup>44</sup>.

El descenso de las exportaciones en 1999 obedeció a la no-disponibilidad de malta debido a un cese de actividades en la Maltería Tropical de Cartagena. Pero no sólo eso, los triturados de arroz destinados a la pro-

**Cuadro 11 Malterías de Colombia S. A. Volumen de ventas 1997-2000 (Toneladas)**

VENTAS	1997	1998	1999	2000
<b>CONSUMO NAL.</b>	<b>163.612.7</b>	<b>151.095</b>	<b>126.394</b>	<b>134.147</b>
Con materias primas nacionales		5.585	3.691	
Con materias primas importadas		137.476	109.567	
Malta importada		8.034.1	13.567	
<b>EXPORTACIONES</b>	<b>17.222</b>	<b>25.980</b>	<b>12.782</b>	<b>27.365</b>
Malta exportada con materias primas nacionales			64.2	
<b>TOTAL</b>	<b>180.834.7</b>	<b>177.075</b>	<b>139.176</b>	<b>161.512</b>

*Fuente: Cuadro elaborado por el autor con base en los informes financieros de Malterías de Colombia 1997-2000.*

<sup>41</sup> Fuente: Malterías de Colombia. Informe anual 1998.

<sup>42</sup> Incomex, Base de Datos, importaciones exportaciones por empresa.

<sup>43</sup> Fuente: Malterías de Colombia. Informe anual 1998.

<sup>44</sup> Fuente: Malterías de Colombia. Informe anual 1999.

**Cuadro 12 Malterías de Colombia S.A.  
Cantidad triturado**

TRITURADOS	1997 Toneladas	1998 Toneladas	1999 Toneladas
Triturado de arroz	32.914	25.391	18.213

Fuente: Cuadro elaborado por el autor con base en los informes financieros de Malterías de Colombia 1997-1999.

ducción cervecera, pusieron en evidencia la disminución en el mercado interno pues, concomitante con la política de apertura económica, la producción interna de arroz cristal se vio disminuida toda vez que los precios internos no compensaban los costos de producción en el agro colombiano. Los productores de arroz del mismo modo vieron disminuida la demanda de arroz blanco debido a que Malterías de Colombia, inundó el mercado nacional de arroz cristal importado que, mezclado por los compradores con el arroz blanco se constituyó en una alternativa para que las capas bajas de la población adquirieran este producto básico de la canas-

ta familiar y compensar con ello el bajo nivel adquisitivo causado por la elevación general en el nivel de precios.

Por lo tanto el informe de la Junta Directiva correspondiente a las operaciones realizadas durante 1999 dio cuenta de este hecho:

"la baja en las ventas fue causada principalmente por la disminución en los pedidos de la industria cervecera y en menor proporción por la escasez de oferta de arroz cristal durante el año anterior, lo cual provocó un descenso en las compras de este material, al pasar de 20.223 toneladas en 1998 a 9.091 toneladas en 1999"<sup>45</sup>.

Como se desprende del análisis de esta información, Malterías de Colombia a pesar de contar con los privilegios que le brinda el Plan Vallejo presenta un balance negativo en su balanza comercial dado que el valor de las importaciones supera al de las exportaciones. Desde luego si se tiene en cuenta el volumen total de importaciones, incluyendo las que entran con el privilegio de pagar cero aranceles, el déficit en la balanza comercial internacional es mucho mayor.

**Cuadro 13 Malterías de Colombia S. A.  
Portafolio de inversiones a diciembre 31 de 2000**

INVERSIONES	SECTOR	No. Acciones	Miles de pesos	%
<b>En compañías asociadas nacionales</b>				
Inversiones Aconcagua S.A.	Inversora Holding	49.147	0 <sup>46</sup>	49.2%
Productora de Jugos S.A.	Bebidas	2.138.288	18.657.354,0	48.9%
Impresora del Sur S.A.	Imprenta y Editorial	5.999.990	1.876.686,3	30.0%
Cervecería Águila S.A.	Bebidas	30.088.249	304.238.329,9	49.9%
Cajas Plásticas S.A.	Caucho y plástico	44.784	11.997,3	0.1%
Asicol	Inversora Holding	561.790	155.404,3	26.2%
Cervecería Unión	Bebidas	4.861.311	439.717.819,0	68.6%
<b>En compañías asociadas extranjeras</b>				
Bavaria Venezuela	Inversora Holding	600	1.914,0	60.0%
Latin American Development Co.	Inversora Holding	500.000	109.684.649,9	14.3%
<b>En otras compañías</b>				
Proeléctrica	Eléctrico	16.297	195.909,2	9.0%
Cervecería Leona	Bebidas	220.000	279.262,5	
Bonos de Paz			932.121,0	
Bonos de seguridad			439,0	
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>44.480.456</b>	<b>875.751.884,6</b>	

Fuente: Malterías de Colombia. Notas a los Estados Financieros año 2000. p. 12.

<sup>45</sup> Fuente: Malterías de Colombia, informe anual 1999, Bogotá.

<sup>46</sup> Inversiones Aconcagua presenta un patrimonio negativo a 31 de diciembre de 2000, razón por la cual las acciones quedaron sin valor comercial, generando una pérdida de \$176.9 millones, los cuales serán amortizados a cinco años.

## Portafolio de Inversiones

Malterías de Colombia S.A. además de ser un eslabón esencial dentro de la cadena productiva de la cerveza del Grupo Bavaria, es su segundo holding más importante con inversiones que alcanzaron un valor patrimonial en libros de \$875.751 millones de pesos al 31 de diciembre de 2000.

Malterías posee un importante número de acciones en las principales compañías del grupo como Cervecería Águila donde cuenta con 30.088.249 acciones, que representan 49.9% del total; Cervecería Unión 4.861.311 acciones (68.6%) e Impresora del Sur 5.999.990 acciones, 30% del total en circulación.

Así como las empresas cerveceras del grupo, Malterías de Colombia también participó en la compra de acciones de Cervecería Leona, de la cual le correspondieron 220.000 por valor 279.2 millones de pesos, lo que constituye cerca del 0.08% del capital de la cervecería. En este listado de inversiones puede apreciarse la compra de un paquete importante de participación que asciende a 26.2%, en una empresa llamada Asicol S.A. que significó el desembolso de más de 155 millones de pesos, esta inversión contraria al objeto social de la Compañía, ha incidido en sus resultados comerciales dado que este holding tiene inversiones en el Fondo Crecimiento<sup>47</sup> que a su vez posee acciones en Avianca S.A. empresa que lo único que ha hecho en los últimos años es sumar pérdidas.

La Compañía recibió en 1997 y 1998 dividendos en efectivo por valor de \$16.280 y \$20.563 millones (US\$14.3M y US\$14.4M) respectivamente. En 1999 el valor percibido por dividendos y participaciones disminuyó a 5.705 millones de pesos y en el 2000 no obtuvo ingresos por este concepto<sup>48</sup>.

## Aspectos Laborales

Con el cierre de varias de las malterías de la Compañía en el 2000, se puso en evidencia la política de "racionalización del recurso humano", eufemismo utilizado por la mayoría de las empresas del grupo para aplicar las políticas neoliberales con la consecuencia inmediata de elevar las cifras de desempleo.

Según información de la Superintendencia de Valores, al 31 de diciembre de 2000 el total de trabaja-

dores llegaba a 272, lo que constituyó una gran disminución si se compara con años anteriores: en 1999 la empresa contaba con 393 empleados; y un año antes, en 1998, la cifra fue de 440 de los cuales 70% era operativo y 30% administrativo (ver Cuadro 14). En lo corrido del año 2001 la planta de personal ha seguido disminuyendo, el número de trabajadores a 31 de marzo, descendió a 266<sup>49</sup>.

Las relaciones obrero-patronales para las dependencias de la Dirección, Maltería de Techo, Maltería

**Cuadro 14** Malterías de Colombia S.A.  
Empleos por categorías

Dependencias	Administ.	Operativos	Total	Situación
Dirección	37	5	42	En funcion.
Maltería de Techo	13	22	35	Cerrada
Maltería de Santa Rosa	21	45	66	Cerrada
Maltería de Tibitó	64	111	175	En funcion.
Planta de Cebada -Pasto-	1	2	3	Cerrada
Maltería de Ipiales	17	30	47	Cerrada
Maltería Tropical	21	51	72	En funcion.
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>266</b>	<b>440</b>	

Fuente: Cuadro elaborado por el autor con base en la información suministrada por Malterías de Colombia S.A. a la Superintendencia de Valores en diferentes periodos.

de Ipiales y Maltería de Tibitó, hasta principios del año 2001, se regían bajo los lineamientos trazados por el Reglamento Interno de Trabajo y por la Convención Colectiva, firmada con "Sinaltrabavaria" y que tenía vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2000.

Pero por no existir "unidad de empresa" con la Maltería Tropical de Cartagena, según el acomodado concepto emitido el 8 de abril de 1992 por el Ministerio de Desarrollo Económico, conforme a lo establecido en el Artículo 32, numeral tercero de la Ley 50 de 1990 y el Decreto 318 de 1992, las relaciones obrero-patronal de esa planta, se rigen por la Convención Colectiva firmada con "Sintracervezas", la cual vence el 31 de Octubre de 1999<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> <http://www.supervalores.gov.co/>

<sup>50</sup> Deja mucho que pensar el manejo de la ley colombiana por parte del Ministerio de Desarrollo Económico, pues es un asunto de competencia del Ministerio de Trabajo de acuerdo con La Ley 222 de 1995 según la cual el concepto de la unidad de empresa constituye una figura especial creada por la ley laboral, orientada a la protección de los trabajadores y requiere ser declarada por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, de oficio o a solicitud de parte, o por el juez competente. Una cosa es admitir la unidad de empresa y otra muy distinta es la extensión de la convención colectiva a los trabajadores.

<sup>47</sup> Escritura Pública 0220, Notaría 9ª, Bogotá, del 29 de enero de 1997; aclarada por la E.P No 6132 del 3 de septiembre de 1997, de la Notaría 21, de Bogotá.

<sup>48</sup> Fuente: Informes financieros Malterías de Colombia S.A. 1998, 1999 y 2000.



A diciembre 31 de 1998, en Malterías de Colombia se encontraba un total de 310 trabajadores sindicalizados<sup>51</sup>. El clima laboral había sido relativamente estable y se mantenían relaciones normales con las organizaciones sindicales, no obstante, durante los últimos meses del año 1997 se presentó una huelga en la planta de la Maltería Tropical promovida por Sintracervezas, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria de las Cervezas, Malterías, Afines y Similares, la cual se prolongó durante ochenta días y hubo necesidad de convocar tribunal de arbitramento; el cese de actividades fue afrontado satisfactoriamente por parte de la Compañía sin que se afectaran los compromisos de despachos de malta, adquiridos con sus clientes<sup>52</sup>.

En diciembre de 1998, después de amplias discusiones "que se caracterizaron por su cordialidad y respeto, sin que se hubiera afectado en ningún momento la producción", se suscribió con Sinaltrabavaria, el otro sindicato que agrupa a los trabajadores del conglomerado, una nueva convención colectiva de trabajo que regiría las relaciones de la empresa con sus empleados en materia salarial y prestacional hasta el 31 de diciembre del año 2000<sup>53</sup>.

Concepto	1997	1998	Var. \$	Var. %
Salarios	5.135.5	5.745.9	610.4	
Prestaciones Sociales	4.333.3	4.683.7	350.4	8.1
Prestaciones Extralegales	3.621.3	4.117.5	496.1	13.7
<b>Total Gasto Laboral</b>	<b>13.090.1</b>	<b>14.547.1</b>	<b>1.456.9</b>	<b>11.1</b>

Fuente: Malterías de Colombia, Informe anual 1998.

Como puede apreciarse en el cuadro 15, en 1998, por concepto de salarios la empresa canceló la suma de \$5.745.9 millones y por prestaciones sociales legales y extralegales \$8.801.2 millones. Los aportes parafiscales a Seguridad Social, ascendieron a la suma de \$1.297.0 millones, los del Servicio Nacional de Aprendizaje, Cajas de Compensación e Instituto de Bienestar Familiar a \$596.7 millones. Los pagos por concepto de pensiones de jubilación fueron de \$232.5 millones.

51. Banco Santander Investment, Santander Investment Valores. Informe para la emisión bonos de Malterías de Colombia A. 1997. p. 29.

52. Malterías de Colombia S.A. Informe anual 1997. p. 2.

53. Malterías de Colombia S.A. Informe anual 1998, p. 3.

Durante el período comprendido entre el 20 de diciembre de 2000 y el 15 de febrero de 2001, las operaciones de Malterías de Colombia se vieron afectadas como consecuencia de otro conflicto laboral que paralizó las operaciones de las principales empresas del grupo Bavaria. Pero como se mencionó anteriormente, las directivas tomaron la decisión de entregar la operación de su agencia Malterías Tropical a Cervecería Unión, con lo cual se redujo el impacto económico del conflicto y debilitó la capacidad de negociación del Sindicato de Trabajadores de Bavaria, Sinaltrabavaria.

## Evolución Financiera

La situación económica del país a finales de los años noventa tanto en la esfera interna como en el ámbito internacional afectó los negocios de las empresas, lo que se percibe de manera clara en el caso de Malterías de Colombia S.A.. En consecuencia, es importante destacar algunas reflexiones sobre este particular que fueron mostradas en el informe de actividades presentado por el presidente y la Junta Directiva a la Asamblea de Accionistas con motivo de la Asamblea anual realizada a comienzos de 1999:

La economía Nacional, se caracterizó en 1998 por unas altas tasas de interés, devaluación del 19.22%, inflación del 16.69% y un incremento importante de los aranceles dependientes del sistema andino de franja de precios, factores estos que afectaron los resultados de la compañía como veremos a continuación.

El índice de devaluación hizo que los costos en moneda nacional de la cebada importada así como su financiación se incrementaran, a pesar de haber logrado mejores precios de compra en dólares que los negociados en 1997; de igual manera nos generó un mayor costo financiero en el primer semestre de 1998, por la deuda originada en la adquisición de las acciones de Cervunión y mayores costos de algunos repuestos adquiridos en el exterior. Como aspectos favorables originados en la devaluación, podemos mencionar el ingreso por fluctuaciones en cambio producto de la inversión en Ladco Panamá y un mayor ingreso por las exportaciones al Ecuador.

Como consecuencia de la disminución en los precios de referencia de la cebada, los cuales estuvieron siempre por debajo del piso del sistema andino de franja de precios, los aranceles se vieron incrementados en cerca del 80% respecto a 1997. Esta situación afectó negativamente el costo de la importación de nuestra principal materia prima pero favoreció nuestra competitividad en las maltas de exportación para la comunidad andina, logrando incrementar en cerca del 51% el volumen de nuestras ventas al Ecuador, con lo cual creemos haber mejorado la ubicación (puesto 194 en 1997), dentro de las 200 empresas más exportadoras del país.

De otra parte, a pesar del índice de inflación registrado en 1998 (16.69%), los precios de venta por tonelada de la ca-

nasta de productos tan sólo crecieron en promedio el 0.6%, mientras que el costo de ventas por tonelada creció un 16.3% en promedio y los gastos de operación disminuyeron en un 13.8%, estos dos últimos índices, resultado permanente política de racionalización de personal y control de gastos<sup>54</sup>.

La mala situación que ha vivido el país en los últimos años, se vio reflejada en los resultados de la Maltería. Mientras que en 1997 las ventas de la empresa superaron los 183 mil millones de pesos, en 1999 apenas alcanzaron los 120.144 millones, es decir una reducción del 34.5%. Igual comportamiento presentó la utilidad neta decreciendo 39% en el mismo período: en 1997 fue de \$94.774 millones y \$58.110 millones para 1999. Las cifras del 2000 mostraron recuperación: la utilidad neta ascendió a \$79.559 millones, lo que representó un crecimiento del 36.9% respecto a la obtenida en 1999. El valor total de las ventas de la empresa alcanzó los 161.306 millones de pesos, superior en 34.3% a las de 1999.

Al finalizar el año 2000 los activos totales de la compañía sumaban 1.375.322 millones de pesos, presentando un incremento de \$128.417 millones, 10% en comparación a 1999. Los pasivos que en 1999 eran de \$169.842 millones, en el 2000 disminuyeron 40%, llegando a \$120.912 millones, principalmente por la cancelación de las deudas a los proveedores del exterior y a las compañías vinculadas.

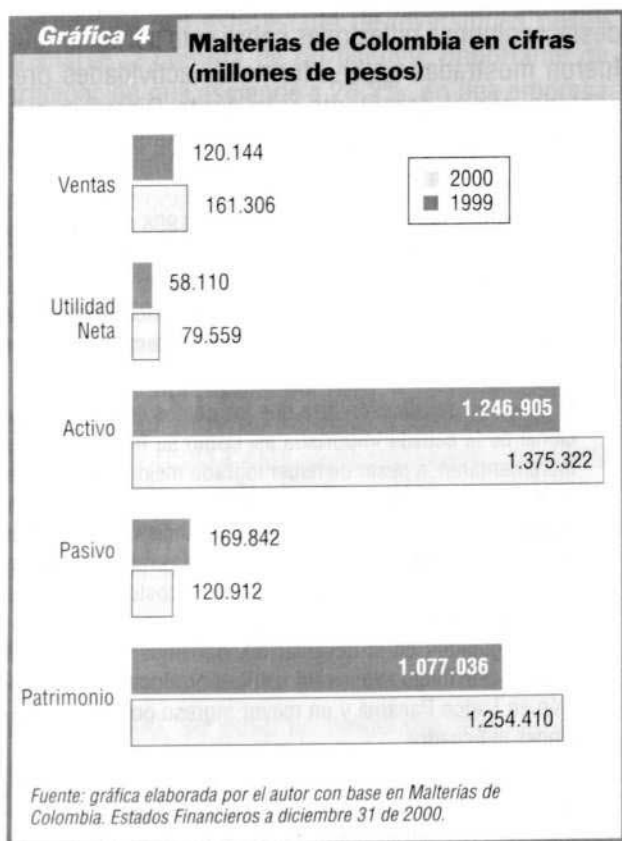
### Política de Dividendos

Para la determinación de las utilidades repartibles de cada ejercicio, la Compañía destina anualmente 10% de las utilidades líquidas para formar la reserva legal. En la actualidad no tiene constituida ninguna reserva estatutaria, razón por la cual, una vez descontada la reserva legal y las demás reservas obligatorias que le fueren aplicables, el remanente es de libre disposición para el reparto entre los accionistas.

Malterías de Colombia realizó pago de dividendos en efectivo en 1994, 1996 y 1998 por montos de \$1.332, \$2.080 y \$40.037 millones de pesos respectivamente, pero no realizó ningún pago en los años 1995 y 1997<sup>55</sup>.

### El capital financiero en Malterías de Colombia

No fue en balde la generosidad en el reparto de \$40.037 millones de pesos en dividendos durante 1998, la amplitud de las directivas frente a sus accionistas contrasta con la cicatería frente a los trabajadores que producen la riqueza. Pero esta medida obligó a las directivas a recurrir a fuentes de financiación externa. Confirmando la evidencia de que el capitalismo financiero se caracteriza por el apareamiento de una nueva clase de capitalistas que se desentienden de los procesos productivos y de las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización entre sí y de estos con el entorno político y social, Malterías de Colombia procedió a realizar una captación de capitales para atender sus nuevas inversiones mediante la emisión de una edición de bonos ordinarios por valor de \$ 40.000 millones de pesos colocados en su totalidad en marzo de 1999. Desde luego, las fortalezas de la empresa que garantizan su solvencia y la generación de valor agregado, le permitieron colocar esta emisión de bonos en el mercado financiero con relativa facilidad.



Lo cual es consecuencia del aumento en los precios por tratarse de un mercado cautivo que permite a las empresas compradoras trasladar el incremento al consumidor final, sin afectar en nada la tasa esperada de ganancia.

<sup>54</sup> Informe de la Junta Directiva, del Presidente y demás Administradores de la Sociedad sobre su gestión en 1998.

<sup>55</sup> Santander Investment, Op. cit. p. 26.

## Síntesis

- Malterías de Colombia es el resultado de un largo proceso de consolidación y ampliación que ha concluido en la fusión completa de la industria maltera en nuestro país. Es hoy en día la única empresa productora de malta y abastece en su totalidad al mercado cervecero nacional y destina una parte a la exportación hacia países vecinos en donde también se manifiesta el control del mercado por parte del consorcio cervecero Bavaria.

- Líder en la compra de la cebada en Colombia, la empresa estableció desde sus inicios programas de obtención y mejoramiento de variedades de cebada con características malteras y concertó con el gremio cerealista colombiano, Corpocebada, las cantidades y los precios a pagar por cada una de las cosechas. En la actualidad, la empresa en un acto hipócrita de contricción hace donaciones a la asociación de productores de cebada y colabora con los programas de diversificación y sustitución de este cultivo.

- La industria maltera colombiana cuenta con una experiencia de más de cuarenta años lo que le da fortalezas respecto a la calidad de la malta producida frente a posibles competidores internacionales.

- Malterías de Colombia es una de las empresas más importantes del Grupo Bavaria, su actividad es la elaboración de malta, que es uno de los insumos básicos para la producción de cerveza. Además, Malterías de Colombia cuenta con un importante portafolio de inversiones en empresas colombianas y extranjeras el cual se constituye en una fuente importante de recursos financieros por el método de participación.

- Como consecuencia de la apertura de la planta Malterías Tropical en Cartagena, se obligó a la cebada nacional a absorber un mayor costo que representa su transporte desde el interior hacia la Costa Atlántica. Entonces las directivas optaron por importar la cebada necesaria en el proceso de malteado de otros

países. La preferencia por el producto importado determinó el cierre de las malterías de Ipiales, Santa Rosa de Viterbo y Techo, localizadas en áreas geográficas, que desde los orígenes de la industria cervecera en Colombia se habían especializado en el cultivo de cebada, contribuyendo con ello a forzar la desocupación campesina y estrechar el mercado interno.

- Malterías de Colombia desde 1992 administra la planta Maltería Tropical de Cartagena a través de un contrato de cuentas en participación. La capacidad de producción de malta cervecera de esta planta es de 120.000 toneladas/año, volumen que la hace figurar como la más grande construida al nivel del mar en el Trópico. Este volumen permitió que la empresa pasara de ser importadora de malta a auto abastecedora y simultáneamente exportadora a países de la región de los excedentes de producción, principalmente a Ecuador, donde el Grupo Bavaria domina la producción cervecera.

- A fines de 1999 la empresa presentó formalmente al Ministerio de Trabajo la solicitud de clausura total y definitiva de la operación de las plantas de Santa Rosa de Viterbo e Ipiales, proceso que concluyó en el 2000, acudiendo a planes de retiro voluntario y facilitando la reubicación de personal en otras plantas. De esta forma Malterías de Colombia en la actualidad opera con sus plantas de Tibitó y Tropical.

- Con el cierre de varias de las malterías de la compañía en el 2000, se puso en evidencia la política llamada "racionalización del recurso humano", un eufemismo empleado por las directivas empresariales para aplicar las políticas neoliberales y con ello elevar las cifras de desempleo. A 31 de diciembre de 2000 el número de trabajadores llegó a 272, presentando una disminución respecto a 1999 cuando contaba con 393 empleados; una cifra todavía menor que en 1998, cuando ocupó 440 personas. De éstas, 70% era personal operativo y 30% administrativo. En lo corrido del año 2001 la planta de personal siguió disminuyendo, al 31 de marzo, descendió a 265.