

Orígenes, desarrollo y desaparición de una
empresa de capital nacional:
La historia de Kasdorf S.A.*

Lidia Knecher y Roberto Gerardo Fuld****

*Introducción y breve historia
de la industria lechera en Argentina*

Este trabajo analiza la historia de una empresa –Kasdorf S.A.– de uno de los sectores industriales más antiguos en nuestro país, el sector lácteo. Se observará la evolución de una pequeña firma de capital nacional –fundada por varios socios de origen alemán en la segunda década de este siglo– con un puñado de empleados, que llegó a convertirse en los años setenta en una empresa mediana y a ocupar a más de mil personas. Se intentará a través de este estudio comprender las causas de su crecimiento hasta alcanzar el cuarto lugar en el *ranking* de empresas del sector lechero y su posterior desaparición –a mediados de la década de los ochenta– como firma de capital nacional. Se trata de esta forma de contribuir a una mejor comprensión de los avatares que ha sufrido el sector industrial en la Argentina y en particular un conjunto de pequeñas y medianas empresas que nacieron durante la vigencia del modelo agroexportador en nuestro país, fueron exitosas mientras duró la etapa de industrialización sustitutiva de importaciones y no pudieron adaptarse a los cambios de las reglas del juego en la etapa de reestructuración económica iniciada a mediados de los setenta.

Para ello recorreremos brevemente la historia de la industria lechera en la Argentina, describiremos los orígenes, crecimiento, retroceso y desaparición de Kasdorf como empresa de capital nacional, analizando los cambios en la composición de su directorio y del capital empresario, la fundación de empresas subor-

* Este trabajo fue realizado en el marco de un proyecto UBACyT.

** Investigadores del IIHES y profesores adjuntos de la Facultad de Ciencias Económicas - UBA.

dinadas, la evolución del patrimonio y las oscilaciones de las utilidades empresarias, las formas de financiamiento de la expansión de la empresa y finalmente trataremos de sintetizar las conclusiones obtenidas.

Como fuente fundamental de información para la realización de este estudio contamos con algunos folletos en ocasión de los aniversarios de fundación de la empresa, las memorias y balances generales desde su transformación en sociedad anónima en 1938 hasta su venta a la empresa MILUPA en 1986 y de referencias a la firma en las publicaciones del Centro de la Industria Lechera. Se pudo contactar a algunos ex-empleados jerárquicos de la empresa, no así a los antiguos dueños o miembros del directorio, por haber ya fallecido la mayoría de ellos. No fue posible acceder a demasiados materiales escritos adicionales, ya que la mayor parte de dicha documentación no fue conservada en las sucesivas mudanzas y cambios de dueños de la empresa en los años ochenta. Así por ejemplo no fue posible contar con serie alguna de volúmenes físicos de productos vendidos por la empresa, o del personal ocupado y sus categorías.

Breve historia de la industria lechera en Argentina

La industria lechera y de sus derivados aparece ya a fines del siglo pasado, cuando el suministro de este alimento a los consumidores de las grandes urbes comienza a ser brindado por algunas empresas que simultáneamente procesan el producto para obtener diversos subproductos tales como manteca, crema, quesos y caseína. Entre las empresas más antiguas se cuentan La Martona, perteneciente a la familia Casares y fundada en 1889, y La Vascongada, fundada en 1899. Ya en las primeras décadas de este siglo aparecen nuevas empresas, entre ellas –en 1915– la firma cuya historia registraremos, y también otras como Cabaña y Estancias Santa Rosa –fundada en 1920 y perteneciente a la familia Bemberg–, la Unión de Tamberos Milkaut –cooperativa fundada en 1925–, Sucesores de Alfredo Williner –fundada en 1928– y La Serenísima –fundada en 1929 y perteneciente a la familia Mastellone–.

En 1919 se funda el Centro de la Industria Lechera, cámara empresaria del sector, y en 1921 se realiza en el predio de Palermo de la Sociedad Rural una Exposición Internacional de Lechería, a la cual concurren la mayoría de las firmas vinculadas a la actividad lechera en la Argentina.

En 1938 se funda la Cooperativa Sancor en Sunchales, Santa Fe, como defensa de los productores frente a los bajos precios pagados por la River Plate Dairy Company, compañía inglesa ya desaparecida.

El desarrollo de todas estas empresas estuvo vinculado fundamentalmente al crecimiento del mercado interno, ya que las exportaciones en general constituyeron un volumen pequeño y residual, con el fin de contrabalancear los ciclos internos de sobreproducción.

Durante las primeras décadas del presente siglo, las explotaciones industriales existentes, establecidas generalmente en las cercanías de las mayores urbes (Bue-

nos Aires, Rosario, Córdoba) y sobre las líneas de los ferrocarriles, además de los envíos de leche para consumo, procesaban la misma descremándola y fabricando manteca. Con el suero se producía caseína y si había algún sobrante, el mismo era utilizado en las zonas rurales como alimento para la cría de cerdos. Por supuesto, el mercado de exportación por excelencia de la manteca, la caseína y los quesos duros era el Reino Unido, juntamente con la carne. El mercado interno consumía la leche fluida, los quesos blandos y una parte de los derivados.

Las primeras usinas de pasteurización de la leche comenzaron a instalarse entre los años 1900 y 1910 para el abastecimiento de los centros urbanos, existiendo establecimientos sumamente modestos junto con otros de técnica avanzada. Pero el producto de las usinas, leche cruda o pasteurizada, competía con la leche cruda vendida suelta por lecheros ambulantes a caballo primero, en carro después, que compraban la leche directamente de los tamberos o la recibían en los típicos tarros ya sea por ferrocarril o por camión. Esta leche cruda suelta obviamente no cumplía con normas de higiene alguna y se prestaba al fraude (aguado). En la décadas siguientes surgieron varios intentos de producción de leche de calidad pero en muchos casos fracasaron por la competencia de la leche suelta y la fijación de precios máximos al consumidor sin discriminación de las distintas calidades.

En el caso particular de la firma Kasdorf, la misma no nació como usina de pasteurización, sino como empresa dedicada a la elaboración de alimentos infantiles (yogur y fórmulas líquidas para alimentación de lactantes). Pero el mercado para este tipo de productos de calidad era selectivo, con productos de mayor precio. Cuando en 1920 la empresa comienza a producir leche pasteurizada (leche Degerma, proveniente de tambos controlados y pasteurizada a bajas temperaturas en su propio envase de venta), se mantuvo este concepto de venta, negándose siempre la firma a vender leche cruda o suelta.

En 1934, ante la caída de los precios internacionales de los productos derivados de la leche (manteca, caseína y quesos) y las dificultades generalizadas del sector que dieron origen a una reducción en los volúmenes de producción, el gobierno del general Justo crea una Junta Reguladora de la Industria Lechera,¹ organismo similar a los ya creados para otros sectores productivos como los de la carne, los granos, el algodón, la yerba mate. Asimismo se crea la Comisión Autónoma del Abasto de Leche a la Capital Federal,² destinada a organizar el control sanitario de la leche ingresada a la Capital Federal. Estos organismos funcionaron como árbitros de los intereses contrapuestos de productores, industriales y consumidores hasta el año 1938, cuando fueron disueltos y reemplazados por una dependencia del Ministerio de Agricultura; la Dirección de la Industria Lechera.

-
1. Decreto n° 40140 del 12 de abril de 1934, firmado por el presidente Agustín P. Justo y sus ministros.
 2. Creada por el decreto n° 59890 del 30 de abril de 1935, firmado por el presidente Agustín P. Justo y el ministro de Agricultura Luis Duñau.

Hasta la década del sesenta no se establece la obligatoriedad de la pasteurización de la leche.³ Ésta da origen a una modernización de las usinas, transformando al sector industrial. Este proceso de cambio del perfil técnico de la industria lechera va a conducir también a un proceso de concentración empresaria, quedando como líderes indiscutidos en el mercado de la leche fluida las firmas Mastellone Hermanos y SanCor. Por debajo de estas dos empresas líderes –junto con Nestlé, que incide fuertemente en los segmentos de leche condensada y en polvo, alimentos lácteos para niños y helados–, se encontraban una docena de empresas medianas, una de las cuales era Kasdorf S.A.⁴ Entre 1973 y 1984 se produjeron fuertes cambios en las posiciones relativas de esta docena de empresas medianas y de otras más pequeñas, producto de los altibajos que sufrió la economía nacional en ese período; algunas empresas se consolidaron o crecieron y otras retrocedieron.

En la segunda mitad de la década de los ochenta y comienzos de la de los noventa este proceso de reacomodamiento del sector se acentúa, produciéndose la quiebra y/o absorción de varias de las empresas medianas ya mencionadas por otras, en algunos casos dando lugar al ingreso de nuevas firmas de capital extranjero (Parmalat, Bongrain, Milupa).⁵ Este proceso de reestructuración de la industria lechera todavía no ha terminado, ya que el Plan de Convertibilidad y el avance de la integración económica vía Mercosur han cambiado totalmente las perspectivas del sector, dando origen a un proceso de fuerte crecimiento e inversiones y haciéndolo sumamente interesante para las empresas multinacionales del rubro agroalimentario.

Los orígenes

En el año 1910 el ingeniero Otto Kasdorf era nombrado profesor en el Instituto de Agricultura de la universidad de Montevideo, Uruguay. De familia vinculada a la actividad lechera (ya su padre habíase dedicado a la instalación y administración de plantas de industrialización lechera en el norte de Alemania), el ingeniero Kasdorf había editado en los primeros años del siglo sendos manuales sobre la construcción e instalación de lecherías y el papel del frío en la conservación de la leche.⁶

-
3. Ordenanza Municipal 17342/62 del Concejo Deliberante de la Ciudad de Buenos Aires, que luego fue seguida por legislación similar en la provincia de Buenos Aires y otros distritos.
 4. Véase cuadro 4 de *ranking* de empresas y líneas principales de productos de la industria láctea.
 5. Kasdorf S.A. es justamente una de estas empresas medianas que retrocede en la clasificación sectorial entre 1973 y 1984, desapareciendo como empresa de capital nacional en 1986.
 6. Véase Kasdorf, Otto: *Bau und Einrichtung von Molkereien, y Eis und Kaelte im Moelkereietrieb*, Verlag von M.Heinfuss Nachfolger, Leipzig, 1903 y 1904.

Desde 1912 constituyó una sociedad con el doctor Irureta Goyena y el señor Echegaray (ambos uruguayos) y durante la guerra, comenzó a elaborar yogur en Uruguay, dando origen a la Lechería Central Uruguaya y Productos Lácteos Kasdorf en ese país.⁷ En 1915 introdujo el producto con el nombre de Yoka, Yoghurt Kasdorf, en Argentina, asociándose para ello con el señor Hermann Busch. A ese fin, se instaló una modesta fábrica en la calle Billinghurst 63. En 1920 las necesidades de ampliar las instalaciones llevaron a trasladar el establecimiento a un local más grande, situado en la calle Alsina 2105. Se extendió el programa de elaboración a leches maternizadas y productos dietoterápicos para lactantes. Estas leches se ofrecían esterilizadas en mamaderas listas para ser tomadas, siendo distribuidas en gran parte para las salas pediátricas de los hospitales.

Durante el año 1919 habían llegado a Sudamérica los hermanos de Otto Kasdorf, Walter, convocado para cooperar en la organización de la empresa en Argentina⁸ y Max, para cumplir la misma función en Uruguay. Walter Kasdorf se trasladó de Montevideo a Buenos Aires en 1920 y asumió la dirección técnica primero y la dirección general luego de la empresa argentina. La empresa en Buenos Aires se dedicaba hasta ese momento a la fabricación y comercialización de leches envasadas, maternizadas, y de otros derivados como el yogur denominado «Yoka». Las dos empresas tuvieron desde entonces un desarrollo independiente (aunque por supuesto mantenían estrechas relaciones comerciales, suministrándose mutuamente materias primas y productos terminados para su comercialización), quedando la empresa uruguaya⁹ bajo la dirección de Otto y Max y la argentina de Walter Kasdorf.¹⁰

*El desarrollo de Kasdorf y Cía.*¹¹

En 1923 Kasdorf y Cía. amplió sus actividades a la granja San Miguel en Ramos Mejía. Comenzó a producir leche pasteurizada en su propio envase, con el nom-

-
7. Véase "La Central Kasdorf de Montevideo. Detalles de su organización, instalaciones y producción" en *La Industria Lechera*, n° 167, junio 1933.
 8. Véase Manrique Zago Ediciones, varios autores, 1985, p. 194.
 9. La empresa uruguaya, Lechería Central Uruguaya Kasdorf S.A. y la otra gran usina procesadora de leche de Montevideo en ese momento, la Cooperativa de Lecherías S.A., fueron expropiadas por el gobierno uruguayo en 1935 dando origen a la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE), que existe hasta nuestros días.
 10. Otto Kasdorf se desinteresó definitivamente de la empresa argentina unos años después de la muerte de Hermann Busch en 1936 y la conversión de la firma en sociedad anónima.
 11. Véase "La industria lechera vinculada a la medicina: Kasdorf y Cía. S.A.", en *25 años de industria lechera en la República Argentina*, pp. 461-464; "40° Aniversario de Kasdorf y Cía. S.A." en *La Industria Lechera* n° 435, octubre 1955; folletos de la empresa al cumplir los 40 y 45 años respectivamente; "Kasdorf & Cía S.A., Compañía de Productos Lácteos, Dietéticos y Medicinales", en *Tablas Pediátricas Kasdorf*, 1968, pp. 70-71.

bre de «Degerma», contratando los servicios de un bacteriólogo vienés, Francisco Schmid. También se fabricaban caramelos de leche.

En el año 1926 se inició la construcción de una nueva fábrica, en la calle Loria 117, en el barrio de Once de Capital Federal, que desde ese momento pasó a ser la sede central de la empresa. Las nuevas instalaciones permitieron alojar maquinaria más moderna, una potente bomba que suplantaba métodos más antiguos de transporte interno y se introdujo el envase de vidrio marrón para la leche pasteurizada Degerma que se iba mantener como signo de calidad durante varias décadas (esta leche siempre se caracterizó por su superioridad frente a las otras marcas, aunque con un precio también más alto). A comienzos de la década del 30 existió un intento de ampliar la actividad de la empresa a Rosario que no fructificó, mientras que se comenzó la fabricación de ácido láctico y levadura de cerveza.

En el año 1937, la empresa se transformó en una sociedad anónima, inscribiéndose como tal en el Registro Público de Comercio al año siguiente.

Para ese entonces, la empresa comenzó la producción de otro producto innovador, la leche desecada, iniciándose en esos años la producción de diversos productos de alimentación infantil y de productos nutroterápicos para adultos (Bifilak –leche modificada desecada para lactantes–, Predilak –leche ácida predigerida–, Karabeurre –babeurre desecado sin agregado de glúcidos–, Yogalmina –babeurre desecado con agregado de glúcidos–, Vital –leche en polvo entera–, Ledeka –leche en polvo descremada–). A éstos, en 1939 se agregó la primera serie de especialidades medicinales, relacionadas con diversas afecciones del tracto digestivo y del metabolismo.

Constituía una de las preocupaciones permanentes de la empresa la calidad de la leche, para lo cual era fundamental la higiene en origen, es decir en los propios tambos. De ahí la política de pagar sobrepagos a los tamberos por cumplimiento de normas de calidad y el establecimiento de relaciones estrechas con productores estables, entre los que se destacaban las estancias La Margarita y La Helada, en el norte de la provincia de Buenos Aires y sur de Santa Fe, respectivamente.

En 1947, a fin de asegurar una mejor calidad de la leche para la elaboración de los productos desecados, especialmente para la alimentación de lactantes, se constituyó una fábrica en el mismo lugar de producción de la leche, es decir en el casco de la estancia La Helada. En 1950, se hizo lo propio en la estancia La Margarita. Esta fábrica se instaló en esos momentos con los más modernos equipos de concentración y desecación, «Sistema Spray» y fue ampliada con posterioridad. Estas estancias –La Margarita y La Helada– eran propiedad de la familia Mauthe, uno de cuyos miembros, Christian Mauthe, realiza un importante aporte de capital a la empresa Kasdorf a comienzos de la década del cincuenta, permitiendo de esta forma financiar el crecimiento posterior de la misma. Se amplió el edificio de la calle Loria 117, alcanzando una superficie edificada de 4349 metros cuadrados, y se adquirió un terreno y construyó una nueva edificación en Alsina 3255, de 2168 metros cuadrados de superficie edificada. Para ello también se ob-

tuvo un crédito hipotecario del Banco Industrial de la República Argentina, que fue siendo pagado en los años siguientes.

En 1951 la empresa decidió cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.

En 1957 se decidió adquirir un predio suficientemente amplio (8.500 metros cuadrados) en Hurlingham, provincia de Buenos Aires, para instalar una fábrica moderna, permitiendo concentrar los laboratorios químicos y bacteriológicos en la sede central de Loria 117 y desprendiéndose del edificio de la calle Alsina. Estas operaciones fueron financiadas con un nuevo crédito del Banco Industrial, a un interés del 8 % anual, y con la emisión de nuevas acciones, aumentando el capital de la empresa a m\$ⁿ 10.000.000.

En 1958 quedó terminada la fábrica de productos lácteos de Hurlingham, adquiriéndose una flotilla de camiones para el transporte de los productos frescos (yogur y derivados) y de la leche Degerma desde las instalaciones en la provincia de Buenos Aires a los depósitos en la Capital. Nuevamente se solicitó un crédito suplementario al Banco Industrial, que fue cancelado juntamente con el anterior en los años siguientes. En 1959 se ofreció al público otro producto nuevo en el país, la leche pasteurizada y homogeneizada de alta calidad en envases de papel plastificado «Tetrapak», con el nombre «Las Tres Niñas». Con la misma marca se comercializaron otros productos tales como el quesillo «Petit Suisse», Sinsalac (petit suisse descremado) y leche chocolatada «Lactolate».

En el año 1963, se compró a través de la empresa subordinada Degerma Sociedad en Comandita por Acciones (distribuidora de los productos lácteos de marca Kasdorf), el edificio lindero al antiguo de Loria 117, de Loria 149/151/155 y se puso en funcionamiento una nueva planta industrializadora de leche en San Antonio de Areco, constituyendo para el manejo de esta usina una sociedad anónima, denominada Don Segundo Sombra S.A., a base del aporte del 50 % del capital y asociándose en forma paritaria con la Cooperativa P.U.R.O., Productores Tamberos Unidos Ruta Ocho.

En 1964 prosiguen las inversiones de la empresa, adquiriendo a través de la subordinada Degerma un terreno en La Paternal para la construcción de un centro de distribución de la leche y sus subproductos. También se ampliaron las instalaciones y se compraron nuevas maquinarias para la planta de Hurlingham.

En 1969 se instaló un moderno equipo de tratamiento de leche a ultra-alta temperatura (UAT), combinado con un envasamiento antiséptico, para producir leche de larga conservación. De esta forma se hacía posible ofrecer leche «Las Tres Niñas» y sus derivados en todas las provincias. Esta ventaja tecnológica fue imitada prontamente por las otras empresas importantes de la industria láctea. En 1970 se modernizan y amplían las fábricas de Hurlingham (además de maquinarias y otras instalaciones productivas, se mejoran las instalaciones sanitarias, vestuarios y comedores para el personal) y la planta de leche en polvo de La Margarita, comprándose el terreno sobre la cual estaba ubicada esta última.

En 1971 se inició la venta de yogures frutados «Yolanka-Fru», ampliándose también la venta de las leches de larga duración Vitala y Lactolate. Se lanzó a la ven-

ta asimismo un nuevo alimento dietético libre de lactosa denominado "L-K" (leka).

Para esa fecha la empresa contaba con un personal de más de 700 personas, entre directivos, profesionales, empleados, agentes de propaganda y obreros. Para el control, fiscalización e investigación científica la empresa empleaba a dos ingenieros agrónomos, dos ingenieros químicos, un ingeniero mecánico, dos bioquímicos, un farmacéutico y dos médicos. Para el desarrollo de nuevos productos y la fiscalización de los existentes existía el Instituto Nutroterápico Kasdorf, editando su departamento científico diversas publicaciones y la revista *Nutrición*.

El 10 de abril de 1974 fallece Walter Kasdorf, que en forma ininterrumpida desde 1920 había ejercido la dirección de la empresa siendo suplantado en su puesto por su hijo, Ernesto Gunther Kasdorf.

Comienzo de un período de inestabilidad de la empresa

Esta transición coincidió con el agravamiento de la situación económica y política, que incidió sobre la marcha de la empresa. La disminución del poder adquisitivo de la población repercutió sobre las ventas de algunos productos (por ejemplo, la leche Las Tres Niñas), los controles de precios y sus ajustes tardíos a las subas en los costos afectaron los márgenes de utilidad, y también se presentaron problemas con la importación de insumos necesarios a la empresa (papel para *sachets* de origen extranjero), obligando a la venta en empaques desacostumbrados (*sachets* de polietileno) y a la realización de inversiones imprevistas en nuevas máquinas "sachetadoras".

En 1976 se profundiza la caída del poder de compra de la población en función de la política de congelamiento salarial y ajuste impuesta por la gestión de Martínez de Hoz, con lo cual las pérdidas en muchos rubros de ventas se acentúan. Se trasladan sectores que operaban en la casa central a Hurlingham para intentar vender dicho edificio y se vende la planta de San Antonio de Areco, transfiriendo el paquete accionario de Segundo Sombra S.A. a la Cooperativa P.U.R.O.

En el ejercicio 1977, aunque se redujo la tasa inflacionaria y se produjo determinada aunque limitada reactivación de la actividad económica, los deprimidos ingresos del público mantuvieron su incidencia negativa sobre las ventas de alimentos y de bienes de consumo no durables. A esto debió agregarse, en el caso de la industria lechera en particular, que se produjeron grandes aumentos en los precios de los insumos y materiales de producción, en particular de la grasa butírométrica. Estos aumentos en las materias primas no pudieron ser trasladados durante la mayor parte del año a los precios de venta en función de la prohibición por parte de la Secretaría de Comercio, lo cual dio origen a un resultado negativo en el balance del ejercicio. La falta de uso de buena parte de la capacidad instalada a causa de la recesión y los altos gastos financieros también afectaron la relación costos/ventas. En términos físicos las ventas de productos frescos cayeron un 25,7 % en comparación con el ejercicio anterior, mientras que los productos dietéticos continuaron la evolución favorable de años anteriores, con un incre-

mento real del 70,8 % respecto al año 1976. Las ventas de leche en polvo sufrieron una disminución como parte de la caída general de la producción lechera en otoño-invierno de ese año, sin embargo los volúmenes comercializados se mantuvieron dentro de valores considerados razonables. Ante esta situación desfavorable, la empresa continuó intentando racionalizar gastos y realizar activos no afectados a la estructura operativa.

Durante el año 1978, los factores negativos para la evolución de la empresa se mantuvieron, en particular la tendencia recesiva en la demanda de productos frescos. Las líneas de alimentos para lactantes y leches en polvo continuaron con su evolución positiva, pero no pudieron compensar la disminución operada en las ventas de productos frescos. La caída de los salarios reales repercutió particularmente sobre la demanda de los productos más masivos, en cambio el público mantuvo sus compras de productos de alta calidad para niños de muy corta edad. Al fin del año se lanzó al mercado la leche aséptica "Las Tres Niñas" de larga duración, en envase especial tipo "Brik" y se suspendieron las ventas de tipos anteriores de leche. Durante 1979 se agregó la comercialización de jugos de fruta, leche chocolatada y crema de larga duración, en envases de un litro y de 200 cc, también con buena aceptación por parte del público consumidor. Para atender la demanda creciente de estos nuevos productos la empresa debió incorporar nuevos equipos de envasamiento y esterilización. También se realizaron mejoras en las plantas de Hurlingham (planchadas y playa de maniobras para carga de mercaderías, depósitos) y La Margarita (remodelación y ampliación de la planta). Se revirtió entonces en este año la tendencia negativa para los productos frescos, aumentando los volúmenes comercializados globales un 45,2 % respecto a 1978.

En 1980 se mantuvo la recuperación iniciada en el año anterior, con un renovado incremento promedio del 74,5 % frente al año previo. Se inauguraron centros de distribución en Mendoza, Córdoba, Tucumán y Rosario, y se organizó un departamento de máquinas expendedoras, comenzando su colocación con 60 unidades en clubes, estaciones de servicio, empresas, hospitales, etcétera.

Se prosiguieron las inversiones en mejoras en las plantas de Hurlingham y La Margarita (reacondicionamiento de instalaciones industriales, capacidad de almacenaje, tratamiento de efluentes industriales, caminos internos). Dada la mejora de los ingresos y la severa racionalización de gastos operativos, fabriles y administrativos, la mayor parte de estas inversiones pudo realizarse con fondos propios y se redujo el endeudamiento de corto plazo, disminuyendo la incidencia de los costos financieros.

En 1981 se produce nuevamente una brusca desmejoría de la situación de la empresa, por la acumulación de factores negativos sobre la marcha de la misma. La magnitud de la devaluación del peso (431,1% anual) durante este período superó las previsiones de la empresa, uno de cuyos principales insumos, el papel especial de envasamiento de productos de larga duración, era de origen importado por no fabricarse en el país. Las diferencias de cambio a soportar por los costos no se limitaron a estos insumos sino a las compras pasadas de bienes de capital, quedando la empresa con fuertes deudas internas y externas. La recesión, con el con-

siguiente desmejoramiento del poder adquisitivo de los salarios e incremento del desempleo, estancó las ventas (mantuvieron los niveles en unidades del año anterior), lo cual se combinó con el alto nivel de las tasas de interés internas. A pesar de todo, la empresa completó en el período la planta depuradora de líquidos y efluentes industriales de Hurlingham, en cumplimiento de las disposiciones del gobierno de la provincia de Buenos Aires por el programa de "Saneamiento Ambiental", y se procedió al tendido de una línea de alta tensión para alimentación de la planta de La Margarita, colaborando con el programa de electrificación rural del partido de General Pinto. También se completó en la planta de Hurlingham una moderna línea procesadora y envasadora de yogures y postres, de gran capacidad productiva. El ejercicio cerró con una pérdida de 4,9 % sobre las ventas totales.

En el ejercicio 1982, aunque las ventas se incrementaron en volumen físico en un 12 % promedio, el resultado arrojó una pérdida del 6,0 % sobre el monto nominal vendido. Esta pérdida tuvo su origen en nuevas diferencias de cambio a partir de una variación anual del tipo de cambio del 358,2 %, causando un crecimiento del endeudamiento externo de la empresa en virtud de los compromisos por adquisición de equipos de períodos anteriores y de importación de insumos necesarios no elaborados en el país. Las recesivas condiciones del mercado interno hicieron difícil trasladar estos mayores costos, además de los elevados gastos financieros por la alta tasa de interés local, a los precios de venta. Además, durante el período, distintas disposiciones oficiales en materia de control de precios, restringieron la capacidad empresarial de ajuste de los precios finales de venta (por ejemplo la resolución 279 del Ministerio de Economía, que determinaba hasta fines de 1983 las variaciones de los precios finales, sin considerar los factores económicos que los integraban). En consecuencia, se paralizó todo tipo de inversiones en el transcurso del año.

En el año 1983 se lograron revertir parcialmente las tendencias negativas de los años 1981 y 1982, logrando nuevamente resultados positivos, pero en el marco de mantenimiento de un retroceso global de las ventas reales del 36 %. Sólo en la línea de alimentos para lactantes se obtuvo un crecimiento del 22 % en kilogramos comercializados. Para compensar la incidencia de una devaluación anual del 380 % sobre los costos de los insumos importados se vendieron equipos y accesorios de la planta de Hurlingham que no afectarían el nivel de producción, por BONEX Serie 1982 de valor nominal de un millón de dólares y se cerraron centros y canales de distribución deficitarios. Asimismo se refinanció la mayor parte de la deuda externa de la empresa, transformando compromisos a corto plazo sin seguro de cambio en operaciones a mediano y largo plazo con cambio asegurado, mejorando de esta forma la situación financiera de la firma. La política de inversiones se redujo a un mínimo indispensable.

En 1984, las ventas cayeron nuevamente, esta vez un 21 % global promedio. Como en años anteriores, la línea alimentos para lactantes resultó ser la excepción, con un 30 % de crecimiento medido en kilos comercializados. La empresa participó durante el año en el Programa Alimentario Nacional con su leche en polvo en-

tera Vital con un volumen de 450 toneladas. Las pérdidas cambiarias y financieras siguieron incidiendo sobre la empresa, así como la imposibilidad de reajustar precios de acuerdo con las necesidades reales por la política de control de precios y abastecimiento implementada por la Secretaría de Comercio. No fue sino al final del período, con la resolución 1110 de dicho organismo que se liberaron los precios de buena parte de los productos comercializados por la empresa. Prosiguió la austeridad en materia de inversiones, salvo las necesarias para el lanzamiento de la línea de productos de nutrición infantil Nutre Kasdorf.

El deterioro y fin de la empresa como firma de capital nacional

A comienzos de 1985 ocurrió un episodio que afectó duramente a la empresa, implicando la pérdida del mercado de uno de los productos más prestigiosos de la misma. Se trató del accidente ocurrido *in itinere* a unas latas de Bonalac destinadas al Hospital Pablo Soria de San Salvador de Jujuy, consistente en el derrame sobre las mismas de parte de un cargamento de Parathion, pesticida fuertemente tóxico. El veneno deterioró el embalaje e ingresó a través de los envases, pero igualmente fue suministrado para alimentación de niños prematuros alojados en dicho hospital, con el resultado de tres fallecidos y once intoxicados. El desgraciado episodio repercutió sobre la imagen pública de la empresa, al margen de la responsabilidad concreta de la misma en el hecho en sí.

A este suceso se le sumó otro de carácter climático, el de la inundación generalizada del Gran Buenos Aires, producido por las lluvias más grandes del siglo, que tuvo efectos directos sobre la planta de Hurlingham. La misma fue alcanzada por las aguas, que provocaron derrames de petróleo contenido en tanques, afectando gran parte de la maquinaria, produjo pérdidas de productos y materia prima, así como de material de empaque y daño a propiedades de población vecina. Por ello, se debió trasladar de urgencia toda la sección envasamiento a la planta de La Margarita, con los altos costos correspondientes.

Pero la propia situación económica de la firma se hallaba cuestionada por el mantenimiento de un esquema económico en el país que implicaba la persistencia del fenómeno inflacionario, combinado con sucesivas modificaciones del tipo de cambio y altas tasas de interés, una situación recesiva generalizada y en particular una desaceleración cada vez mayor de la actividad industrial. La refinanciación de deudas de la empresa del año anterior no resultó suficiente y a mediados de 1985, el Directorio decidió la venta total de la planta de Hurlingham como única forma de generar fondos para cancelar los pasivos, en particular aquellos en moneda extranjera, y de reducir los costos operativos ocasionados por la subutilización de la capacidad productiva instalada. En esa planta se elaboraban productos de la llamada línea "Larga Vida" a un elevado costo por la alta incidencia de los cargos fijos. El mercado de estos productos se caracterizaba por una creciente concentración de la producción y distribución en pocas manos, agravado ello por la política de precios impuesta por el gobierno que no permitía reflejar los

mayores costos en los precios en función de la calidad ofrecida.

La dotación de personal de la planta en parte fue absorbida por las otras plantas de la empresa, quedando a cargo de la adquirente (Sancor C.U.L.) una importante cantidad de operarios, respetándoseles las condiciones de trabajo.

El resultado de esta operación permitió reducir el pasivo en moneda extranjera del 57,5 % a fines de 1983 y 40,1 % en 1984 a solamente 20,3 % en 1985.

La gestión comercial de la empresa en este ejercicio quedó entonces marcada por la eliminación de la línea Larga Vida (transferida a Sancor, incluyendo la marca Las Tres Niñas) y por el problema de Jujuy, lo que juntamente con la caída del consumo global, produjo una sensible caída en las ventas globales. El rubro Leche en polvo mostró a pesar de todo un comportamiento positivo en unidades del producto, debido fundamentalmente a la participación del mismo en el Plan Alimentario Nacional, pero con una brusca caída de la rentabilidad por un envejecimiento de los precios a causa de una oferta sobreabundante (debido a un invierno benigno) y por una especial situación competitiva el mercado. Se lanzaron al mercado masivo durante el año los productos Nutre Kasdorf, y en el de productos dietéticos, Prelak, un alimento para lactantes prematuros.

A comienzos de 1986, se firmó un acuerdo financiero con Milupa A.G., una importante firma alemana, a través del cual dicha empresa le otorga a Kasdorf S.A. un préstamo por U\$S 1.500.000 y le da acceso a tecnologías actualizadas. Poco más tarde, se produce la transferencia del control societario, adquiriendo Milupa A.G. una participación accionaria mayoritaria. Esta firma era líder del mercado de la alimentación infantil en Europa, perteneciendo a una *holding* al cual pertenecen entre otras empresas la automotriz BMW y la fabricante de baterías Varta. La nueva conducción empresaria realizó un importante aporte de capital para recomponer el capital de trabajo, disminuyendo el endeudamiento previo, y para un plan de inversiones que incluyó la adquisición de una nueva planta fabril (en Garín, partido de Escobar) y la construcción y montaje de un equipo Niro Atomizer para la producción de productos lácteos en polvo en La Margarita. Tras 35 años de cotización ininterrumpida en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la asamblea de accionistas resuelve el 30 de junio el retiro de la oferta pública de las acciones de la sociedad. El 10 de agosto de 1986 fallece el hasta entonces presidente de la empresa, Ernesto Kasdorf. Concluye entonces en este año la existencia de Kasdorf S.A. como empresa de capital mayoritariamente nacional.

La composición del directorio y del capital empresario

Desde 1938 hasta 1943 la composición del directorio de la empresa se mantuvo relativamente estable, reflejando las participaciones en el capital empresario. La presidencia y la vicepresidencia la ejercían el socio fundador Otto Kasdorf y Willy Eduardo Busch, hijo del otro socio fundador Hermann Busch. Como secretario o director de la empresa aparece Walter Kasdorf, y como directores suplentes los señores Max Kasdorf y Rodolfo Busch y la señorita Nelly Busch. Como es posible observar, existe una paridad de cargos entre los asignados a ambas familias. Des-

de 1944 a 1946, los directores suplentes Max Kasdorf y Rodolfo Busch son reemplazados por Josefina T. de Busch y Selma S. de Kasdorf. En los ejercicios 1947-1948 hay una rotación entre los señores Willy Busch –ahora presidente–, Walter Kasdorf –ahora vicepresidente– y Otto Kasdorf –ahora secretario de la firma–. Los cargos de vicedirectores se mantienen estables. A partir del año 1949, se comprueba la desvinculación de Otto Kasdorf de la empresa, ya que ni él ni su esposa Selma siguen figurando en la nómina de directores. Ingresan en sus lugares, Andrés Nottebohm y Gustavo B. Thoelke. En el año 1951 se comprueba el cambio en el capital accionario de la empresa a través de la aparición de Christian Mauthe como director titular.

Entre 1953 y 1958, la nueva composición del capital de la firma se expresa en el ejercicio por parte de Willy Busch del cargo de presidente, del de vicepresidente por parte de Christian Mauthe, y de Ernesto G. Kasdorf, Juan W. Fuld o Ernesto Niebuhr como directores titulares rotativos en representación del tercer socio mayoritario, Walter Kasdorf.

Desde 1959 hasta 1974 la composición del directorio de la empresa también se mantuvo relativamente estable, reflejando una vez más las participaciones reales en el capital empresario. Ejerció la presidencia Willy Eduardo Busch, hijo del socio fundador Hermann Busch. Como vicepresidente figura Christian Carlos Mauthe, en función del importante aporte de capital realizado a comienzos de la década de los 50. Como director titular aparece ahora sí nuevamente Walter Kasdorf, con una participación menor en el capital de la empresa pero a cargo de la gestión permanente de la misma. Como directores suplentes aparecen Ernesto Gunther Kasdorf, hijo de Walter, en forma permanente; Enrique Germán Busch y Ernesto Serrot, cuñado e hijo de Willy Busch, y Harald Lamotte y Miguel Sinjeokov, cuñado y yerno de Christian Mauthe, en forma rotativa.

Desde 1975 a 1978 inclusive, siguen ejerciendo la presidencia y vicepresidencia Willy E. Busch y Christian C. Mauthe, reemplazando Ernesto G. Kasdorf a su padre como director titular. Los directores suplentes pasan a ser Adolfo Estanislao Llanderal (abogado de la empresa), Guillermo Ernesto Busch (también hijo de Willy Busch) y Santiago Martín Quaine (vinculado de Christian Mauthe).

Entre los años 1979 y 1985, en función de la desvinculación de las familias Busch y Mauthe de la propiedad de la empresa y el ingreso como fuerte accionista de Raúl Alfredo Catta, cambia nuevamente la composición del Directorio. Ernesto G. Kasdorf figura ahora como presidente de la empresa, Adolfo E. Llanderal como vicepresidente, Raúl Catta como director titular y Raúl Horacio Catta, Luis Oscar Kasdorf y Andrés Abel Tarrío o Raúl Adrián Vergara como los tres directores suplentes.

En 1986, en función del acuerdo con Milupa A.G., cambia la composición del directorio, quedando Ernesto G. Kasdorf como presidente, Alberto Grimoldi como vicepresidente, Juan Carlos Berisso como director titular y Federico E. Guillermo Werner, Joaquín Pablo Llambias y Luis Oscar Kasdorf como directores suplentes.

Podemos observar que la empresa, aún después de convertirse en una sociedad anónima, mantuvo un fuerte componente familiar, dado por el ejercicio de la

dirección de la empresa en forma ininterrumpida por Walter Kasdorf y luego por su hijo Ernesto. Los otros socios, aunque con participaciones accionarias equivalentes o mayores a las de los Kasdorf, no participaban en las decisiones cotidianas de la firma. La empresa comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores en el año 1951, pero la cantidad de acciones puestas en circulación por este medio siempre fue absolutamente minoritaria respecto a las existentes en poder de los socios principales.

Empresas subordinadas

En diversos momentos de la evolución de la empresa, la misma fundó empresas subordinadas para cumplir objetivos particulares vinculados a la actividad principal de industrialización de productos lácteos, dietéticos y medicinales. Las más importantes fueron: Prola Productora Láctea S.R.L. (\$1.000.000 de valor de libros en 1954), para la producción de productos lácteos en el interior del país; Degerma S.R.L. (\$250.000 de valor de libros en 1954), para la distribución de los productos lácteos de la empresa; Proconas S.R.L. (\$50.000 de valor de libros en 1954), para la venta de fermentos y asesoramiento técnico para la industria lechera y Apex Sociedad en Comandita por Acciones (\$60.000 de valor de libros en 1954), para la explotación de productos en el exterior. En 1955 Prola S.R.L. es disuelta y sus activos y pasivos absorbidos por Kasdorf S.A. Asimismo se constituye una nueva sociedad Prola Sociedad en Comandita por Acciones (\$90.000 de valor de libros), cuyo objeto será la comercialización de toda clase de productos lácteos y derivados que no pertenecieran directamente al programa de ventas de Kasdorf.

En 1962 se conforma con P.U.R.O. Productores Tamberos Unidos Ruta Ocho, Sociedad Cooperativa Limitada, una sociedad anónima denominada Don Segundo Sombra S.A., con el objeto de levantar en San Antonio de Areco una usina de pasteurización y enfriamiento de leche, así como de industrialización de sobrantes (valor de libros al ser terminada totalmente la planta en 1965, \$25.000.000). En 1976, Kasdorf S.A. vende su participación del 50% en el capital de esta empresa.

Como se puede observar el modelo de vinculación empresarial de Kasdorf con sus subordinadas es del tipo centro-periferia, con una empresa madre y varias hijas subvencionadas mientras se desarrollan. Sin embargo, muchas de estas empresas subordinadas tuvieron sólo una existencia limitada y en algunos casos formal. Las excepciones, es decir aquellas subordinadas que fueron realmente operativas, fueron Prola, Degerma, Proconas y Don Segundo Sombra.

Evolución del patrimonio y oscilaciones de las utilidades empresarias

El período para el cual se tuvo acceso a las memorias y balances de la empresa comienza con la inscripción de la firma como sociedad anónima, es decir a partir del año 1938, y termina con la conversión de la empresa en una sociedad de capi-

tal extranjero en 1986. Dado que la forma de presentación de las cuentas patrimoniales y de resultados ha variado en estas casi cinco décadas, nos hemos limitado al análisis de la evolución de algunos rubros determinados. En particular, nos ha interesado la evolución del activo fijo de la empresa, de sus pasivos, del patrimonio neto, de las ventas y de la tasa de utilidad (véanse cuadros 1 y 2, gráficos 1 a 10).

La observación de la evolución del activo fijo de la empresa, expresado en australes de 1986, nos muestra una clara tendencia creciente hasta 1984, en función de las incorporaciones sucesivas de nuevos terrenos, edificios, maquinarias, accesorios e instalaciones, herramientas, muebles y útiles, rodados, durante la vida de la empresa. Las caídas en el activo fijo luego de cada pico de inversión de la empresa (compra de terrenos y posterior edificación de plantas o locales, incorporación de nueva maquinaria y equipos, etcétera) se deben a la depreciación sufrida por los bienes de capital por el desgaste a partir de su utilización o por el mero transcurso del tiempo.

Los compromisos con terceros de la empresa oscilan durante largos períodos entre el 30 % y el 85 % del patrimonio, pero en algunos momentos particulares, el nivel de endeudamiento de la empresa se acercó y superó al 100 %. Los períodos de mayor peso relativo de los pasivos de la empresa son los de los años 1950 a 1955, de los bienios 1958-1959, 1965-1966, 1970-1971, de los años 1978-1982, y el año terminal 1985, luego de una recuperación parcial en 1983-1984. La evolución del patrimonio neto de la empresa acompaña el aumento progresivo de su activo fijo mencionado anteriormente, pero tiene oscilaciones propias en función de las variaciones de las otras cuentas patrimoniales.

Las ventas anuales reales de la empresa (en australes de 1986) sufrieron en gran medida los avatares de la situación económica general del país en este período de casi medio siglo. Durante gran parte del período correspondiente a la Segunda Guerra Mundial (1938-1942), las mismas oscilaron en un nivel relativamente constante de 200.000 australes. Luego comienza un período de crecimiento constante hasta el año 1949 inclusive, viéndose afectada la empresa durante el lapso 1950-1953 por la crisis económica existente. Para ese momento la firma ya había superado un nivel de ventas anuales de 1.000.000 de australes. En 1954 y hasta 1960 la empresa sube un escalón en su nivel de ventas cuadruplicando y quintuplicando los volúmenes previos, arrancando en 1961 un período de progreso casi ininterrumpido hasta alcanzar un pico de ventas de 43 millones de australes en el año 1973. Pero a partir de 1974 y hasta 1978 las ventas van a caer de año en año hasta retroceder en este último a sólo 15 millones de australes. En el período de la "plata dulce" de los años 1979-1980 la empresa alcanza un nuevo pico de ventas superior aún al de 1973, llegando a los 50 millones de australes, pero en los años 1982-1983 vuelve a retroceder a los 40 millones. En 1985, ejercicio en el cual se vendió la más importante planta de la empresa (Hurlingham), las ventas caen a 25 millones y en 1986, quedando en poder de la empresa sólo los sectores de productos dietéticos y medicinales, las ventas se reducen a 10 millones de australes.

La observación de las cifras de utilidades de la empresa en estos casi cincuenta años muestra que hasta el año 1974 inclusive la empresa nunca tuvo pérdidas. A partir de este año comienza un período de inestabilidad con varios años de resultado negativo, en particular los años 1975, 1977, 1981, 1982, 1984, 1985 y 1986.

Financiamiento de la expansión de la empresa

Durante los primeros años de evolución de la empresa analizados sobre la base de la información existente —memorias y balances desde 1938—, el crecimiento de la empresa fue financiado fundamentalmente con capital propio, basado en suscripciones y aportes de los accionistas (véase cuadro 3).¹²

Además de los sucesivos incrementos del capital autorizado y suscrito, en 1950 la empresa obtiene un crédito de \$2.400.000 del Banco de Crédito Industrial, con el cual se financiaron la compra de un edificio nuevo en Alsina 3255 y una ampliación de la sede de Loria 117. En el año 1952 se obtuvo un nuevo crédito de dicha institución financiera por \$3.000.000 para continuar las edificaciones.

En 1957, la compra de un terreno y construcción de una nueva planta en Hurlingham fue financiada con la venta de los depósitos e instalaciones de la calle Alsina, una sustancial ampliación del capital de Kasdorf S.A. y de la subordinada Degerma y un préstamo hipotecario del Banco Industrial de la República Argentina por \$5.600.000 (8% anual de interés). En 1958, se solicita un crédito suplementario al Banco Industrial por \$2.370.000 (9% anual de interés) y se emitieron nuevas acciones, elevando el capital a \$14.000.000. En 1959, se siguió capitalizando dividendos, alcanzando el capital suscrito a \$16.100.000.

Para la ampliación de las fábricas del interior La Margarita y La Helada, se negoció en 1960 un crédito del Banco Industrial por \$7.200.000 (10% de interés anual). Ese año también debió ser revaluado el activo de la sociedad en virtud de la ley 15.272.

En los años 1961 y 1962 sigue la política de inversiones de la empresa (ampliaciones de Hurlingham, edificio lindero de Loria 117, construcción de planta en San Antonio de Areco), financiados con un nuevo crédito del Banco Industrial por \$8.000.000 (10% interés anual). La empresa prosigue su política de capitalizar dividendos en los años siguientes.

Nuevas ampliaciones en Hurlingham, la construcción de un centro de distribución en La Paternal (Degerma S.R.L.) y la liquidación de las instalaciones de La Helada y transferencia de las mismas a La Margarita también contaron con sucesivos financiamientos del Banco Industrial (entre otros, en 1970 por \$900.000, al 12% anual). Las utilidades de la segunda mitad de la década del sesenta y de comienzos de los años setenta fueron siempre mayoritariamente pagadas en acciones y sólo un 10% en efectivo.

Las pérdidas de 1975 fueron saldadas en 1976 con la venta de la participación (50%) en Don Segundo Sombra S.A., pero la empresa igualmente quedó afectada

12. Véanse memorias de los años 1945, 1946, 1948, 1949 y 1950.

y debieron emitirse acciones ese año y el siguiente para cubrir los resultados negativos. A partir de la Memoria y Balance del ejercicio 1973, existen referencias en las notas a los estados contables sobre la existencia de prendas sobre inmuebles y maquinarias de la planta de Hurlingham, fundamentalmente a favor del Banco Nacional de Desarrollo. En las notas al balance del año 1975, el valor de esta prenda se halla casi totalmente cancelado, pero aparecen nuevas prendas pendientes, en particular sobre los "Productos en curso de elaboración" a favor del Banco Alemán Transatlántico. En 1976, ya no aparecen las prendas a favor del Banco Alemán, pero la remanente a favor del Banco Nacional de Desarrollo, a pesar de lo exiguo del saldo, no ha sido cancelada. Al 31-12-77 se mantiene y se ha ampliado dicha prenda sobre máquinas y accesorios de las plantas de Hurlingham y La Margarita como garantías por préstamos otorgados, y en la Memoria y Balance de 1978 aparecen prendas adicionales sobre Inventario Bienes de cambio (Banco Español del Río de la Plata), Inventario Leche en polvo (Banco de Galicia y Buenos Aires), Máquinas y accesorios de Hurlingham (Banco Popular Argentino y Banco de Hurlingham). Al 31-12-79 existen garantías a favor de los bancos Cooperativo de Caseros, Nacional de Desarrollo, Español Río de la Plata, Popular Argentino, Río, de Junin, Nación, Roberts, Popular, y Caja Nacional de Ahorro y Seguros. En todos los ejercicios posteriores hasta 1986, se mantienen las prendas y garantías sobre diversos activos de la empresa a favor de distintas entidades financieras. Durante todos estos años los gastos financieros pesaron sobre los resultados de la empresa, dado el alto nivel de las tasas de interés.

En síntesis, comprobamos que luego de un largo período de autofinanciamiento –re inversión de utilidades y aportes de capital de los accionistas–, hacia 1950 comienza la apelación simultánea al crédito bancario, con sucesivos préstamos del Banco Industrial, a tasas reales casi siempre negativas.

Las pérdidas de 1975 y 1977, a pesar de la venta de activos importantes, dejan endeudada a la empresa con el Banco Nacional de Desarrollo (sucesor del Banco Industrial) y otros bancos privados y estatales. Las tasas de interés, ahora –luego de la reforma del sistema financiero– positivas en términos reales, incidieron fuertemente sobre la estructura de costos de la empresa. A partir de 1981, a las pérdidas financieras se le suman las cambiarias –determinados insumos imprescindibles para la empresa eran importados, así como también la mayoría de los bienes de capital–, más la reducción de los ingresos por ventas en función de la recesión. Luego de una fugaz recuperación en 1983, el peso de las deudas y una combinación de otros factores (precios máximos, inundación de la planta, episodio de envenenamiento infantil en Jujuy con productos de la empresa) adversos terminó en el siguiente bienio de descolocar a la empresa.

Conclusiones

La evolución de la empresa Kasdorf permite recorrer buena parte del desarrollo de la industria lechera en nuestro país desde sus comienzos semiartesanales de

principios de siglo (donde la producción se centraba en volúmenes pequeños de determinados productos, con poco personal, las tareas más calificadas generalmente eran ejercidas por trabajadores de origen europeo con conocimientos y experiencia en su oficio), pasando por la etapa de organización de tipo taylorista-fordista (tareas parcializadas y categorías de trabajadores rígidas, organización del trabajo a lo largo de la cinta transportadora, clara diferenciación entre las funciones de dirección y planificación de la producción, administrativas, de supervisión y productivas directas, contratos de trabajo por tiempo indeterminado, beneficios sociales vinculados a la empresa), hasta su reconversión actual (más allá del período analizado por este estudio, cuando ya vendida la empresa a Milupa A.G., se construye la moderna planta de Pilar, altamente automatizada).

La firma alcanzó en 1973 el cuarto lugar entre las empresas del sector lácteo,¹³ cayendo en 1984 al doceavo lugar (véase cuadro 4). Junto con otra media docena de empresas que a comienzos de la década de los setenta pertenecían a las primeras diez de la industria lechera, en la segunda mitad de la década de los setenta y la primera de los ochenta sufrió una involución que la alejó del grupo de las líderes (SanCor, Mastellone Hnos. S.A. y Nestlé S.A.). Este retroceso se debió en el caso de Kasdorf S.A. y también en la mayoría del grupo al cual hacíamos referencia al estancamiento del consumo por la caída de los ingresos reales de grandes sectores de la población, a la fuerte competencia comercial desarrollada por las empresas mayores, al elevado nivel de endeudamiento tanto externo como interno al cual se vieron arrastradas en el período de vigencia de la política de Martínez de Hoz, y al carácter familiar de muchas de ellas (Kasdorf inclusive), lo que las debilitó al producirse sucesivas sucesiones.¹⁴ Este proceso de debilitamiento y pérdida de posiciones en los mercados de productos lácteos llevó, en el caso de Kasdorf, así como también de algunas otras empresas similares, a su absorción por alguna de las empresas líderes ya consolidadas (el sector de productos de lechería de Kasdorf es comprado en 1984 por SanCor; Nestlé compra en 1987 Mendizábal Productos Lácteos) o a su venta a empresas extranjeras que intentan de esta forma ingresar al mercado argentino (Milupa A.G. compra el sector de productos dietéticos y medicinales de Kasdorf; Parmalat comprará La Vascongada en 1991, Bongrain a Cabaña y Estancias Santa Rosa en 1990) o a su desaparición lisa y llana; por ejemplo La Martona, que entra en remate judicial en 1989. En muchos de estos casos, las empresas adquirentes conservan las marcas anteriores (en el caso de Kasdorf, la leche Las Tres Niñas por SanCor, y el propio nombre de la empresa, para los productos dietéticos y medicinales ahora producidos por Milupa), como parte de una estrategia de diversificación y diferenciación de productos dirigidos a distintos estratos del mercado.

La desaparición de Kasdorf S.A. como empresa de capital nacional forma parte de una tendencia, en un sector productivo caracterizado hasta el momento por

13. Véase Gutman, Graciela E. y César Rebella (1990), pp. 96 y 97.

14. Véase Gutman, Porta y Calvo, 1987, capítulo II, pp. 36 y 37.

el predominio de firmas nacionales y con una fuerte presencia de formas familiares y cooperativas; la del ingreso de empresas europeas comercializadoras de productos lácteos y agroalimentarios.

Kasdorf S.A. fue una empresa innovadora, siendo en distintos momentos de su historia la primera o una de las primeras del sector en introducir nuevas técnicas de producción intensiva, de refrigeración y de comercialización: la leche UAT y de larga duración, las modalidades de envase de la leche y derivados en *sachet* y en papel de aluminio (tetrabrik), el método *spray* para elaborar leche en polvo, la elaboración de yogures frutados de larga duración, las máquinas de expendio automáticas, etcétera. Sin embargo, estas innovaciones rápidamente fueron adoptadas por otras empresas, al caracterizarse la industria láctea por utilizar tecnología estandarizada y de libre acceso internacional. Sin embargo, de haber sobrevivido a los avatares de la situación económica de la década de los ochenta, Kasdorf S.A. probablemente podría haberse montado sobre la ola de avance del sector lechero de los últimos años, ocupando algunos nichos de mercado en los cuales tenía una larga trayectoria y un *know how* acumulado.

Bibliografía

- Centro de la Industria Lechera: *La industria lechera*, publicación mensual de la cámara empresaria desde 1919, varios números.
- Centro de la Industria Lechera: Memorias anuales desde 1919.
- ESNEA (La leche): *25 años de industria lechera en la República Argentina* (Buenos Aires, 1941).
- Gutman, Graciela, Fernando Porta y Elisa Calvo: "Situación de la industria láctea en Argentina, Informe al Banco Mundial" (Buenos Aires, 1987), mimeo.
- Gutman, Graciela E. y César Rebella: "Subsistema lácteo" en *Agroindustrias en la Argentina. Cambios productivos y organizativos 1970-1990*, compilado por Gutman, Graciela E. y Francisco Gatto, Edición Centro Editor de América Latina - (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1990).
- Gutman, Graciela E.: "Relaciones agroindustriales y cambio tecnológico en producciones alimentarias en la Argentina", *Desarrollo Económico*, n° 120, (Enero-marzo 1991).
- Gutman, Graciela E.: "Pequeñas y medianas empresas: la producción láctea", en *Estudios para el diseño de políticas públicas, Programa de Asistencia Técnica para la Gestión del Sector Público Argentino*, Préstamo BIRF 2712/AR (Buenos Aires, BIRF, 1992 vol. 9, pp. 327-366).
- Kasdorf S.A.: *40 años de Kasdorf & Cía. S.A. (1915-1955)*, folleto.
- Kasdorf S.A.: *45 años de Kasdorf & Cía. S.A. (1915-1960)*, folleto.
- Kasdorf S.A.: *Tablas Pediátricas Kasdorf* (Buenos Aires, 1968).
- Memorias y balances generales de Kasdorf S.A. desde 1938 a 1986.

Novales, César E. y Felipe Freier: *Industria láctea. Perspectiva nacional y su relación con el ámbito internacional*, Banco Nacional de Desarrollo, Gerencia de Investigaciones económicas, Departamento de Estudios Sectoriales, 1982.

Novales, César E.: *Perfiles agroindustriales 5*, Banco Nacional de Desarrollo, Gerencia de Investigaciones económicas, Departamento de Estudios Sectoriales, 1982.

Varios autores: *Presencia alemana y austriaca en la Argentina*, (Manrique Zago Ediciones), Buenos Aires, 1985.

CUADRO 1

Datos contables de Kasdorf S.A. (en miles de australes de 1986)*

AÑO	ACTIVO FIJO	PASIVO EXIGIBLE	UTILIDAD EJERCICIO	CAP. SOC. AJ. + RESERVAS	PATRIMONIO NETO	VENTAS REALES
1938	806	271	71	772	843	249
1939	778	314	62	738	800	210
1940	694	339	58	666	724	185
1941	591	318	64	586	649	230
1942	404	312	69	453	523	241
1943	328	337	75	418	494	287
1944	300	349	159	394	554	422
1945	243	368	141	552	693	507
1946	268	577	410	783	1.203	690
1947	714	1.033	132	1.074	1.207	769
1948	621	687	154	1.518	1.673	1.034
1949	736	946	392	1.469	5.402	1.428
1950	1.624	1.825	315	1.519	1.836	1.122
1951	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d
1952	2.170	2.033	270	1.396	1.668	1.247
1953	2.114	2.507	62	1.294	1.360	1.037
1954	1.717	2.099	98	1.458	1.620	3.987
1955	1.522	1.983	252	1.326	1.594	4.459
1956	1.470	1.488	158	1.775	2.029	4.690
1957	1.477	1.970	718	1.793	2.529	4.943
1958	2.781	3.427	274	1.822	2.130	4.960
1959	1.238	2.098	232	905	1.158	4.060
1960	3.140	1.854	493	2.824	3.338	4.782
1961	3.256	2.438	468	2.893	3.374	6.562
1962	3.055	3.009	488	2.589	3.086	6.971
1963	2.530	2.190	578	2.061	2.991	7.805
1964	2.893	2.547	681	1.968	3.032	8.734
1965	2.556	2.810	875	1.844	2.719	10.650
1966	2.207	3.666	438	1.848	2.521	13.380
1967	5.046	2.761	499	4.988	5.555	14.630
1968	4.779	2.616	766	4.881	5.718	17.827
1969	5.938	3.858	1.198	4.928	6.259	24.668
1970	7.761	5.950	1.144	4.727	6.102	26.621
1971	6.647	7.446	1.855	3.814	5.913	31.710
1972	11.093	7.221	985	10.040	11.238	30.865
1973	9.031	5.794	539	9.138	9.718	43.387
1974	9.851	6.876	140	10.931	11.071	25.651
1975	13.216	9.125	-344	14.538	14.538	23.382
1976	9.712	3.278	796	10.709	11.505	14.261
1977	8.433	5.921	-1.040	9.949	9.949	15.445
1978	7.828	7.309	1.756	7.758	7.758	14.976
1979	8.695	9.902	285	7.911	8.876	28.906
1980	11.169	11.655	3.770	7.121	11.163	41.578
1981	18.302	20.375	-2.461	11.122	12.081	50.146
1982	20.685	21.888	-2.384	14.690	12.016	39.869
1983	20.756	16.398	4.531	18.647	17.979	38.416
1984	20.991	15.977	-1.333	20.721	17.610	44.994
1985	4.061	6.779	-8.808	6.323	3.462	24.836
1986	4.768	4.444	-3.787	9.549	5.762	10.892

Fuente: elaboración propia basada en balances generales y cuentas de ganancias y pérdidas de los años 1938-1986.

* En 1986 la cotización promedio anual del dólar oficial en la Argentina fue de 0,9638 australes.

CUADRO 2

Razones entre rubros del balance y cuadro de resultados (1938-1986)

Año	Pasivo/P.Netto	Act.fijo/P.Netto	Utilid./Ventas	Utilid./P.Netto ant.
1938	32,11	95,61	28,37	8,39
1939	39,21	97,15	29,73	7,42
1940	46,83	95,90	31,43	7,26
1941	48,96	90,96	27,69	8,81
1942	59,76	77,37	28,79	10,70
1943	68,15	66,43	26,29	14,42
1944	62,98	54,05	37,58	32,14
1945	53,04	35,13	27,82	25,44
1946	47,97	22,24	59,39	59,10
1947	85,54	59,18	17,21	11,00
1948	41,06	37,14	14,85	12,72
1949	17,52	13,63	27,48	23,46
1950	99,41	88,43	28,11	5,84
1951	s/d	s/d	s/d	s/d
1952	121,91	130,12	21,67	16,20
1953	184,27	155,38	5,96	3,70
1954	129,60	106,00	2,47	7,23
1955	124,47	95,48	5,66	15,58
1956	73,31	72,45	3,37	9,91
1957	77,92	58,40	14,53	35,40
1958	160,92	130,57	5,53	10,85
1959	181,18	106,97	5,71	10,88
1960	55,53	94,07	10,31	42,57
1961	72,26	96,52	7,13	14,01
1962	97,49	98,99	7,01	14,47
1963	73,23	84,60	7,41	18,73
1964	84,00	95,44	7,80	22,77
1965	103,34	94,01	8,21	28,86
1966	145,40	87,54	3,27	16,10
1967	49,70	90,84	3,41	19,80
1968	45,75	83,59	4,29	13,78
1969	61,64	94,87	4,86	20,95
1970	97,50	127,18	4,30	18,27
1971	125,94	112,42	5,85	30,40
1972	64,26	98,71	3,19	16,65
1973	59,62	92,93	1,24	4,80
1974	62,11	88,98	0,55	1,44
1975	62,77	90,91	-1,47	-3,11
1976	28,49	84,42	5,58	5,47
1977	59,51	84,76	-6,73	-9,04
1978	94,21	100,90	11,73	17,65
1979	111,56	97,96	0,99	3,68
1980	104,41	100,05	9,07	42,47
1981	168,65	151,49	-4,91	-22,05
1982	182,16	172,15	-5,98	-19,73
1983	91,21	115,44	11,79	37,71
1984	90,72	119,20	-2,96	-7,41
1985	195,81	117,29	-35,46	-50,01
1986	77,14	82,76	-34,77	-109,39

Fuente: elaboración propia basada en balances generales y cuentas de ganancias y pérdidas de los años 1938-1986.

CUADRO 3

Evolución del capital autorizado y suscripto de Kasdorf S.A. (1938-1986)

Año	En moneda de cada período		En australes de 1986	
	Capital autorizado	Capital suscripto	Capital autorizado	Capital suscripto
1938	500.000	330.000	1.169.414	771.813
1939	500.000	330.000	1.105.859	729.867
1940	500.000	330.000	992.576	655.100
1941	500.000	330.000	865.864	571.470
1942	500.000	330.000	662.795	437.445
1943	500.000	330.000	600.230	396.152
1944	500.000	330.000	545.518	360.042
1945	500.000	500.000	512.539	512.539
1946	1.000.000	700.000	1.009.817	706.872
1947	2.000.000	1.000.000	1.915.088	957.544
1948	2.000.000	1.500.000	1.631.087	1.223.315
1949	2.000.000	2.000.000	1.281.751	1.281.751
1950	3.000.000	2.500.000	1.581.436	1.317.863
1951	s/d	s/d	s/d	s/d
1952	5.000.000	4.500.000	1.305.183	1.174.665
1953	5.000.000	4.500.000	1.204.725	1.084.252
1954	8.000.000	5.400.000	1.859.308	1.255.033
1955	8.000.000	5.400.000	1.688.615	1.139.815
1956	8.000.000	8.000.000	1.391.303	1.391.303
1957	15.000.000	10.000.000	2.104.945	1.403.297
1958	25.000.000	14.000.000	2.698.648	1.511.243
1959	25.000.000	16.100.000	1.188.540	765.420
1960	25.000.000	20.125.000	1.017.390	818.999
1961	25.000.000	20.125.000	930.824	749.313
1962	70.000.000	61.582.500	2.040.611	1.795.227
1963	85.000.000	85.000.000	1.965.413	1.965.413
1964	102.000.000	102.000.000	1.882.518	1.882.518
1965	125.000.000	125.000.000	1.768.144	1.768.144
1966	150.000.000	150.000.000	1.776.067	1.776.067
1967	180.000.000	180.000.000	1.695.650	1.695.650
1968	300.000.000	216.000.000	2.584.395	1.860.765
1969	300.000.000	250.000.000	2.454.500	2.045.417
1970	3.000.000	3.000.000	2.164.276	2.164.276
1971	3.600.000	3.600.000	1.911.090	1.911.090
1972	6.000.000	6.000.000	1.883.911	1.883.911
1973	6.000.000		1.223.805	
1974	10.408.500		1.701.126	
1975	10.408.500		544.406	
1976	11.969.000		106.288	
1977	13.009.850		47.260	
1978	374.000.000		548.606	
1979	374.000.000		220.547	
1980	374.000.000		122.483	
1981	374.000.000		56.989	
1982	2.618.000.000		115.683	
1983	261.800		25.338	
1984	261.800		3.687	
1985	45.815		96.896	
1986	6.749.547		6.749.547	

Según la información disponible, las cifras de capital suscripto e integrado son coincidentes. Hasta el año 1969 m\$,n, desde 1970 1\$ley=100m\$,n, desde 1983 1\$a=100 \$ley, desde 1985 1A=1000 \$a.

Fuente: elaboración propia basada en memorias y balances generales, años 1938-1986.

CUADRO 4
RANKING DE EMPRESAS Y LÍNEAS PRINCIPALES DE PRODUCTOS

EMPRESA	PRINCIPALES PRODUCTOS	RANKING AÑO 1984	RANKING AÑO 1973
SanCor CUL	Queso, dulce de leche, leche pasteurizada, leche en polvo, manteca, crema ricota, caseína, postres y flanes, quesos crema, sueros, leches especiales	1	1
Mastellone Hnos Sa	Leche pasteurizada, leche en polvo, manteca, crema ricota, postres y flanes, quesos crema, mozzarella, leches especiales	2	2
Nestlé SA de Productos Alimenticios	Leche condensada, leche en polvo, alimentos lácteos para niños, helados, hidrolizados y compuestos de proteínas de leche para flanes, postres y cremas	3	3
Asociación Unión Tamberos Coop.Sta.Fe (Milkaut)	Leche pasteurizada, manteca, quesos, caseína, leche en polvo, dulce de leche	4	8
Suc.Alfredo Williner SA	Leche pasteurizada, dulce de leche, manteca, yogur, ricota, quesos, caseína, leche en polvo, crema de leche	5	11
COTAR (Soc. Tamberos de la Zona de Rosario Ltda.)	Leche pasteurizada y en polvo, manteca, quesos, dulce de leche	6	10
Abolio y Rubio	Quesos y manteca	7	14
Unión Gandarense	Dulce de leche, crema, yogur, queso, manteca, leche pasteurizada	8	23
Osvaldo Mendizábal Prod. Lácteos SAICyGA	Quesos, ricota, mozzarella, queso crema, postres, yogur	9	26
La Vascongada	Leche pasteurizada, aséptica, en polvo, crema, manteca, dulce de leche, yogur, quesos crema, flanes y postres, helado	10	5
Santa Rosa Estancias SAIC	Quesos	11	16
Kasdorf SA	Leches especiales	12	4
Quelac	Quesos y queso untable	13	9
La Lácteo	Leche pasteurizada, crema, manteca, dulce de leche, queso, ricota, quesos crema, yogur	14	19
Liga Arg.Ganadero	Leche pasteurizada	15	21
Molfino Hnos.	Manteca, quesos, leche en polvo, yogur	16	18
El Amanecer	Leche pasteurizada	17	17
La Suipachense	Leche pasteurizada, leche en polvo	18	20
Manfrey (Coop.de Tamberos Comercial e Industrial Ltda.)	Quesos, manteca, dulce de leche, yogur, crema, caseína, leche pasteurizada	19	s/d
Verónica	Quesos, manteca, dulce de leche, crema, ricota	20	s/d

Fuente: Ranking publicado por Graciela Gutman y César Rebella (1990).

GRÁFICO N° 1

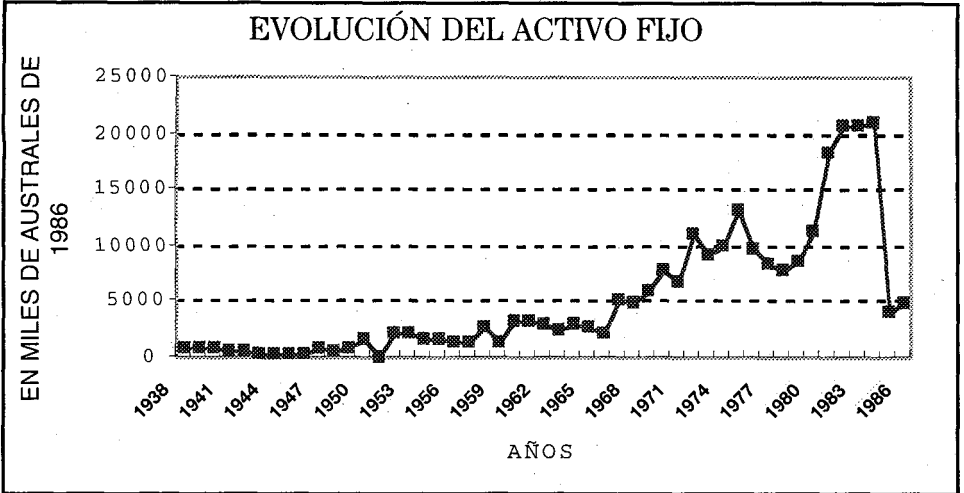


GRÁFICO N° 2

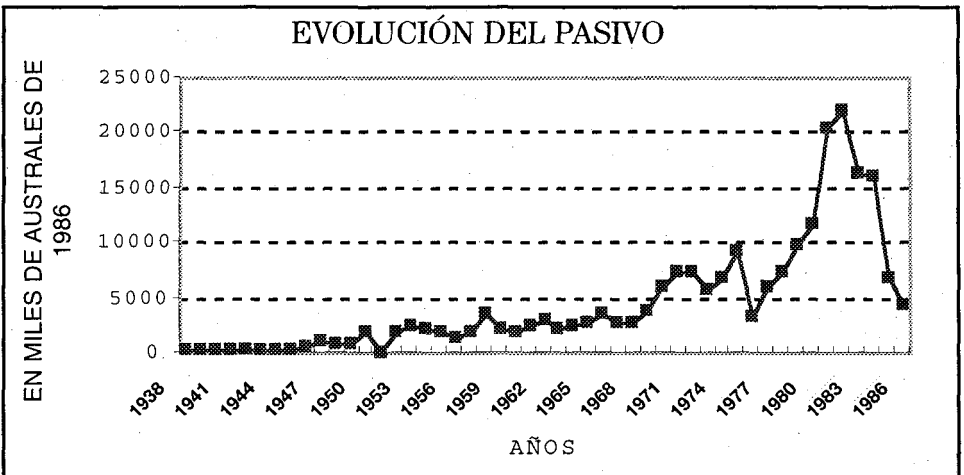


GRÁFICO N° 3

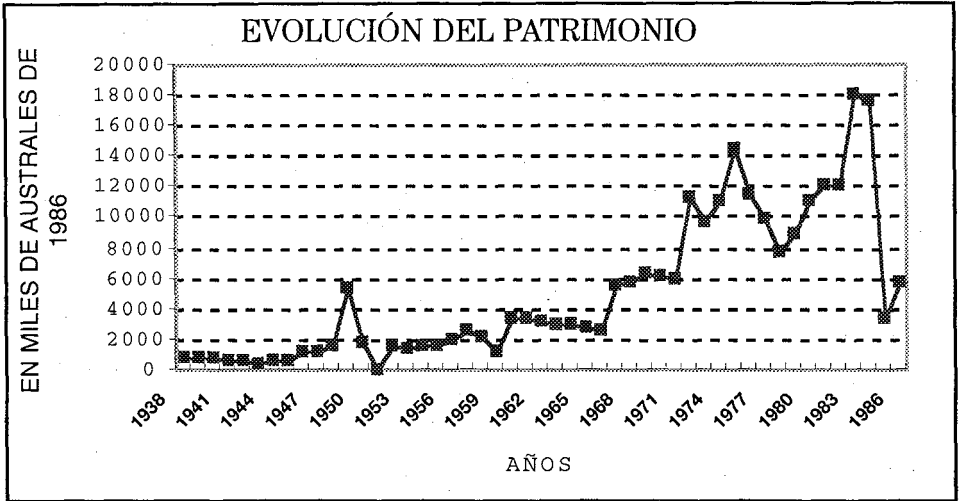


GRÁFICO N° 4

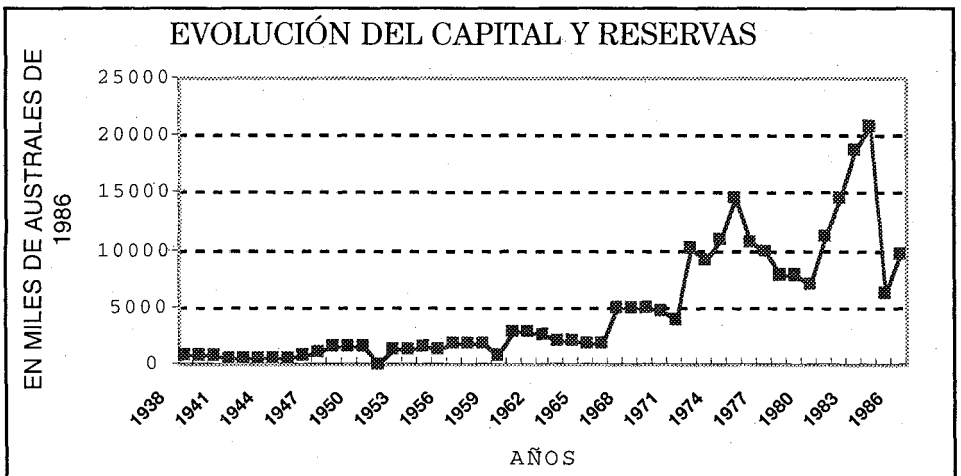


GRÁFICO Nº 5

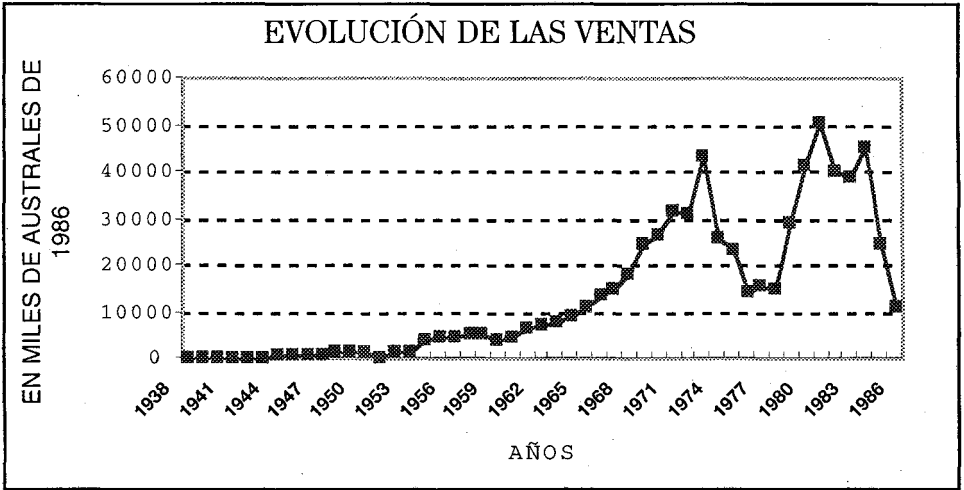


GRÁFICO Nº 6

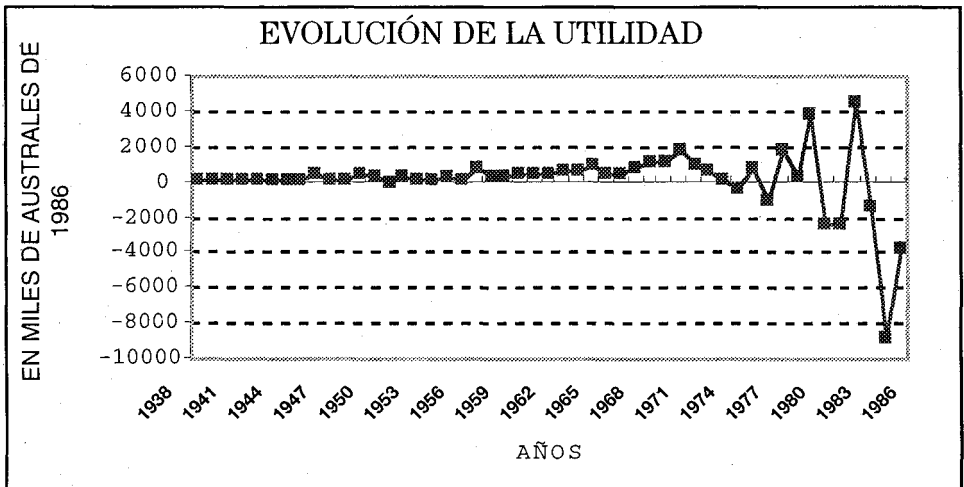


GRÁFICO N° 7

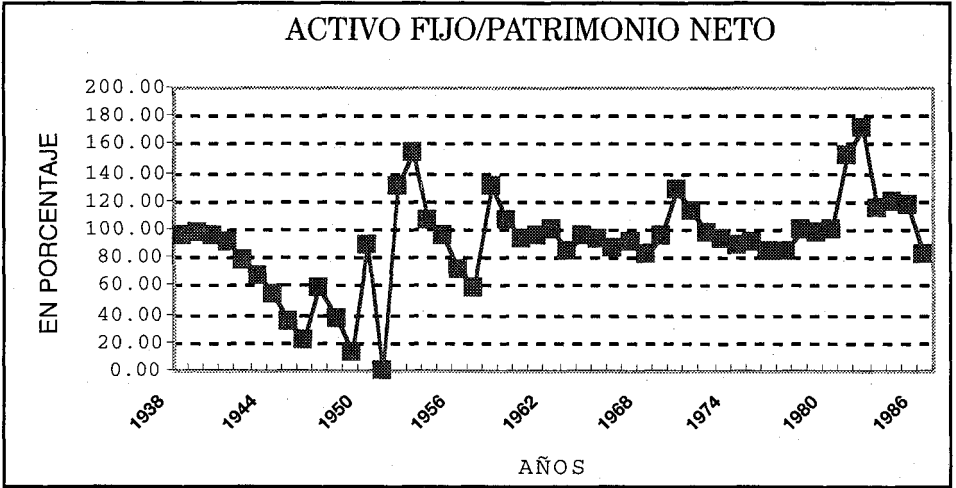


GRÁFICO N° 8

