



Junta Intercooperativa de Productores de Leche

30 AÑOS DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN ARGENTINA



ABRIL / 2023



Junta Intercooperativa de Productores de Leche

30 AÑOS DE LA INDUSTRIA LÁCTEA EN ARGENTINA

Documento preparado por el equipo directivo y técnico de la Junta Intercooperativa de Productores de Leche, con la colaboración del Ing. Agr. Alejandro Galetto.

Las imágenes utilizadas son a modo ilustrativo.

Fecha impresión: Abril 2023.



CONSEJO DIRECTIVO DE LA JUNTA INTERCOOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE

(PERÍODO 2022-2024)

PRESIDENTE

• **Danny Lorenzatti**

Cooperativa Agrícola Tampera de James Craik Ltda.

VICEPRESIDENTE

• **Daniel Musso**

Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda.

SECRETARIO

• **José Gastaldi**

SanCor Cooperativas Unidas Ltda.

TESORERO

• **Javier de la Peña**

Asociación Unión Tamberos Cooperativa Ltda.

COMISIÓN FISCALIZADORA

• **Jorge Manera**

Cooperativa Agrícola Ganadera de Arroyo Cabral Ltda.

• **Oscar Sapino**

SanCor Cooperativas Unidas Ltda.



ÍNDICE DE CONTENIDOS.

- I.** INTRODUCCIÓN.
- II.** METODOLOGÍA.
- III.** DESARROLLO.
 - 1.** De 1994 a 2009.
 - 1.1.** Las empresas lácteas que dejaron de existir o disminuyeron significativamente su captación de leche entre los años 1994 y 2009.
 - 1.2.** Desempeño de las empresas que se mantuvieron dentro de los primeros lugares del ranking entre 1994 y 2009.
 - 1.3.** Las nuevas empresas que aparecieron en el ranking 2009.
 - 2.** De 2009 a 2021/22.
 - 2.1.** Las empresas lácteas que dejaron de existir o disminuyeron significativamente su captación de leche entre los años 2009 y 2020-21.
 - 2.2.** Desempeño de las empresas que se mantuvieron dentro de los primeros lugares del ranking entre 2009 y 2021-22.
 - 2.2.1.** Las que bajaron su posición en el ranking.
 - 2.2.2.** Las que subieron su posición en el ranking.
 - 2.3.** Las empresas lácteas que aparecieron en el ranking 2021/22.
- IV.** COMENTARIOS FINALES.

I. INTRODUCCIÓN.

La empresa más antigua del mundo sería una constructora japonesa creada en el siglo VI, es decir, tiene casi 1500 años¹. Obviamente, se trata de una curiosidad, pero hay muchos ejemplos de empresas muy antiguas, aunque no como este caso. En el otro extremo, las empresas se crean y desaparecen casi de manera instantánea.

Esta idea ha dado origen al concepto de “ciclo de vida” de las empresas, que trata de explicar las razones por las cuáles algunas empresas son más duraderas que otras. Sin pretender profundizar el tema, una de estas teorías propone, por ejemplo, que la empresa tiene un nacimiento, crecimiento, madurez, “sacudida” y declinación². Otra, aplicable al caso de las cooperativas, propone lo siguiente: justificación económica, diseño organizacional, crecimiento, introspección y decisión (de continuar, cambiar o cerrar)³.

Los nombres que adoptan las diferentes etapas son accesorios, ya que la idea central sería la del ciclo en sí mismo, y la interpretación de los factores internos y/o externos que explican el crecimiento empresarial y su permanencia en tiempo, o la pérdida de vitalidad y cierre de la empresa, aclarando siempre que este tipo de análisis es muy difícil de generalizar, normalmente es más apropiado hacerlo de manera individual. Y en este caso, la interpretación muchas veces descansa en factores subjetivos, de tipo mayoritariamente cualitativo.

Estas notas tienen dos objetivos principales. En primer lugar, desde una perspectiva sectorial, avanza en la descripción de la estructura y comportamiento del sector industrial lácteo, que en general ha sido menos estudiado que el sector primario, y hasta podríamos decir, con menor grado de precisión⁴. En segundo lugar, si bien el enfoque es de tipo descriptivo, es decir, no se indaga en las razones que explican que ciertas empresas hayan crecido (en tamaño) mientras que otras hayan reducido su volumen de procesamiento o incluso desaparecido, el sólo he-

cho de informar sobre las diferencias de evolución entre empresas nos lleva a plantear un primer paso para intentar explicar el origen de las mismas.

II. METODOLOGÍA.

En esta línea de análisis, se presenta una caracterización (a partir de información periodística) de la evolución de las principales empresas lácteas de Argentina en los últimos 30 años. No se puede presentar como un ciclo de vida, pero sí un primer intento de hacer una “línea en el tiempo” de cada una de ellas.

Para trazar esta línea tomaremos tres puntos con información publicada disponible, con el ranking de las primeras 16 empresas (ordenadas según el volumen de captación de leche) correspondientes a los años 1994 (Cuadro 1), 2009 (Cuadro 2) y 2021-22 (Cuadro 3). Luego, analizaremos qué pasó entre cada una de estas fechas, dividiendo a las empresas en dos grupos, las que se mantuvieron dentro del ranking, y las que dejaron de estar en el mismo.

Un último punto se refiere al origen de la información, que es fundamentalmente de notas periodísticas, tanto en medios de circulación masiva como especializados, es decir, las fuentes no son las típicas de un trabajo de investigación, ni se trata de fuentes primarias, porque en general no hay información publicada de las empresas, salvo las pocas que tienen la obligación de informar sus balances, por requerimientos de tipo bursátil.

1- <https://magnet.xataka.com/>

2- <https://economipedia.com/>

3- Cook, M.L. (2018) A life cycle explanation of cooperative longevity. *Sustainability*, Vol. 10 (5).

4- Es bastante común observar, sobre todo en notas periodísticas, descripciones poco actualizadas de la estructura del eslabón industrial, caracterizando como “grandes empresas” a firmas que han dejado de tener la importancia que tenían hasta hace pocos años.



III. DESARROLLO.

1. De 1994 a 2009.

El primer dato disponible de captación de leche es del año 1994, como se observa en el Cuadro 1, y en ese año la producción nacional fue de 7777 millones de litros, lo que equivale a 21,3 millones de litros diarios, en promedio. Es decir, que las 16 principales empresas del país, en ese momento, captaban y procesaban el 67,4% de la producción total.

Cuadro 1. Ranking de las 16 principales empresas lácteas de Argentina, ordenadas según el volumen de procesamiento de leche en el año 1994, (lt/día).

EMPRESA	TIPO DE EMPRESA, ORIGEN DEL CAPITAL	RECEPCIÓN (LT/DÍA)
1. SanCor Coop. Unidas Ltda	Nacional, cooperativa	4.600.000
2. Mastellone Hnos	Nacional	3.200.000
3. Nestlé	Multinacional	1.300.000
4. Asociación Unión Tamberos (Milkaut)	Nacional, cooperativa	970.000
5. Sucesores de Alfredo Williner	Nacional	950.000
6. Lactona / Gándara	Nacional	550.000
7. Verónica	Nacional	550.000
8. Abolio y Rubio	Nacional	490.000
9. Molfino	Nacional	400.000
10. Soc. Coop. Tamb. Zona Rosario (COTAR)	Nacional, cooperativa	300.000
11. Manfrey	Nacional, cooperativa	280.000
12. Santa Rosa	Multinacional	200.000
13. Parmalat	Multinacional	185.000
14. Coop. La Suipachense	Nacional, cooperativa	140.000
15. Coop. Tambara Paraná (COTAPA)	Nacional, cooperativa	130.000
16. El Amanecer	Nacional	120.000
Subtotal		14.365.000

Fuente: R. Blousson (1995) "El desafío de la lechería argentina".

En el cuadro se distinguen tres tipos de empresas, en función de su organización jurídica (sociedades de capital o cooperativas) y del origen del capital (nacional o multinacional), diferenciando entre “nacionales” (empresas de capital, sociedades anónimas o de responsabilidad limitada), “nacionales, cooperativas” y “multinacionales” (se supone que son todas sociedades anónimas). Dentro del subgrupo de las 16 empresas, la participación de las cooperativas era del 44,7%, seguidas por las empresas no cooperativas nacionales, con un 43,6% y el resto le correspondía a tres empresas de origen multinacional, con el 11,7%. Seguramente en el resto de las empresas (32,6% de la captación) la participación relativa de las no cooperativas nacionales haya sido bastante mayor, por lo que en el total de empresas (siempre ordenando por captación de leche) es posible que entre el 55 y 60% haya correspondido a no cooperativas nacionales, el 30-35% a las cooperativas y el resto a las multinacionales.

La década del '90 y la primera década del S. XXI fue un período de importantes transformaciones empresarias, que también alcanzaron a la industria láctea. Comparando el listado del Cuadro 1 con el Cuadro 2, que ordena a las 16 empresas con mayor volumen de procesamiento, pero para el año 2009, se observa que hay 10 de ellas ya no aparecen en el ranking, y este sub-grupo comprende tanto a cooperativas, empresas nacionales de capital como multinacionales.

1.1. Las empresas lácteas que dejaron de existir o disminuyeron significativamente su captación de leche entre los años 1994 y 2009.

Analizaremos en primer lugar el caso de las empresas que dejaron de existir como tales (nos referimos a las características societarias, no a las instalaciones industriales) y a las que disminuyeron significativamente su captación, al punto de salir fuera del ranking de las 16 principales.

La naturaleza de los cambios fue diferente, ya que en algunos casos se trató de fusiones, en otros hubo una reducción en el volumen de procesamiento (por eso no aparecen el ranking), y en otros la empresa dejó de existir. A continuación, se repasan brevemente esos cambios, en una sintética línea de tiempo para cada empresa, identificando momentos clave en cuanto a la evolución de las mismas, pero sin detenernos en una explicación del origen y/o consecuencias de estos cambios:

a) Asociación Unión Tamberos (AUT, conocida como Milkaut). La cooperativa, con sede en Franck (Santa Fe), comenzó un proceso de apertura de capital a mediados de la década del '90, con ingreso de inversores externos, transformándose en Milkaut SA, pero bajo el control de la cooperativa AUT. Uno de estos inversores, que ingresó en los primeros años del S. XXI, fue la empresa de origen francés Bongrain (actualmente, el nombre de la compañía es Savencia Fromages and Dairy), que a fines del año 2010 concreta la compra de todo el paquete accionario, desplazando a la cooperativa AUT del control de la compañía⁵.

b) Lactona/Gándara. La empresa Gándara (era su marca comercial), con fábricas en la localidad homónima y en Lezama, pertenecía al grupo Lactona (propiedad de la familia Rodríguez). Luego del fallecimiento del fundador, a principios de la década del '90, la empresa queda en manos de la familia, pero termina vendiéndose a Parmalat, una multinacional italiana. Esta empresa tuvo dificultades originadas en su casa matriz en los primeros años de los 2000s, y liquidó gran parte de sus activos en el mundo, que en la Argentina pasan a manos de la empresa Cruz del Sur, del grupo Taselli. La operación nunca volvió a los niveles normales, y en el año 2009 la compañía fue adquirida por la cámara de supermercados chinos en Argentina, pero luego de un

5. <https://www.infocampo.com.ar/concluyo-con-exito-el-proceso-de-venta-de-milkaut-a-bongrain>



conflicto gremial, termina yendo a remate en el año 2012⁶.

c) Abolio y Rubio. La empresa, de capitales familiares, radicada en la provincia de Córdoba, fue adquirida en 1996 por un fondo de inversión (AVP), y a principios del año 1999 pasó a manos de la firma Pérez Companc (en un 100%), operación que se concretó mediante la empresa Molfino Hnos SA, empresa a la cual había ingresado el año anterior con un 31% del capital accionario⁷.

d) Molfino Hnos. Como se mencionó en el punto anterior, en octubre de 1998 la firma Pérez Companc ingresa como accionista minoritario (31%) a Molfino Hnos, pero en enero de 1999 PC concreta la compra del 100% de Abolio y Rubio, lo que en la práctica se transforma en una toma control y unificación del gerenciamiento de las dos compañías. En octubre el año 2003 Pérez Companc se desprende de su participación en el negocio lácteo, vendiendo las acciones de Molfino (incluyendo los activos de la ex - Abolio y Rubio) a la empresa canadiense Saputo (de hecho, actualmente la marca La Paulina, de Abolio y Rubio, es la insignia de la empresa)⁸.

e) Soc. Coop. Tamberos Zona Rosario (COTAR). La cooperativa experimentó un proceso de pérdida de participación en el procesamiento de leche durante los 90's, y a principio de los 2000's se produce una asociación con SanCor, que incluye básicamente la cesión de la marca COTAR y una garantía de procesamiento de leche en la planta de Rosario. A lo largo del tiempo se suceden dificultades de ambas partes, pero los problemas económicos de la SCTZR se agudizan, al punto que incluso sus asociados emigran a SanCor, a mediados de los 2000s⁹.

f) Santa Rosa. Una antigua empresa quesera argentina, fundada por Otto Bemberg (de la cervecería Quilmes) a principios del S. XX. En el año 1990 fue adquirida por la empresa francesa Bongrain, y cuando esta toma el control accionario de Milkaut SA, Santa Rosa Estancias SA se asocia a sus operaciones industriales, bajo un

gerenciamiento unificado¹⁰.

g) Parmalat. La empresa italiana ingresó al mercado lácteo argentino en el año 1992, con la compra de las marcas de La Vascongada, y luego del grupo Lactona, dueña de Gandara. En el año 2003, luego de la crisis mundial del grupo, liquida sus activos en Argentina (ver empresa Lactona/Gándara). Actualmente la marca Parmalat pertenece al grupo francés Lactalis, que tuvo operaciones en Argentina a través de la empresa La Mucca, parte del grupo mexicano La Esmeralda, propiedad de Lactalis¹¹.

h) Coop. La Suipachense. La cooperativa realizó una restructuración de su paquete accionario en el año 1996, vendiendo el 98% de su operación industrial y comercial a Lácteos Conosur SA, propiedad del grupo chileno Watt's. Este mantuvo la operación de la compañía hasta el año 2012, cuando el control pasó a manos de un grupo inversor con titulares nacionales y venezolanos, y luego con otros cambios de titularidad en el capital accionario¹².

i) Coop. Tambera Paraná. En el año 2004 la cooperativa entró en concurso preventivo, y en el año 2006 se inició el proceso de quiebra. Luego de sucesivos intentos de normalización, se produce la intervención del gobierno provincial en el año 2010¹³, que tampoco tiene éxito, y en el año 2014 se vende la operación industrial residual a un grupo inversor. En los últimos años,

6-<https://www.cronista.com/apertura/empresas/nostalgia-como-fue-el-plan-para-que-parmalat-gandara-y-las-tres-ninas-vuelvan-a-las-gondolas/>

7-<https://www.lanacion.com.ar/economia/perez-companc-ahora-es-duena-de-la-paulina>

8-<https://www.clarin.com/ediciones-antteriores/gigante-lacteo-canadiense-compro-molfino-perez-companc>

9-López, R. y L. Vaudagna. "Evolución de cooperativas argentinas: el caso de SanCor y COTAR". En: Guiguet, E. (compiladora). 2017. "Cambios estructurales y problemas de agencia en las cooperativas de industrialización de leche". Instituto de Economía Aplicada del Litoral. Facultad de Ciencias Económicas. UNL

10-<https://www.santarosaquesos.com.ar/nosotros/>

11-<https://puntabiz.com.ar/hegocios/2016-6-8-5-0-0-la-lactea-parmalat-vuelve-al-mercado-argentino-desde-santa-fe>

12-<https://www.infocampo.com.ar/la-suipachense-deja-de-ser-de-fondos-chilenos/>

13-<https://www.infocampo.com.ar/la-provincia-de-entre-rios-sera-el-accionista-mayoritario-de-cotapa/>

la operación de la empresa se ha interrumpido varias veces¹⁴.

j) El Amanecer. La empresa es vendida en el año 1998, y luego en 2010, y finalmente, después de un período de cese de actividades, aproximadamente en 2014 comienza a trabajar nuevamente como una cooperativa de trabajo¹⁵.

En síntesis, de las 16 empresas en los primeros lugares del ranking en 1994, 10 de ellas no existían más como tales en 2009. De estas 10, cuatro pertenecen ahora a operaciones de dos empresas multinacionales (Saputo y Savencia, ex Bongrain), dos han cesado sus operaciones (Gandara y Parmalat), tres tienen situaciones operativas muy disminuidas, y con modelos bastante sui generis (Cotar, Cotapa y La Suipachense) y una se ha transformado en cooperativa de trabajadores (El Amanecer).

1.2. Desempeño de las empresas que se mantuvieron dentro de los primeros lugares del ranking entre 1994 y 2009.

En el Cuadro 2 se presenta el ranking de las 16 empresas lácteas más grandes, ordenadas según la captación de leche (lt/día) promedio de 2009, que en conjunto suman 17.030.000 litros. Considerando que la producción de ese año fue en promedio de 27.550.000 litros por día, el subgrupo de empresas tuvo una participación del 61,8% en el total nacional.

Hay 6 empresas que formaban parte del ranking de las 16 más grandes (por captación de leche) y que se mantuvieron en dicho grupo en el año 2009, que fueron: SanCor, Mastellone, Nestlé, Sucesores de Alfredo Williner, Verónica y Manfrey. El hecho que hayan permanecido dentro del ranking no significa que no hayan experimentado cambios, tanto en el volumen relativo de procesamiento o en sus aspectos de organización y control, aunque como se muestra en la última columna del cuadro, estos han sido de menor importancia.

Si se registraron cambios en las

estructuras de organización y/o control en las tres primeras (SanCor, Mastellone y Nestlé), mientras que las otras tres (Williner, Verónica y Manfrey) el esquema societario se mantuvo sin mayores cambios.

14. <https://www.infocampo.com.ar/entre-rios-cotapa-reactivo-la-produccion-tras-la-crisis/>

15. <https://ecodias.com.ar/interes-general/el-caso-de-la-cooperativa-nuevo-amanecer/>



Cuadro 2. Ranking de las 16 principales empresas lácteas de Argentina, ordenadas según el volumen de procesamiento de leche en el año 2009, (lt/día).

EMPRESA	TIPO DE EMPRESA, ORIGEN DEL CAPITAL	RECEPCIÓN (LT/DÍA)	POSICIÓN EN EL RANKING EN 1994
1. Mastellone Hnos	Nacional	3.660.000	2°
2. SanCor Cooperativas Unidas Ltda	Nacional, cooperativa	3.070.000	1°
3. Molfino Hnos (Saputo)	Multinacional	2.170.000	8° / 9°
4. Sucesores de Alfredo Williner SA	Nacional	1.270.000	5°
5. Danone Argentina	Multinacional	1.190.000	
6. Verónica SA	Nacional	1.110.000	7°
7. DPA - Nestlé	Multinacional	820.000	3°
8. Milkaut	Multinacional	800.000	4°
9. La Sibila SA	Nacional	730.000	
10. García Hnos Agroind.	Nacional	440.000	
11. Manfrey Coop. Tamb.	Nacional, cooperativa	350.000	11°
12. Noal SA	Nacional	310.000	
13. La Lácteo SA	Nacional	310.000	
14. Corlasa	Multinacional	290.000	
15. LDC (*)	Multinacional	270.000	
16. Peiretti, Celso y otros (*)	Nacional	240.000	
Subtotal		17.030.000	

(*) estimado en base a datos de ONCCA, año 2008

Fuente: Revista Infortambo, N° 250, marzo 2010.

En el caso de Mastellone, como se comenta más adelante, si bien la empresa pasó a liderar el ranking en cuanto a captación de leche, durante la segunda parte de la década del '90 y los primeros años de la década siguiente se produjeron cambios en la participación accionaria y en los aspectos de organización, particularmente su asociación con Danone, aunque el control de la compañía siguió en manos de la familia homónima¹⁶.

SanCor también transitó por algunos cambios en su estructura organizativa, ya que en la primera década del S. XXI se transformó en una cooperativa de primer grado, aunque en la práctica dicho proceso nunca se completó¹⁷. Finalmente, en el año 2009 Nestlé se

presentaba como una alianza con DPA (Dairy Partners America), básicamente vinculada a la empresa cooperativa neocelandesa Fonterra, para el manejo de la captación de leche y la administración del negocio de commodities, que operó hasta el año 2014¹⁸.

16-<https://www.agrositio.com.ar/noticia/182179-hacia-donde-va-la-serenissima-del-legado-de-don-pascual-mastellone-al-mundo-arcor>

17-Lattuada, M. y J. Renold (2019) Desarrollo rural y actores locales. Los interrogantes de una Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica en crisis: El caso SanCor en la provincia de Santa Fe, Argentina. AREAS, Revista Internacional de Ciencias Sociales, Vol. 39, pp. 11-28.

18-<https://www.ambito.com/ambito-biz/nestle-y-fonterra-rompen-alianza-argentina>

1.3. Las nuevas empresas que aparecieron en el ranking 2009.

Para completar el período 1994 - 2009 vamos a mencionar en primer lugar un nuevo grupo de firmas, que aparece en el Cuadro 2, pero no estaban presentes en el año 1994, que son 10 en total: Danone Argentina, DPA-Nestlé, La Sibila SA, García Hnos Agroindustrial, Noal SA, La Lácteo SA, Corlasa (en realidad, CRL, Louis Dreyfus (LDC) y Peiretti, Celso y otros.

El ingreso de la empresa Danone al mercado lácteo argentino se produce en el año 1996, a través de una alianza estratégica con la empresa Mastellone Hnos, para la elaboración, comercialización y distribución de las líneas de yogures y postres de La Serenísima. A partir del año 1999, la compañía comenzó a manejarse de una manera independiente, como Lácteos Longschamps SA, aunque sosteniendo su alianza con Mastellone, particularmente en la logística y en la captación de materia prima¹⁹.

El caso de DPA-Nestlé, como se mencionó, se trató de una alianza a nivel global entre dos compañías, Nestlé y Fonterra (bajo el nombre DPA), especializada fundamentalmente en la captación de leche y en la producción y comercialización de commodities, mientras que Nestlé se dedicaba al portfollio de productos diferenciados²⁰.

Precisamente, dentro del proceso de transformación que vivió Nestlé en la década del '90, un hito importante fue el cierre de su planta de elaboración de leche en polvo ubicada en la ciudad entrerriana de Nogoyá, en el año 1999. La misma fue adquirida en el año 2002 por la empresa La Sibila, del grupo Bognione, y en el año 2004 comenzó a operar nuevamente, ingresando así al ranking de las principales empresas del país²¹.

Dentro del ingreso al ranking hay otra empresa de origen multinacional, Louis Dreyfus, una importante trader de granos que hizo su ingreso al mercado lácteo en el año 2004, pero con la particularidad de no contar con una estructura industrial, sino tercerizando

los servicios de elaboración, de productos commodities (leche en polvo). Si bien tuvo planes muy concretos para la construcción de una planta elaboradora, alrededor del año 2007-2008, estos no se concretaron, y en el año 2018 cesó sus operaciones de lácteos en Argentina, prácticamente de manera contemporánea con el cese de la operación de lácteos a nivel global, un año más tarde²².

Otra empresa que no existía en el ranking de 1994 es la Compañía Regional de Lácteos SA (o CORLASA), que inició sus actividades industriales en la ciudad de Esperanza (Santa Fe) en el año 2006, producto de una asociación en partes iguales entre la empresa nacional Gonella y la empresa de origen peruano Gloria, líder en el mercado lácteo de ese país y con presencia en otros países de la región²³.

La empresa La Lácteo, otra de las que apareció en el ranking en 2009, era una tradicional empresa cordobesa fundada en el año 1931, que fue adquirida en 1997 por el grupo Macri (Socma Alimentos), que la mantuvo en su propiedad hasta el año 2002, cuando la vendió a inversores nacionales y extranjeros, que a su vez la vendieron en 2007 a un consorcio integrado por Adecoagro y la cooperativa canadiense Agropur²⁴.

Las tres empresas restantes, del grupo de 10 que aparecieron en el ranking de 2009, son García Hnos Agroindustrial (Tregar), Noal y Ramolac. En el caso de Noal se trata de una empresa relativamente joven, fundada en 1994 en Villa María (Córdoba), y propiedad de accionistas locales (familias Nossovitch y Allassia)²⁵. Los casos de Tregar y Ramolac se tratan de empresas de

19•Ver nota de pie de página N°16.

20•Ver nota de pie de página N°18.

21•<https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/un-nuevo-jugador-se-incorpora-a-la-industria-de-los-lacteos>

22•<https://www.ldc.com/ar/es/press-releases/louis-dreyfus-company-pone-fin-a-negocio-de-lacteos-a-medios-de-2019>

23•<https://www.grupogloria.com/corlasa.html>

24•<https://www.agrositio.com.ar/noticia/146974-tras-meses-de-busqueda-adecoagro-logra-comprador-para-su-empresa-lactea>

25•<https://www.todolecheria.com.ar/noal-transita-un-fuerte-proceso-de-crecimiento-y-automatizacion>



más antigüedad, en ambos casos con más de 60 años de operación en rubro, por lo que su crecimiento ha sido de tipo orgánico. Ramolac es una empresa familiar localizada en la localidad de Ramona (Santa Fe), propiedad de la familia Peiretti²⁶, mientras que Tregar es una empresa localizada en Gobernador Crespo (Santa Fe), propiedad de la familia García²⁷.

2. De 2009 a 2021/22.

En el Cuadro 3 se presenta el ranking de las 16 principales empresas lácteas de Argentina, ordenadas según el promedio de captación diaria de leche, en el período que va de julio de 2021 a junio de 2022. Un punto que cabe re-

saltar a partir de este ranking es la continuidad del proceso de fragmentación de la industria láctea argentina, es decir, que a contramano de lo que ocurre en gran parte del mundo, aquí las empresas son cada vez más chicas. Por ejemplo, mientras en el año 1994 las 16 empresas más grandes procesaban el 67,4% de la producción total, para el año 2009 ese porcentaje se había reducido al 61,8%, pero en el último año (2020-21) las 16 empresas más grandes procesaron solamente el 54,9% del total nacional.

26. <http://ramolac.com/empresa-11-nuestra-historia.html>

27. <https://tregar.com.ar/laempresa.php>

Cuadro 3. Ranking de las 16 principales empresas lácteas de Argentina, ordenadas según el volumen de procesamiento de leche en el año jul 2021 a jun 2022, (lt/día).

EMPRESA	TIPO DE EMPRESA, ORIGEN DEL CAPITAL	RECEPCIÓN (LT/DÍA)	POSICIÓN EN EL RANKING EN 2009
1. Saputo	Multinacional	3.788.192	3°
2. Mastellone Hnos (*)	Nacional	3.450.000	1°
3. Sucesores de Alfredo Williner	Nacional	1.355.861	4°
4. Punta del Agua (*)	Nacional	1.100.000	
5. Noal	Nacional	990.964	12°
6. Adecoagro	Multinacional	848.254	
7. Nestlé	Multinacional	800.231	7°
8. García Hnos Agroind.	Nacional	794.994	10°
9. Verónica	Nacional	742.510	6°
10. Corlasa - Gloria	Multinacional	673.234	14°
11. Milkaut - Savencia (*)	Multinacional	660.000	8°
12. SanCor	Nacional, cooperativa	533.333	2°
13. La Sibila	Nacional	501.518	9°
14. Manfrey	Nacional, cooperativa	437.232	11°
15. Sobrero y Cagnolo	Nacional	427.181	
16. Danone (*)	Multinacional	360.000	5°
Subtotal		17.472.504	

(*) Según aclara la fuente, la recepción es estimada y no informada por la empresa.

Fuente: OCLA (www.ocla.org.ar)

2.1. Las empresas lácteas que dejaron de existir o disminuyeron significativamente su captación de leche entre los años 2009 y 2020-21.

Hubo sólo tres empresas que estaban en el ranking 2009 y luego no figuran en el del año 2020-21, que son La Lácteo, Dreyfus (LDC) y Peiretti (Ramolac), y las tres situaciones son bastante diferentes. Por un lado está el caso de Dreyfus, que cesó sus operaciones globales vinculadas con el sector lácteo en el año 2018, luego de una reorganización de su negocio por la que se retira de esa rama de actividad, y en la Argentina ya había cesado las operaciones²⁸.

En el caso de La Lácteo, la empresa cambia de accionistas en el año 2012, y si bien sostiene sus operaciones, pasó por diferentes situaciones que no le permitieron mantener el volumen de recepción (pasó al puesto 23° del ranking). Finalmente, el caso de Ramolac, que en el año 2021-22 se ubicó en el 17° lugar del ranking, así que se puede argumentar que su situación prácticamente no ha cambiado²⁹.

2.2. Desempeño de las empresas que se mantuvieron dentro de los primeros lugares del ranking entre 2009 y 2021-22.

2.2.1. Las que bajaron su posición en el ranking.

Los casos más relevantes son los de SanCor y Danone, que tuvieron bajas significativas, del 2° al 12° y del 5° al 16°, respectivamente. El caso de SanCor es como consecuencia de las dificultades económicas que atravesó, que no permitieron sostener el volumen de recepción, particularmente a partir del año 2017 en adelante. En el período mencionado, la empresa se desprendió de parte de sus activos (plantas de Córdoba, Chivilcoy, Morteros, P. del Molle y Centeno), pero no realizó modificaciones en su estructura societaria³⁰. En el caso de Danone, sobre todo hacia

el final del período bajo análisis, se produjo una disminución en el volumen de recepción de leche, originado probablemente en una menor demanda de los productos de la firma (yogures y postres principalmente). Desde el punto de vista societario no hubo mayores cambios, aunque desde lo organizacional parecería existir una operación menos integrada con la empresa Mastellone, en comparación con la modalidad que existía al inicio de la sociedad entre ambas compañías.

Luego hay un grupo de empresas que redujeron marginalmente su posición en el ranking, pero que no implican grandes variaciones relativas, y que son los casos de Verónica, Milkaut y Manfrey, donde básicamente se trata de cuestiones de recepción de leche, aunque en el caso de Milkaut sí se produjo un cambio de naturaleza societaria, a partir del año 2011, cuando el grupo Bongrain (ahora Savencia) toma el control de la compañía (antes era sólo accionista junto con la cooperativa AUT)³¹.

2.2.2. Las que subieron su posición en el ranking.

Un grupo de 5 empresas subieron su posición en el ranking entre los años 2009 y 2020-21, pero de ellas se destaca básicamente la empresa Noal, que prácticamente triplicó su volumen de recepción de leche, mientras que en los otros cuatro casos (Saputo, Nestlé, García Hnos. y Corlasa) los cambios han sido de menor cuantía. En ninguno de los casos se produjeron modificaciones en la estructura societaria de las em-

28·Ver nota de pie de página N° 22.

29·www.ocla.org.ar

30·<https://news.agrofy.com.ar/noticia/193421/que-paso-sancor-ultimos-cuatro-anos>

31·Ver nota al pie N° 5.



presas.

2.3. Las empresas lácteas que aparecieron en el ranking 2021-22.

Finalmente, hay tres empresas que ingresaron al ranking de las más grandes en el 2020-21, que son Punta del Agua, Adecoagro y Sobrero y Cagnolo. El caso de Punta del Agua y de Sobrero y Cagnolo es bastante similar, pues se trata de dos empresas ubicadas en la región sudeste de Córdoba, ambas con una trayectoria de varias décadas en la actividad (fueron creadas en la década del '60) que en los últimos años aumentaron de manera significativa su recepción de leche, en particular el caso de Punta del Agua (familia Gagliardi), que además tiene otra empresa vinculada (Intelac SRL, planta de procesamiento de leche en polvo y suero en Pozo del Molle, en sociedad con la empresa La Varense), al punto de convertirse en la 4° empresa láctea del país.

Adecoagro es una empresa de capitales internacionales, aunque con management nacional, uno de los principales productores de leche del país, que ya había ingresado al negocio industrial lácteo de la mano de Agropur, cuando compró y operó La Lácteo, entre 2007 y 2012 (luego de haber intentado sin éxito de asociarse con SanCor en 2006), y finalmente le compra dos plantas (Morteros y Chivilcoy) y marcas (Tres Niñas) en el año 2017, en el proceso de desprendimiento de activos que realizó SanCor³².

IV. COMENTARIOS FINALES.

Este breve repaso nos ha permitido mostrar cómo ha evolucionado el eslabón industrial lácteo en los últimos 30 años, al menos dentro del subgrupo de las empresas con mayor captación de leche, que representan casi las dos terceras partes del total.

Queda claro de esta descripción que ocurrieron muchos cambios, tanto en la estructura organizacional como en el tamaño de las empresas, al punto

que algunas han desaparecido y otras aparecieron con fuerza en los últimos años, liderando los primeros lugares en lo que a volúmenes de procesamiento de leche se refiere.

Un aspecto para destacar es que, a contramano con lo que seguramente es la creencia popular, el eslabón de la industria láctea se ha “desconcentrado”, ya que las 16 principales empresas pasaron de procesar el 67% de la producción total de leche en 1994, a procesar sólo el 54,9% de la producción en el año 2021-22. Si se toma sólo el grupo de las cuatro empresas más importantes (un indicador típico para medir la concentración empresarial llamado C4), su participación pasó del 47 al 30,5% entre 1994 y 2021-22.

Esta tendencia a la desconcentración que se observa en la industria láctea argentina también va de contramano con la evolución de la industria láctea en los principales países lecheros del mundo, con empresas cada vez más grandes, que aprovechan las economías de escala para ganar competitividad.

En términos del tipo de empresas lácteas, la distribución de la importancia relativa se muestra en los Cuadros 4 y 5, a continuación. En el primero de ellos (Cuadro 4) se observa la evolución de la participación considerando el subtotal de las 16 principales empresas. Allí se aprecia la importante caída de participación de las entidades cooperativas, que pasaron del 45 al 6%, y el correlativo aumento de las empresas multinacionales, que pasaron del 11 al 41% de este subgrupo de empresas.

32-<https://www.agroclave.com.ar/edicion-impresal/economia-circular-el-modelo-adecoagro-crecer>

Cuadro 4. Evolución de la participación relativa de las empresas lácteas cooperativas, nacionales no cooperativas y multinacionales, en el sub-total de captación de leche de las 16 empresas más importantes, 1994, 2009 y 2021-22.

TIPO DE EMPRESA	1994	2009	2021-22
Nacionales, cooperativas	45%	20%	6%
Nacionales, no cooperativas	44%	47%	53%
Multinacionales	11%	33%	41%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de los Cuadro 1, 2 y 3.

Sin embargo, tal como se mencionó, en los últimos 30 años la industria láctea se ha fragmentado, y por lo tanto el subtotal de las empresas más grandes ha perdido (parcialmente) importancia. En función de ello, en el Cuadro 5 y en el Gráfico 1 se presenta la misma participación porcentual, pero

en relación con el procesamiento total del país para cada año considerado, realizando algunos supuestos respecto de la participación de los distintos tipos de empresas en la recepción no contemplada dentro de las 16 principales.

Cuadro 5. Evolución de la participación relativa de las empresas lácteas cooperativas, nacionales no cooperativas y multinacionales, en el total de captación de leche del país, 1994, 2009 y 2021-22.

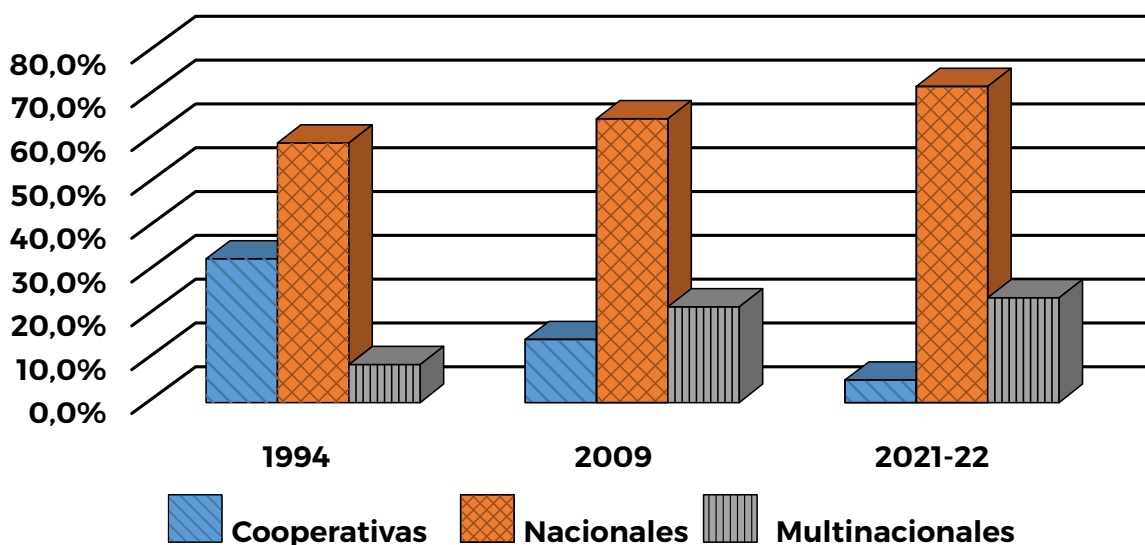
TIPO DE EMPRESA	1994	2009	2021-22
Nacionales, cooperativas	33%	14%	5%
Nacionales, no cooperativas	59%	64%	71%
Multinacionales	8%	22%	24%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: En base a la información de los Cuadros 1, 2 y 3, más estimaciones propias respecto del resto de empresas no contempladas en dichos cuadros.

El Cuadro 5 y el Gráfico 1 muestran una situación diferente en relación con el cuadro 4, donde se observa que el espacio de captación de leche que han perdido las cooperativas ha sido tomado en partes casi iguales por las empresas nacionales no cooperativas y las multinacionales.



Evolución de la participación de distintos tipos de empresas lácteas en la captación y procesamiento de leche, 1994 - 2009 y 2021-22



Fuente: Cuadro 5.

Un punto que cabe mencionar, respecto de las cooperativas, es que este trabajo tiene un énfasis casi exclusivamente industrial, es decir, las cantidades de leche son volúmenes procesados. En los últimos años, y en especial luego de las dificultades que experimentó la principal cooperativa láctea del país, SanCor, existen de manera independiente una cantidad de cooperativas primarias que comercializan o agrupan³³ una significativa cantidad de productores de leche, que no han sido contabilizadas en este análisis.

Aunque este trabajo no ha analizado la evolución del sector de la producción primaria, permite poner en perspectiva los cambios que ocurrieron en dicho eslabón, con una reducción en la cantidad estimada de tambos de 22000 a 11000 en los 30 años bajo análisis, que, si bien es muy importante, se relativiza bastante cuando se lo compara con los cambios ocurridos en la industria láctea.

Como comentario final, cabe reforzar la idea que se trata de un trabajo solamente descriptivo, en base a

información que no está obtenida de manera directa de fuentes de las empresas sino de origen periodístico, que como un primer paso intenta mostrar los cambios de tamaño y organización de las principales empresas lácteas ocurridos en las últimas tres décadas, sin indagar respecto de las razones que pueden explicar dichos cambios.

³³ La relación de estas cooperativas con los productores es diferente según los casos, ya que a veces actúan como consignatarias de la producción y en otros sólo se trata de prestadoras de servicios, y la relación comercial entre el productor y la empresa láctea es directa.

Abril de 2023: Se anuncia la compra de la empresa Suc. Alfredo Williner por parte de la empresa multinacional Savencia.

En los primeros días de abril de 2023, cuando esta publicación ya estaba lista para ser impresa, se anunció la compra del paquete accionario de la empresa Sucesores de Alfredo Williner, tercera en el ranking 2021-22, por parte de la empresa Savencia Fromage & Dairy, de origen francés, sucesora del grupo Bongrain. Savencia ya era propietaria de la empresa Milkaut, y en función de ello, sumando la recepción de las dos empresas, pasaría a ubicarse tercera en el ranking.

La importancia de la noticia desde el punto de vista empresario nos llevó a considerar una modificación de la

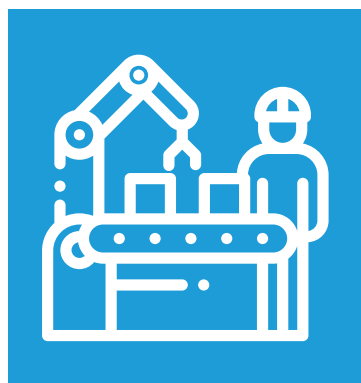
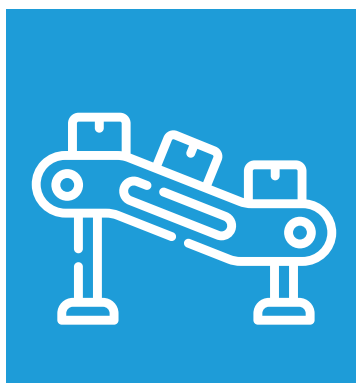
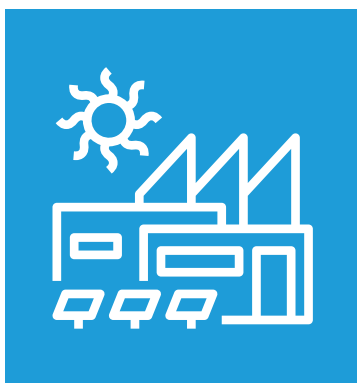
publicación. Sin embargo, aún no están disponibles las estadísticas para el año 2022-23 que se publican en la página del OCLA, por lo que se hicieron algunos cálculos tomando como referencia los datos del Cuadro 3, correspondientes al año 2021-22.

Así, se pudo determinar que al consolidarse las dos empresas como un solo grupo, el tercero del ranking, pasaría a integrarlo la empresa Ramolac, en el puesto número 16 (284.847 litros/día de recepción), y obviamente, se produce una modificación de los indicadores de concentración, como se muestra en el siguiente cuadro.

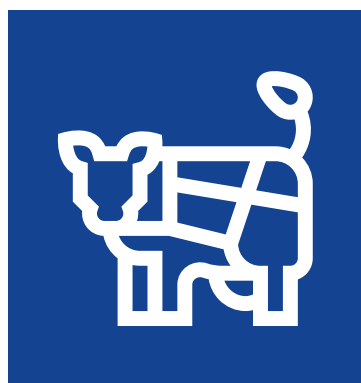
INDICADOR	Original 2021-22	2021-22 corregido por compra SAW
Participación 16 empresas en total nacional	54,9%	55,8%
Índice de concentración C4	30,5%	32,6%
Participación cooperativas	5%	5%
Participación empresas nacionales no coop.	71%	67%
Participación empresas multinacionales	24%	28%

Como no podían ser de otra manera, todos los indicadores se modifican mostrando un incremento de las diferentes medidas de concentración y participación de las empresas multinacionales, pero entendemos que las

diferencias no son muy significativas en comparación con el ranking original, por lo que se decidió mantener la redacción de la publicación original sin modificaciones.



www.jipl.org.ar



**Junta Intercooperativa de
Productores de Leche**