

XXI Jornadas de Historia Económica
Asociación Argentina de Historia Económica
Universidad Nacional de Tres de Febrero
Caseros (Buenos Aires)
23 al 26 de septiembre de 2008

Trayectoria de una empresa del estado: Astilleros Río Santiago

Cintia Russo

Presentamos en estas páginas el sendero de una empresa del estado de gran impacto regional y nacional: el Astillero Río Santiago (ARS). El objetivo del trabajo es definir una periodización de la historia de la empresa; estudiaremos la relación entre la trayectoria seguida por ARS en los ya más de 50 años de existencia y las condiciones que hicieron posible su continuidad. Este trabajo se inserta en un proyecto de investigación en el que se analiza la lógica espacial de la empresa estatal, como institución social en un territorio determinado, con una determinada trayectoria histórica, organización interna y articulación de la fábrica con la localidad. El eje de esta investigación es el estudio la vinculación entre empresas y el efecto derrame que se genera en su entorno regional tanto a nivel del entramado productivo, como de la formación de recursos subjetivos y la consolidación de la identidad¹.

El trabajo se divide en tres partes, en la primera describimos la trayectoria del astillero y sus principales etapas y características; en la segunda analizamos las líneas de producción para el periodo 1974/1988 que identificamos como el de mayor dinamismo; en la tercera parte estudiamos las condiciones que hicieron posible la continuidad del ARS a pesar de los marcados altibajos de su sendero evolutivo del contexto macroeconómico. Finalmente, cerramos con unas breves reflexiones. Las fuentes utilizadas fueron las memorias y balances de la empresa (AFNE) para los años 1966/1988, entrevistas a informantes clave, y la prensa local.

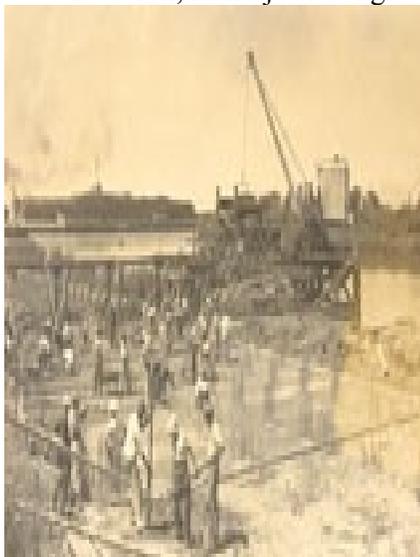
1. La trayectoria del Astillero Río Santiago

Se identifican provisoriamente y como parte de una caracterización inicial a ser revisada con la información empírica recopilada durante la investigación, diferentes etapas a lo largo de su trayectoria:

¹ Con el concepto de *recursos subjetivos* de una empresa nos referimos al capital cognitivo y trabajo inmaterial que se genera en el mismo proceso productivo a lo largo de un largo periodo histórico y se traduce no solo en la en la formación de la mano de obra y los técnicos y profesionales sino también en la formación de la identidad industrial. Si consideramos que el proceso de trabajo en general se basa en la hegemonía del conocimiento debemos incluir en el análisis de la empresa los efectos subjetivos, materiales e inmateriales que esta genera en su entorno.

a) *Proto-historia del Astillero: desde 1933 a 1953*

“En lo sucesivo, los barcos no sólo deberán ser argentinos por la bandera que los proteja, sino también por la nacionalidad de sus astilleros.”
J. D. Perón, mensaje al Congreso, 1º de Mayo de 1951



El ARS, 1950.(Foto de archivo del ARS)

El contexto histórico en el que se plantea la creación de un astillero estatal es el mismo en el que se considera la necesidad de abastecimiento externo de armamentos y material para el funcionamiento de ejército y marina. En esta época se intenta entonces un autoabastecimiento parcial que responde a la dinámica internacional e interamericana especialmente movida por consideraciones bélicas y geopolíticas². El ARS se articula con un proyecto de estímulo de la industria pesada y el complejo militar industrial que entre los 40 y mediados de los 70 se consolida a nivel nacional. Es decir, la fundación del ARS en los años 50 es el resultado de una concepción de país que excede el esquema de industrialización por sustitución de importaciones

² Entre 1935 y 1947 se crean los siguientes establecimientos productivos para abastecer a las fuerzas armadas: 1935 Fabricaciones militares (FM) (Aceros Lingotes y Laminados); 1936 FM, Armas Portátiles “Domingo Matheu”, (Armas varias); 1936, FM Río Tercero (Acido nítrico, acido sulfúrico, oleum, etc. Fundición, forja mediana y pesada, tornería pesada y de precisión); 1937, FM (Pólvoras y Explosivos Villa María Explosivos de uso civil y sismografico. Nitrocelulosa, gelinita, dinamita, éter, pólvora); 1942, FM Cartuchos San Francisco (Cartuchos Discos para agricultura, etc.); 1943, Altos Hornos Zapla (Arrabio); 1944, FM Vainas y Conductores Eléctricos (Productos no ferrosos conductores eléctricos); 1945, FM Derivados del plomo (Polvo verde, litargirio, etc.); 1945, FM Tolueno Sintético (Tolueno , benceno, productos aromáticos, etc.); 1945, FM Materiales Pirotécnicos (Accesorios de explosivos etc.); 1947, FM Materiales de Comunicaciones y equipos (Equipos de comunicaciones y electrónicos y material y equipo de dotación para la tropa.) (Panaia et al. 1973, pp. 107/108).

si bien el ARS resulta, para la región donde se instala, una pieza clave que se articula y estimula el entramado productivo característico de la ISI.

El embrión generador del Astillero Río Santiago fueron los talleres generales de la base naval de Río Santiago. En 1933 la Armada Argentina decide construir por primera vez unidades Navales hasta entonces importadas. El objetivo era el de abastecer las unidades de mayor envergadura que requiriese la Armada. Por ello, se proyecta la construcción de un astillero que cubra la falta de instalaciones adecuadas e independice al país de la importación de construcciones navales.

En 1950 ya se habían terminado los talleres de calderería y herrería, el de carpintería de blanco, velería, cabullería, pinturería y almacenes. Estos trabajos requirieron un enorme esfuerzo si se toma en cuenta el carácter aluvional del terreno lo que obligó a que todos los edificios, las gradas y algunas máquinas se fundaran sobre pilotes de hormigón armado, clavados sobre la tosca. En el predio se fueron construyendo caminos, ramales ferroviarios para el uso interno, playas y obradores para materiales, la usina de provisión de electricidad y vapor, el muro perimetral y se instalaron las grúas en gradas y muelles, las redes de servicio de combustible, agua de consumo y desagüe pluvial.

El nuevo astillero debía contar con la posibilidad de construir motores de propulsión y equipos electromecánicos para los servicios auxiliares de las naves, es decir, debería ser un astillero integrado, para entonces único en Latinoamérica.

b) La creación del Astillero y su articulación virtuosa a la ISI: desde 1953 hasta 1975

El Astillero ubicado a orillas del Río Santiago, fue fundado el 15 de Junio de 1953 (decreto 10627) como Astilleros y Fábricas Navales del Estado (AFNE). Esta empresa dependiente del Ministerio de Marina estaba integrada por Astillero Río Santiago (ARS) y la Fabrica Naval de Explosivos (FANAZUL)³. El ARS tenía entonces la dirección, coordinación y control de las actividades industriales y comerciales relativas a la industria naval, para las necesidades de la Marina de Guerra y de la Marina Mercante, además de la fabricación de los

³ Una de las primeras fábricas de explosivos en Argentina se había creado en 1937 y pertenecía a Fabricaciones militares.

elementos indispensables para ambas. El 11 de Diciembre de 1953, el entonces Presidente J. D. Perón, daba inicio a las obras para el buque Escuela de la Armada Argentina⁴⁵.



Foto de archivo. ARS 1953

La creación del ARS sirve a dos objetivos fundamentales: la defensa y la economía nacional. El propósito explícito de política económica era el de consolidar el modelo de industrialización por sustitución de importaciones a través del desarrollo de una industria naval local. Este proyecto llevaba una impronta tecno-nacionalista expresada en las palabras del presidente del astillero por más de dos décadas, Capitán de Navío (RE) Enrique Carranza: "El Astillero Río Santiago ha sido creado con el propósito de independizar gradualmente al país de la dependencia extranjera" (discurso del Capitán de Navío Enrique Carranza, presidente del ARS, al entregarse la fragata "Libertad" el 28 de mayo de 1963).

En 1960 se crea la empresa Líneas Marítimas argentinas, E.L.M.A. por ley n° 15.761 del 30/09/60 y el gobierno nacional decide en 1961 la renovación de la flota de ELMA con unidades construidas en el país⁶. La etapa de construcciones para la Marina Mercante fue fundamental para la vida productiva del astillero hasta el cierre de Elma definitivo en los 90.

La decisión de crear y consolidar un sector industrial como el de construcciones navales significó también la formación y capacitación de la mano de obra y el fortalecimiento de las carreras de ingeniería naval. En los años 60 y 70 el dinamismo del ARS se traducía en inversiones, modernización de los equipos, ampliaciones de la infraestructura y capacitación permanente de la mano de obra que sostuvieron el nivel de productividad y eficiencia durante esas décadas. El obrero se formaba en el taller como aprendiz bajo la guía de artesanos con una

⁴En ese momento se coloca la quilla de esta emblemática construcción diseñada por Astillero Río Santiago, que fuera botada el 30 de Mayo de 1956 y presta servicios desde el 20 de Mayo de 1963

⁵ Las fragatas Piedrabuena y Azopardo son las primeras que se botan, en 1953 y 1954 respectivamente, entrando en servicio en los años 1956 y 1957.

⁶El 12 de septiembre es una fecha tan fundamental que se adopta como Día de la Industria Naval en el país.

preparación comparable a la de un maestro en su oficio. La otra vía era la formación en la Escuela de Aprendices de fábrica, hoy Escuela Técnica privada de fábrica “Astillero Río Santiago” (ETARS), que comenzó a funcionar el 30 de Junio de 1953 y cuyo objetivo fundamental es formar recursos humanos para la Industria Naval⁷.

En 1970 ARS pasó a ser una Sociedad Anónima de capital estatal, con mayoría accionaria en poder del Ministerio de Defensa y en 1976 el paquete accionario mayoritario pasó al Comando en Jefe de la Armada.

c) Sendero errático: decadencia y continuidad: desde los 80 hasta inicios del siglo XXI

Durante esta etapa el Astillero sufrió los condicionamientos y restricciones de las políticas macroeconómicas de las décadas de 1980 y 1990 y atravesó las sucesivas crisis sin detener su funcionamiento. El desafío fue entonces el de sostener la producción en un marco de persistente disminución de los fondos públicos destinados a la empresa y la amenaza de privatización y cierre.

Con el advenimiento de la democracia durante la primera mitad de los 80 se transfirió la mayoría del paquete accionario del Comando en Jefe de la Armada al Ministerio de Defensa. En ese periodo la capacidad tecnológica del ARS medida en posibilidades de elaboración de acero era de 40000 TN por año lo cual equivale a la construcción de 5 buques de gran porte utilizando dos gradas mayores (Cdor Benedetti, 26 abril 2008). La infraestructura estaba entonces subutilizada, por la falta de nuevas ordenes de trabajo y de programas de construcciones navales que afectaron el Plan de Acción de la empresa. Se anunciaba así el comienzo de una larga decadencia. Las memorias y balances insisten que las tres gradas del Astillero Río Santiago, no se utilizan en toda su capacidad lo cual demuestra un enorme desaprovechamiento de la capacidad instalada (Memorias y balance, AFNE, 1981-1988).

Este desempeño deficitario se subraya persistentemente en las Memorias y balances a pesar de lo cual la dirección de ARS insiste en la necesidad técnica de conservar la mano de obra especializada para sostener un proyecto productivo regional de largo plazo cuyo *quantum* no es susceptible de regulación *pari pasu* con el volumen del trabajo. Esta problemática de conservar la mano de obra se plantea desde el inicio del establecimiento de la industria como uno de los cuellos de botellas para sostener la industria naval. Así en 1967 se expresa que: “Cuando

⁷La ETARS es una escuela de educación técnica privada de fábrica, reconocida por la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires.

posteriormente y luego de un largo periodo de inactividad se reciben nuevas ordenes es necesario recomenzar una vez mas el lento y paciente esfuerzo de reclutar y adiestrar el reemplazo de la mano de obra perdida, reconstruir la fe y mejorar la actividad del personal para hacer frente al volumen de trabajo obtenido “ (Memorias y Balances 1967, ejercicio numero 12).

La falta de actividad eleva los gastos fijos, deprime al personal y provoca un éxodo de mano de obra especializada lo cual influye negativamente sobre el rendimiento futuro de la empresa ya que en el momento en que se reciban nuevas ordenes, la carencia de mano de obra calificada perdida en etapas anteriores se hará sentir

El Astillero sufrió sucesivas crisis y un eventual cierre, sin embargo, logró ser la única unidad productiva estatal con 50 años de actividad ininterrumpida. Un claro ejemplo de esas crisis se vivieron durante los años 90 cuando se destruyeron las bases y las condiciones necesarias para desarrollar una industria nacional como la naval.

Luego de este periodo de letargo que llevó al casi desmantelamiento, la empresa se transfirió en 1993 de la jurisdicción nacional a la Provincia de Buenos Aires (mediante el decreto nacional 1787/93 del 26 de agosto de 1993). De este modo, el Astillero evitó el fantasma del cierre aunque no el de la privatización ya que entre los objetivos del Decreto de Transferencia se explicitaba mantener dicho objetivo final. Este proceso se dio casi conjuntamente con la creación de la Zona Franca en el puerto de La Plata con lo cuál el ARS perdió más de la mitad de su predio (comedor, vestuario, talleres de locotractora, fundición, usina eléctrica y parte de la playa de estiva de chapa).

Si bien se reiniciaron las obras para el buque Ona Tridente, las presiones “privatizadoras” siguieron amenazando la propia existencia de ARS; a partir de aquí se abrió un debate entre trabajadores y gobierno provincial sobre el objeto social de la empresa.



Talleres mecánicos, ARS 2008.

Después del punto más bajo de nivel de actividad de la empresa en los 90 la producción del ARS, a partir del año 2003, comenzó a reactivarse y reorientarse hacia el mercado internacional. En estas condiciones se plantea pasar nuevamente a la jurisdicción nacional. Para responder esta demanda ARS debe enfrentar el manifiesto atraso tecnológico de su equipamiento y la ausencia de políticas efectivas de reestructuración y readaptación de la empresa a nuevas condiciones del mercado internacional,

2. La misión productiva del ARS

"El Astillero Río Santiago ha sido creado con el propósito de independizar gradualmente al país de la dependencia extranjera. Su comienzo ha sido difícil, alentado y apoyado por algunos, criticado duramente y detractado por otros. Es que se olvida que la construcción naval es un arte que no se improvisa, que sólo se logra armonizar

*convenientemente al cabo de muchos
años de tesonera y paciente labor"*
Capitán de Navío Enrique Carranza,
director del ARS, al entregarse la fragata "Libertad"
el 28 de mayo de 1963.

Partamos, en este punto, de algunas definiciones básicas de la producción naval a riesgo de desviarnos un poco de nuestro objetivo. Una empresa de construcción naval o astillero tiene como actividad fundamental construir buques y artefactos, realizando en muchas ocasiones, otras tareas como pueden ser las reparaciones e incluso la fabricación de determinados equipos o elementos para el armamento de los barcos que construye o para suministro a otros. Se puede también considerar empresas de construcción naval en el sentido amplio a las que se ocupan única y exclusivamente de reparaciones. Por su peculiaridad y la variedad de elementos con que trabaja, los modelos organizativos de los astilleros pueden ser muy distintos. Consideremos dos extremos: el astillero que fabrica todo lo que necesita, *el astillero integrado autosuficiente*; y el que se apoya en la industria disponible y que de hecho es solamente una instalación de síntesis o de montaje del producto final, *el astillero de montaje*⁸.

El ARS se inició como un astillero estatal integrado con tendencia a la autosuficiencia que fue logrando de acuerdo a las distintas etapas por las que transitó. Si bien no alcanzó nunca la autosuficiencia en todas las fases productivas, desarrolló una sólida trama de proveedores en la región, con el efecto derrame positivo a nivel del "Know how" que ello implica. A partir de los 80 y la reestructuración posterior, el ARS atravesó por periodos casi desmantelamiento y finalmente, sobrevivió como astillero de montaje y reparaciones.

Históricamente, la producción del ARS estaba orientada hacia el mercado interno, y como astillero integrado construía buques para la marina mercante y la armada nacional. Ahora bien, la capacidad tecnológica de ingenieros y técnicos desarrollada en los talleres de ARS y en la ETARS permitió, en su mejor época, diversificar la producción hacia otras líneas. El ARS poseía una infraestructura apta para fabricar todos aquellos componentes que pudiera requerir la

⁸ Estos dos modelos pueden corresponder a etapas históricas diferentes, tenemos así que el modelo de astillero autosuficiente es propio de momentos o circunstancias del desarrollo de un país con una incipiente industria pesada donde no existe nadie alrededor que sea capaz de fabricar o suministrar lo que el barco requiere y obliga al astillero a integrar su producción abordando o estimulando la fabricación de todo lo que necesita. Es decir, un astillero de estas características ha de ser casi necesariamente una empresa pública.

Cuando la industria auxiliar de un país está suficientemente desarrollada para poder obtener de la misma o del resto del mundo globalizado todo lo que se necesita para construir un buque se concibe que pueda haber y de hecho hay astilleros cuya única misión sea adquirir, montar, probar y entregar el barco como tal. Se parte entonces de todo lo que otras entidades productivas han fabricado y que se adapten a los requisitos requeridos por las especificaciones de construcción.

industria pesada para su actividad terminal propia. En la producción mecánica, ARS fabricaba motores diesel y, material ferroviario (locomotoras, bogues y cruces de rieles) turbinas para centrales termoeléctricas de gran potencia, componentes para centrales nucleares. En los años 70, el ARS fabricaba motores para buques con licencia de Sulzer y Fiat, motores que salían con la marca ARS SULZER y ARS FIAT⁹. A su vez, el Astillero fue habilitado para la construcción de motores eléctricos de todo tipo, tanques para gas licuado, compuertas para diques, engranajes de reducción para turbinas, equipo de bombeo para petróleo, fundición de aceros, hierros y metales no ferrosos, piezas fundidas de acero inoxidable especiales y maquinado de precisión de grandes piezas para industria metalúrgica pesada, maquinado de cilindros de laminación, camisas de trapiche para la industria azucarera, etc.

Origen de la facturación (%)

Conceptos	1974	1975	1976	1977	1978	1979
construcciones navales	48,6	61,1	47,9	51,9	63,9	64
construcción de pontones	7,9	1,8	1,9			
trabajos complejos para buques		0,3	0,1	0,1	1,3	1,5
construcción de motores	3,9	3,2	18,5	20,2	7,7	6,7
repuestos para motores	0,2	0,5	0,2	0,3	0,1	
construcción de componentes nucleares				0,3	0,3	1,1
construcción para turbinas	0,1		0,5	0,2	0	1,1
construcción de bogies		2,6		1,4	1,9	4,7
construcción de locomotoras						
Venta de productos elaborados	9,3	11,7	10,3	10,5	9	6,8
mercadería de reventa	3,7	2,6	2	1,9		0,6
trabajos varios	1,5	1,6	0,2	0,3	0,7	0,4
servicios varios para terceros	0,7	2,1	3,9	2,4	2,7	0,4
Venta de materiales varios residuos						0,3
energía eléctrica		0,3	0,3	0,4	1,1	
ingresos financieros	0,7	1,4	1,8	2,3	6,6	9,4
Ingresos extraordinarios						

⁹ La empresa suiza Sulzer es una de los fabricantes de motores para barcos mas importantes del mundo.

ingresos varios	1,8	0,2	0,2	0,2	0	1
reintegro fondo compensador salario familiar						
operaciones figurativas						
compra por cuenta de terceros	8,8	4,7	7,9	2,3	1,1	0,4
convenio ARS						1,6
Fabricaciones Militares	4,6	5,9	4,3	5,3	2,5	

Fuente: Elaboración propia en base a las Memorias y Balances, Astilleros y Fabricas Navales del Estado SA, diferentes años

(*) En el ejercicio de 1980 este rubro deja de llamarse trabajos complejos para denominarse trabajos complementarios para buques.

Conceptos	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
construcciones navales	6	4	5	6	3	2	67	3	2
trabajos complejos para buques	2.2	1.2	1.3	4.9	1.9	3.39	.01	4.3	6.4
construcción de pontones	.1	.9	.9	0					
trabajos complejos para buques	.7*	.4		.7	0				
construcción de motores	.4	.7	.9	.9	.85	.74	16	.4	
repuestos para motores									
construcción de componentes nucleares	.1	.5	.1		.20	.16	06	.1	
construcción para turbinas	.8	.3	.7	.2	.01				
construcción de bogies	4	9	6	0	0	0	0.	0	0
construcción de locotractoras	.7	5.7	1.2				31	.3	.7
Venta de productos elaborados	.2	.1	1.5	.6	.98	.57	99	.0	
mercadería de reventa	.3	.5	.5	.3	.49	.13	20		
trabajos varios	.4	.5	.8	.9	.83	.81	99	.0	.4
servicios varios para terceros	.3		.1		.11	.11	03		

Venta de materiales varios	0	0	0	0	0	0	0	0.	0	
residuos energía eléctrica	.3	.2	.5	.9	.31	.28	18		.1	
	9	7	1	2	5	6	17		5	6
ingresos financieros	.9	.0	1.0	0.3	5.7	1.45	.95		7.6	5
	0						0			
Ingresos extraordinarios	.5					.11				
	0	5	1	0	0		1.		3	
ingresos varios	.1		.3	.7	.21		12		.2	
reintegro fondo										
compensador salario familiar										
operaciones figurativas										
compra por cuenta de	0	5								
terceros	.3	.1								
Convenio ARS	1	0								
Fabricaciones Militares	.7	.7								

Fuente: ídem cuadro anterior.

Si analizamos los cuadros precedentes sobre el origen de la facturación del ARS en el periodo 1974/1988 surge claramente que la vocación del astillero es preferentemente la construcción de buques. Se observa, sin embargo, una diversificación hacia otras líneas de producción que adquieren, en diferentes periodos, un peso significativo para la empresa.

Las construcciones navales representan más del 50% de la producción de los astilleros para todo el periodo si bien se observan en determinados años una reducción drástica de su importancia. Por ejemplo, este es el caso de mediados/fines de los 80, de acuerdo a las Memorias y Balances de AFNE para entonces la ausencia de las órdenes de construcción sería la causa principal de estos porcentajes. Esta caída en el rubro construcciones navales no puede ser nunca compensada por otros. Sin embargo, la construcción de motores y repuestos en particular presenta un peso relativo significativo, se trata de motores para buques de gran porte fabricados con licencia Sulzer (uno de los mas importante fabricante de motores de buques) y FIAT, Estos motores AFNE Sulzer y AFNE FIAT son un reflejo claro de la capacidad de los ingenieros y técnicos de ARS acervo de recursos humanos dilapidado en los 90.



Locotractora fabricada en ARS de uso actual, 15-7-08

Los materiales ferroviarios (bogies, locomotoras) representan una línea productiva que ha tenido hasta fines de los 80 un peso significativo. A partir de la decisión de privatizar los ferrocarriles en ese periodo esa línea de producción irá desapareciendo. Con las turbinas hidroeléctricas y los componentes nucleares ocurre un poco lo mismo que con el material ferroviario. Son rubros que implican un importante esfuerzo tecnológico para la empresa y que forman parte de su acervo pero que con las privatizaciones y las políticas de apertura económica estas líneas productivas estaban condenadas a desaparecer. Por otra parte, se observa en los cuadros que los trabajos para otros astilleros nacionales y para fabricaciones militares tuvieron en los años 70 su periodo de mayor dinamismo.

3. Ensamblaje y saberes técnicos

*“Un complejo fabril de la magnitud del ARS dotado de modernas instalaciones maquinarias y equipos y con una mano de obra altamente especializada y codiciada por la industria privada, no puede sufrir las consecuencias de un ritmo irregular de actividad de características intermitentes”
Memorias y Balances, AFNE, 1975*

Los astilleros ARS, Alianza, Astarsa, Tandanor, el Arsenal Naval de Puerto Belgrano y de Zárate tenían escuelas de formación, de las cuales se nutrían el resto de las empresas que estaban alrededor de esos complejos. Se trataba de la formación de personal, en diversos oficios lo cual generaba un efecto derrame positivo al resto del tejido industrial con el aporte de recursos humanos con un elevado grado de calificación.



Taller de formación de la Escuela privada de Fabrica Astilleros Rio Santiago



Taller de mecánica. ARS 2008

El periodo de mayor dinamismo en la historia del Astillero Río Santiago fue entre años 60 y 80 cuando hubo el mayor número de obreros y empleados (Cdor Benedetti, 26 abril 2008).

Había entonces cerca de cinco mil quinientos trabajadores en su planta permanente y alrededor de tres mil contratados por distintas empresa sub-contratistas afectados a la producción directa. La dinámica adquirida en aquellos años convirtió al Astillero en una de las fábricas más importantes de la región metropolitana de Buenos Aires. Este impulso de la empresa se desacelera a mediados de los 80. Comenzaron a sentirse los primeros efectos de la crisis de la industria naval del país, donde el vaciamiento de ELMA significó un hito importante, afectando seriamente la producción del ARS¹⁰.

Esta sería la etapa de decadencia de la industria en general de la industria naval y del ARS en particular. La decadencia de la empresa se manifestó en principio en la falta de trabajo y en el deterioro de las condiciones de trabajo (se congelaban los ascensos, se cortaban las horas extras, comenzaba una acelerada caída de los salarios). Se intensificaron las movilizaciones y los reclamos sindicales por pagos de salarios caídos.

A fines de la década del 80, el Astillero Río Santiago había reducido mucho su planta y la capacidad ociosa ponía en cuestión su viabilidad económica. Se inició la construcción del buque "Ona-Tridente" contratado por la empresa Trans-Ona y se continuó con las últimas corbetas misilísticas que comenzaron a construirse varios años antes. Sin embargo, a principios de los 90 también se suspendieron los trabajos de las corbetas, y la empresa Trans-Ona decide paralizar la construcción de su buque.

En la década del 90, el ARS perdió gran parte de su predio por la creación de la Zona Franca, hoy sólo cuenta con 23 ha. Por otra parte, la privatización de los ferrocarriles argentinos anuló la comunicación que tenía el ARS con el Ferrocarril Roca. En el marco de la "Reforma del Estado" se iniciaba la desarticulación de ARS como paso previo a la privatización; en el personal tanto directo como indirecto aparecían síntomas de desmoralización (J. C. Casarico) los talleres estaban parados, los obreros pasaban la jornada laboral en casi total inactividad, muchos de ellos fueron afectados por todo tipo de enfermedades psicológicas (J.C. Casarico, D. Yacobits, 15 de julio)). Se perdía la identidad y la dignidad como trabajador industrial en un contexto de marcada desindustrialización en la región y el país.

Ante un futuro incierto y la probabilidad de la desaparición de la empresa comienzan los "retiros voluntarios". Durante el año 1991, mil cien trabajadores terminaron aceptando los retiros

¹⁰ La ELMA S.A. fue declarada sujeta a privatización parcial o total por la Ley de Reforma del Estado Nro 23696. La empresa se fue privatizando en etapas: en 1991 se vendieron diez buques, y en 1997 se venden los últimos seis buques. Desaparece ELMA y, prácticamente, toda la Marina Mercante argentina.

convencidos que ARS tenía una perspectiva absolutamente negativa (Cdor Benedetti, 26 abril 2008). En ese proceso la mano de obra calificada fue abandonando el astillero para replegarse en actividades de tipo cuentapropista. Mil seiscientos trabajadores optaron por permanecer en el ARS.

El Astillero Río Santiago como parte de un modelo de industrialización era sólo un ejemplo de lo que estaba ocurriendo a nivel nacional. La fábrica de aviones de Córdoba también sufriría este desmantelamiento y se privatizarían aceleradamente el petróleo, el transporte ferroviario, los puertos aeropuertos y se destruiría la marina mercante. Durante las privatizaciones de YPF se vendieron a un precio vil los buques petroleros que se habían construido en las gradas de ARS a distintas compañías armadoras nacionales y extranjeras (D. Yacovitz). El proceso de privatización demostraba en este pequeño caso negar sus propias justificaciones.

Para mediados de los 90, el plantel efectivo de ARS era de 1050 obreros y empleados y más de un tercio de contratados que habían sido tomados para la construcción del buque Trans Ona. Cuando se finaliza el buque la empresa decide despedirlos.

La industria naval argentina ha sufrido un proceso de desmantelamiento sistemático durante las tres últimas décadas. La convertibilidad del peso no fue la única ni la principal medida que perjudicó su competitividad hubo otros factores gravitantes. Así la apertura facilitó la incorporación de buques usados y el 90% de los astilleros existentes desapareció, el 10% que agonizaba se reactivó a partir del 2002/2003. Esto implica también que se fortalezca todo el complejo de la industria naval, los armadores, los proveedores, el sector portuario. Esta reactivación del último quinquenio ha dinamizado la economía regional, el sector naval y el ARS en particular en el marco de proyectos de carácter provincial y nacional. Dada la situación de la industria naval el ARS representa hoy el 60% de la mano de obra del sector (Cdor Benedetti, 26 abril 2008) y a diferencia de lo fue su trayectoria anterior hoy ha orientado su producción al mercado internacional en el que ocupa nichos definidos por las particularidades de los productos que puede generar.



Taller de corte de la chapa, 15-7-08

Recorriendo el predio del astillero llama la atención del observador la utilización de diferentes máquinas, algunas con más de cuatro décadas de antigüedad. Existen pocas maquinarias con control computarizado, pero en líneas generales se destaca la ausencia de inversión y la falta de modernización tecnológica. No obstante, el saber hacer del

colectivo

de

trabajo.



Máquina computarizada para oxicorte, 15-7-08

El proceso de trabajo tiene un gran componente artesanal. Los trabajadores se enfrentan a permanentes desafíos: cada cosa que se produce es porque hubo alguien que supo hacerlo con maquinaria que no funciona en su óptimo. Los buques no son productos estándares por lo que el macro proceso de trabajo está estandarizado pero el trabajo a nivel de los talleres no está normalizado (J. C. Casarico). Por eso, no sorprende que, en la postconvertibilidad, el ARS haya concretado varios contratos importantes para la empresa como por ejemplo una serie de cinco buques construidos para la firma alemana Wilhem Finance Inc. que demuestra la persistencia de un acervo representado fundamentalmente por sus recursos humanos (D. Yacobits, 15 de julio)). A ello se agregan producciones secundarias, como puentes o algunos componentes mecánicos que aunque no representan la primera fuente de facturación, dan idea de la importancia que tiene la empresa de cara a sus posibilidades de derrames productivos en la región.

Esta ausencia de modernización tecnológica deja al descubierto la desatención manifiesta por parte del Estado hacia sectores productivos que exigen apoyo financiero para emprender

grandes proyectos y requieren una articulación fuerte con el sistema educativo. El proceso de adquisición de capacidades lleva tiempo (y ciertamente necesidades de financiamiento), y no se produce gracias a los ajustes automáticos e invisibles del mercado; en este proceso intervienen las instituciones y la mano visible del Estado.

4. Comentarios finales: la mano invisible del mercado o la visible del Estado.

La inversión original que pus

o en marcha el Astillero Río Santiago fue impulsada por el Estado. Sin Estado hubiera sido casi imposible tales inversiones cuyo retorno es de largo plazo. El ARS ubicado en el corazón productivo de la región metropolitana sur de Buenos Aires ha atravesado periodos de reestructuración que lo llevaron casi al cierre. El ARS participó de la etapa más dinámica de la industrialización Argentina y a principios del siglo XXI debe enfrentar las transformaciones económicas globales luego de haber pasado una etapa de cuasi desmantelamiento.

En los 90 se agudizó la reestructuración productiva regresiva a nivel nacional y particularmente en la región metropolitana. El ARS “se defendió” de este proceso resistiendo el cierre de la empresa. El repliegue de las actividades productivas de ARS y su transición de un astillero integrado con tendencia a la autosuficiencia hacia uno de montaje no, necesariamente, debería implicar la inviabilidad de la empresa. Recordemos que un país con un tramado industrial denso puede abastecer a un astillero con las partes que éste utiliza en la fabricación de un barco o importarlas del resto del mundo. El astillero puede entonces montar, probar y entregar buques a partir de ensamblar partes que le son abastecidas de afuera y esto no redundaría en su inviabilidad¹¹. Los problemas que se le presentaron al ARS no se limitaron a una reorientación de su producción. Esta ha sido las características de otras reestructuraciones exitosas de astilleros en el mundo. El ARS es casi un sobreviviente de otra época de la historia del país es por ello que nos resulta difícil desentrañar no tanto las causas que explican su decadencia sino las que deberían ayudarnos a comprender su continuidad. Se han combinado negativamente factores endógenos y de contexto que acorralaron a la empresa dejándole un margen muy estrecho para lograr la

¹¹ Tomemos un ejemplo que si bien no pretendemos generalizar nos permite reflexionar. Los astilleros estatales del Ferrol, Galicia, fueron sostenidos y siguen resultando “viables” por las políticas del estado español y de la Unión Europea. La pregunta es si esta viabilidad se apoya en un nivel aceptable de competitividad para los estándares internacionales pero en cualquier caso el estado español y la UE consideran que deben ser sostenidos seguramente tomando en cuenta un esquema más complejo de *viabilidad social y económica* para una actividad productiva que es central en una región.

sobrevivencia. Sin embargo, estas condiciones caracterizaron muchas empresas argentinas que fueron privatizadas o no lograron continuar.

¿En qué contexto sigue produciendo el ARS? ¿Cómo logra a pesar de un equipamiento obsoleto y restricciones de financiamiento seguir fabricando buques? Con capacidad ociosa (tiene tres gradas que no están ocupadas, D. Yacobits, 15 de julio), en el Astillero se puede producir, aproximadamente, una embarcación en 18 meses pero por falta de condiciones los plazos de entrega se estiran a veces hasta 24 meses. El 80% de las tareas se realiza manualmente con gran esfuerzo físico debido al atraso tecnológico (J. C. Casarico). Dadas las condiciones de producción para superar los obstáculos y cuellos de botella que plantea el funcionamiento de un equipamiento obsoleto, los obreros deben adaptar y fabricar en muchos casos sus propias herramientas.

Se desprende de estas páginas varias preguntas pero fundamentalmente dos ¿Qué sostiene la continuidad de la empresa? Y si resulta viable en el mediano plazo.



Grúas de una de las tres gradas que posee el ARS:15-7-08

En un escenario mundial donde los países semiindustrializados liberalizan sus mercados y los industrializados se apropian de sus activos y de los saberes históricamente generados, las políticas activas dirigidas al sector productivo terminan siendo una herramienta fundamental para fortalecer la industria. En definitiva, el *saber cómo producir* es el activo o la riqueza fundamental con que cuentan los países para enfrentar el contexto actual en los mercados internacionales. A partir de aquí, las estrategias productivas a escala nacional no se pueden concebir sin un Estado que participe en la economía sosteniendo la elaboración de productos complejos como son las grandes construcciones navales. Por ello, consideramos que el análisis de este caso, un gran astillero naval estatal de un país de industrialización intermedia, podría contribuir a la formulación de propuestas ejemplificadoras de políticas regionales e industriales.

Bibliografía

Aceña, P. Comin, F. (1991) *Historia de la empresa pública en España*. Biblioteca de economía. Serie Estudios. Espasa Calpe. España.

Angueira. M. C. Tonini, M. C. (1986) *Capitalismo de Estado (1927-1956)*. Centro Editor de America Latina. . Buenos Aires.

Aspiazu, D. Schorr, M (2001) “Privatizaciones en la Argentina: desnaturalización de la regulación pública y ganancias extraordinarias”. En Realidad Económica N° 184, IADE, Buenos Aires.

Benko, Georges y Mick Dunford (eds.) (1991): *Industrial Change y Regional Development: The Transformation of New Industrial Spaces*. London y New York: Belhaven Press/Pinter.

Caravaca, I. Méndez, R. (1996) *Organización industrial y territorio*. Editorial Síntesis, Madrid.

Coriat B, Dosi G. Learning how to govern and learning how to solve problems: On the coevolution of competences, conflicts and organizational routines. En: A. Chandler (Ed.), *The dynamic firm: The role of technology, strategy, organizations and regions*. Oxford: Oxford University Press. (1998).

Dosi, G. Freeman, C. Fabián, s. (1994 “The process of economic development. Introducing some stylized facts and theories on Technologies, firms and institutions”. *Industrial and corporate Change*. Vol 3 N° 1.

Guiotto Luigi, *La fabbrica totale. Paternalismo industriale e città sociali in Italia*. Feltrinelli economica. Milano, 1979.

Heymann, Daniel. (1980) Las fluctuaciones de la industria manufacturera argentina. 1950-78. Cuadernos de la CEPAL.

Katz, J. y Kosacoff, B (1989) *El proceso de industrialización en la Argentina. Evolución, retroceso y perspectivas*. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

Kulfas, M, y Schorr, M. (2002) “La industria argentina en el escenario posconvertibilidad”, en Realidad Económica, núm. 190, IADE, Buenos Aires, agosto.

Panaia, Marta, Lesser, R. Skupch, Pedro. *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Siglo XXI, Buenos Aires. 1973.

Sapelli, Giulio. (1993) La empresa como sujeto histórico, en *Historia de empresas. Aproximaciones historiográficas y problemas en debate*. Buenos Aires, CEAL, colección Los Fundamentos de las Ciencias del Hombre.

SCHORR, M. (2006) “Cambios en la estructura y el funcionamiento de la industria argentina entre 1976 y 2004. Un análisis socio – histórico y de la evolución de las distintas clases sociales y fracciones de clase durante un período de profundos cambios estructurales”. Tesis de Doctorado, FLACSO (mimeo).

SIERRA ÁLVAREZ, J. (1990): *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial* (Asturias 1860-1917). Madrid, Siglo XXI.

Documentos y Publicaciones institucionales de la empresa

Memorias y Balances ARS 1966/1988.

Video institucional, 2008.

Documentos del Sindicato de ARS

80 aniversario ATE. *Pelear vale la pena*, Ate Ensenada, 2007.

Periódicos locales

El Día de La Plata, diferentes años

Primera Página de Ensenada

Entrevistas:

Contador Benedetti, área de costos del ARS, 26 de abril 2008.

Juan Carlos Casarico, calderero, hace 47 años que trabaja en el astillero ,30 años a bordo y 12 años como instructor en ETARS, 15 de julio 2008.

Daniel Yacobits, 15 de julio) desde los 14 años empezó en la ETARS, trabajó en los talleres y luego en la administración, 25 años en total, 15 de julio 2008.