

**TRANSFORMACIONES TERRITORIALES y PRODUCTIVAS en la REGIÓN  
METROPOLITANA SUR de Buenos Aires. EL CASO DEL ASTILLERO RÍO SANTIAGO**

Cintia RUSSO<sup>1</sup>

## INtroducción

El objetivo de este trabajo es el estudio de las transformaciones territoriales y productivas generadas en torno a la trayectoria del Astillero Río Santiago (ARS) que han tenido gran impacto local y regional en la zona sur de la Región Metropolitana de Buenos Aires.

La relación entre la trayectoria seguida por ARS en el contexto de reestructuración productiva de las últimas décadas la enfocaremos en los años 90 vinculando las racionalidades de cada etapa del sendero evolutivo de la empresa con los cambios territoriales. En ese marco, la reconstrucción de la trayectoria empresarial, de sus estrategias, de su relación e influencia en el territorio así como de sus estructuras y formas de organización productiva, está pensada como un aporte al estudio de las especificidades de las regiones industriales. Recortamos el análisis territorial a dos aspectos esenciales: la evolución del mercado de trabajo local . Para ello, utilizaremos los censos económicos nacionales y provinciales, registros municipales, documentación de la empresa y entrevistas a informante clave. Pero existe otro aspecto, "no material", que también será objeto de nuestro interés, nos referimos a los saberes técnicos y de gestión, la identidad y cultura industrial que se transmite por la experiencia y el "espacio vivido" y termina "operando" en lo material generando sinergias en la región. En este sentido, estudiamos el "entorno productivo" que implica además de las condiciones objetivas de infraestructura inversión y producción, una historia regional y productiva y un imaginario colectivo que aportan al desarrollo de la región en el largo plazo. 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

---

<sup>1</sup> Docente investigadora de la Universidad Nacional de Quilmes, y del Instituto de Geografía, Universidad de Buenos Aires

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

Las preguntas que nos planteamos en este análisis son: ¿En qué contexto sigue produciendo el ARS? ¿Cómo logra a pesar de un equipamiento obsoleto y restricciones de financiamiento seguir fabricando buques? ¿Qué sostiene la continuidad de la empresa? ¿Resulta viable en el mediano plazo? Con capacidad ociosa, 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. 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. Las fuentes privilegiadas para este análisis son las memorias y balances de la empresa, entrevistas a informantes clave y la prensa local. La principal fuente con la que contamos para el análisis del proceso de trabajo 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.

Los objetivos generales que sustentan la investigación más amplia en la que se inserta este trabajo se articulan en tres líneas de trabajo: el estudio de la vinculación entre el ARS y el entramado productivo que se genera en su entorno regional; el análisis de la producción de conocimientos tecnológicos y productivos, formación de la mano de obra y personal técnico-profesional altamente especializado; el estudio de la identidad industrial-regional construida en el marco de la relación ARS – Municipios cercanos (Ensenada y en menor proporción, Berisso) y la Región metropolitana sur y su contribución a la consolidación de una cultura del trabajo.

El primer objetivo se enmarca tanto en el campo del análisis regional como de la historia de empresas por lo que es necesario desarrollar conceptualmente la interacción entre las dimensiones micro y macroeconómica. Se estudiará cómo y a través de qué mecanismos las industrias y las regiones se constituyen y “funcionan”; qué ventajas y

desventajas se construyen y se reconstruyen; qué características específicas presenta la configuración territorial a partir de la instalación de la industria.

El segundo objetivo es uno de los temas centrales del desarrollo regional y está vinculado a la construcción de ventajas comparativas asentadas en los saberes y conocimientos de los recursos humanos de una región. Las preguntas centrales a formular son en qué medida el contexto regional y nacional ha favorecido el desarrollo de estas ventajas comparativas y qué efectos ha tenido la desindustrialización y reestructuración en la pérdida de este acervo.

En lo que concierne al tercer objetivo, se enmarca dentro de los debates acerca del papel que juega la constitución de la identidad industrial regional, de la cultura del trabajo en el largo plazo, y las potencialidades de una región frente a los procesos de reestructuración e internacionalización. Partimos de la convicción de que toda interpretación sobre este tipo de cuestiones debe cimentarse en una masa de evidencia empírica que sólo es posible obtener a partir del estudio de caso. En ese marco, la reconstrucción de la trayectoria de la empresa, de sus estrategias y resultados, de relación e influencia en el territorio así como de sus estructuras y formas de organización productiva, es pensada como un aporte al estudio de las especificidades de las regiones industriales.

En síntesis, se trata de volver a pensar, a través del estudio de una experiencia concreta, el papel de una empresa del estado en el proceso de crecimiento económico regional en diversas etapas de su historia, mediante la reconstrucción y el análisis de evidencia empírica original y relevante, enmarcando los resultados de la investigación dentro de debates conceptuales de más largo alcance.

### **La relevancia del Astillero en la región**

El Astillero Río Santiago ha jugado un rol de condicionante de la transformación productiva del territorio donde se estableció durante la etapa de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) y su influencia sobre el tejido industrial de la región.

En el análisis de su trayectoria quedan al descubierto los efectos territoriales de las estrategias de reestructuración de ARS desde el quiebre del modelo de ISI, y particularmente, desde la década del 90. Por otra parte, la influencia de la empresa estatal en la construcción del imaginario local y la conformación de la identidad industrial de la región se enfocará particularmente desde la relación entre la empresa, la identidad industrial local y la formación de las instituciones sociales locales y

regionales. El análisis de estas dimensiones (tangibles e intangibles) están en la base del marco interpretativo de las potencialidades regionales.

El impacto regional del Astillero se advierte en la articulación de las dimensiones que sostienen la potencialidad de la empresa: el entramado productivo que genera, la formación de recursos humanos y la identidad regional forjada a lo largo de su historia. La influencia del ARS en la identidad regional mantiene continuidad a lo largo de medio siglo en una zona marcada por la ruptura del proceso de industrialización (cierre de fábricas emblemáticas, desempleo, desindustrialización, privatizaciones). La identidad de la empresa y la de los trabajadores, técnicos y profesionales del ARS se sostiene en el proceso de trabajo y en el producto estratégico que genera. Asimismo, las condiciones de producción de la empresa (gestión empresarial, relaciones institucionales, condiciones tecnológicas y de infraestructura) inciden en sus posibilidades de desarrollo en el mercado internacional sobre la base de un conjunto de trabajadores especializados, técnicos y profesionales del ARS que constituye una ventaja comparativa que permite sortear obstáculos y limitaciones de la producción en condiciones subóptimas por bajo mantenimiento de equipos

Actualmente la empresa ARS representa a la casi totalidad de la industria naval pesada argentina empleando alrededor de 2500 personas, cifra que da cuenta de más del 60% del empleo sectorial (CEP, 2005). Existen estimaciones, realizadas por la cámara de la industria naval que indican que por cada nuevo empleo en la industria naval se generan 2 a 3 puestos de trabajo de forma indirecta. La crisis prolongada (de más de dos décadas) por la que atravesó la firma mostró en este sentido sus efectos sobre el territorio tanto a nivel económico, productivo y social, como también simbólico. Comprender los distintos momentos de la trayectoria de la firma y su influencia en las dinámicas territoriales locales permite aportar conocimientos para futuras estrategias de desarrollo regional con relación al emprendimiento.

Por otra parte, ARS luego de medio siglo de existencia, preserva un acervo de conocimientos tecno-productivos y una trayectoria en la formación de recursos humanos que le permiten actualmente, aún después de una prolongada decadencia, estar en actividad y comprometerse a nuevos desafíos productivos llegando a exportar su producción a países avanzados (Alemania). Se busca identificar en el estudio de la trayectoria de la empresa cuáles fueron los mecanismos que le permitieron sobrevivir a través de las distintas coyunturas político-económicas por las que atravesó el país. Y

ello, con el objeto de identificar a lo largo de su historia qué elementos han sido los más relevantes para pensar su continuidad como empresa a futuro.

Se trata de una empresa nacional en un sector de “productos complejos” que se ha mantenido a lo largo de medio siglo y que, como la mayoría de las producciones regionales en sectores complejos (EMBRAER S.A., INVAP S.E.), nace asociada a un interés militar estratégico en el desarrollo de tecnología local. El pensamiento tecnonacionalista que está en el origen de esta experiencia (Adler, 1987) no permite, no obstante, comprender su actual existencia. De allí, la importancia de recuperar los elementos ideológicos que aglutinan hoy al grupo humano que lleva adelante el emprendimiento.

Desde una perspectiva tecno-productivamente el Astillero Río Santiago presenta un atraso tecnológico manifiesto combinado con una organización del trabajo y un *layout* de tipo “fordista” que potencian este retraso tecnológico. Se trata, con relación a este tema, de estudiar la trayectoria de la empresa centrando el enfoque en el análisis del proceso productivo para identificar aquellos “momentos” en los que se conjugan el retraso tecnológico y la posibilidad técnica de superación de obstáculos a través de la incorporación y producción de conocimientos locales por parte de la empresa. En condiciones productivas y tecnológicas adversas actualmente sus productos finales logran tener competitividad en el mercado internacional y de allí deriva el interés en comprender la capacidad de ARS para afrontar sus desafíos productivos actuales y futuros.

### **Trayectoria del Astillero Río Santiago ARS**

El ARS se instaló a mediados del siglo XX, al sur de la región metropolitana de Buenos Aires en el antiguo partido de Ensenada marcando significativamente el destino de la región.

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 ese entonces compradas en el extranjero. El proyecto del Astillero era el de cubrir la falta de instalaciones adecuadas e independizar al país de la importación de barcos.

El objetivo era el de abastecer en un futuro las unidades de mayor envergadura que requiriese la Armada. 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. Sobre 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, incendio, agua de consumo y desagüe pluvial. Para 1950 se habían terminado los talleres de calderería y herrería, el de carpintería de blanco, velería, cabullería, pinturería y almacenes<sup>2</sup>.

El Astillero ubicado a orillas del Río Santiago, fue fundado el 15 de Junio de 1953 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). 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 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 Argentina<sup>34</sup>.

El ARS se articula con un proyecto de crecimiento económico e industrialización (en particular la industria pesada y el complejo militar industrial) que entre los 40 y mediados 70 se consolida a nivel nacional. Como parte de este complejo se crea La "EMPRESA LINEAS MARÍTIMAS ARGENTINAS", E.L.M.A. (por ley nº15.761 del 30/09/60). El 12 de septiembre de 1961 el gobierno nacional decide la renovación de la flota de ELMA con unidades construidas en el país<sup>5</sup>. ARS inició entonces un periodo de intensa actividad de construcciones para la Marina Mercante fundamental para la vida productiva del ARS que se prolongaría por casi dos décadas.

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> En 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

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> El 12 de septiembre es una fecha tan fundamental que se adopta como Día de la Industria Naval en el país.

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 de la producción durante esas décadas. Los aprendices se formaban en un oficio bajo la guía de artesanos con una preparación comparable a la de un obrero que habría tardado el doble de tiempo en adquirirla. Este fue el antecedente que impulsó la creación de la Escuela de Aprendices de fabrica, hoy Escuela Técnica privada de fabrica “Astillero Río Santiago”, que comenzó a funcionar el 30 de Junio de 1953 y cuyo objetivo fundamental es “formar recursos humanos para la Industria Naval”<sup>6</sup>.

En 1970 ARS pas  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.

Desde los años 80 AFNE presenta serias limitaciones financieras por la falta de órdenes de construcción de buques que afectan el Plan de Acción de la empresa. Este desempeño deficitario se subraya en sucesivos Memorias y balances de la empresa. La dirección de ARS plantea en estos documentos que se debe 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. “Cuando el trabajo escasea no es conveniente desprenderse de personal sobrante y retomarlo cuando este aumente. Si se procediera así difícilmente se recuperaría al personal perdido, ya absorbido por otras actividades. Sería necesario reclutar y adiestrar nuevos operarios y soportar el desajuste considerable entre el momento que se los requiere y el momento en que se encuentran capacitados con un alto costo de adiestramiento” (Memorias y Balances, AFNE, ejercicio 18).

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 (Memorias y balances, AFNE, ejercicio 15). Esta infraestructura estaba entonces subutilizada, con gran capacidad ociosa por la falta de nuevas ordenes de trabajo y de programas de construcciones navales. Se anunciaba así el comienzo de una larga decadencia. Las

---

<sup>6</sup>La 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.

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, ejercicio 16). El dilema que enfrenta la dirección del ARS frente a la caída de la actividad de la empresa desde fines de los 80 y principios 90 influye todas las dimensiones de la producción. La inactividad desde “hace varios ejercicios” afecta psicológicamente a los trabajadores que reducen su rendimiento. Esta carencia de nuevas obras, no debe implicar el despido de mano de obra. “no por razones sociales, sino porque la industria naval requiere técnicos y obreros altamente especializados, cuya formación debe encararse dentro de los propios astilleros durante años de “paciente y costosa capacitación”. Prescindir de mano de obra calificada por razones circunstanciales significa perder años e “inversión desaprovechada y un retroceso en el desarrollo de la industria naval del país” (Memorias y Balances AFNE, ejercicio 14).

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. “Reconstruir la fe y mejorar la actividad del personal para hacer frente al volumen de trabajo obtenido” parece ser una tarea central y difícil” (Memorias y Balances, AFNE, ejercicio 13).

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 transfiere en 1993 de la jurisdicción nacional a la Provincia de Buenos Aires. Este proceso se da casi conjuntamente con la creación de la Zona Franca en el puerto de La Plata con lo cuál el ARS pierde la mitad de su predio (comedor, vestuario, talleres de locotractora, fundición, usina eléctrica y parte de la playa de estiva de chapa).

La producción del ARS estaba orientada históricamente a abastecer el mercado interno, construía buques para la marina mercante y para la armada nacional. Ahora bien la capacidad tecnológica de ingenieros y técnicos desarrollada en los talleres de ARS permitió, en su mejor época ( 60/70) diversificar la producción hacia otras líneas (Katz, J. y Kosacoff, B. 1989). En la producción mecánica, ARS fabricaba motores

diesel y, material ferroviario (locotransportes y bogies, cruces de rieles) turbinas para centrales hidroeléctricas, componentes para centrales nucleares, piezas fundidas de acero inoxidable y especiales y maquinado de precisión de grandes piezas... el ARS poseía una infraestructura apta para fabricar todos aquellos componentes que pudiera requerir la industria pesada para su actividad terminal propia. Así 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 FIAT. A su vez, el Astillero fue habilitado para la construcción de motores eléctricos de todo tipo, tanques para gas licuado, elementos ferroviarios, compuertas para diques, engranajes de reducción para turbinas, equipo de bombeo para petróleo, turbinas para centrales termoeléctricas de gran potencia, fundición de aceros, hierros y metales no ferrosos, fundición y maquinado de grandes piezas para industria metalúrgica pesada, maquinado de cilindros de laminación, camisas de trapiche para la industria azucarera, etc.

Después del punto más bajo de nivel de actividad de la empresa en los 90 la producción del ARS comenzó a reactivarse y actualmente se destina en gran medida al mercado internacional. Habiendo perdido su condición de astillero integrado con alto grado de autosuficiencia y replegándose en a una función de ensamblador.

En el Astillero se produce, aproximadamente, una embarcación en 18 meses pero por falta de condiciones los plazos de entrega se estiran a veces hasta 24 meses, y tiene tres gradas que no están ocupadas.

Dadas las restrictivas condiciones de producción para superar los obstáculos y cuellos de botella que plantea el funcionamiento de un equipamiento obsoleto, los obreros adaptan y fabrican sus propias herramientas. El 80% de las tareas se realiza manualmente con gran esfuerzo físico debido al atraso tecnológico

El periodo que abarca las décadas del 60 y sobretodo la del 70 fue el más dinámico en la historia del Astillero Río Santiago (contador Benedetti.) Entonces se dio un sostenido desarrollo productivo y un importante nivel de ocupación, 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 sur de Buenos Aires y del país. Este impulso dinámico de la economía y de la empresa desaceleró a mediados de los 80. Cuando se comenzaron a sentir los primeros efectos de la crisis que se había iniciado en la

industria naval del país, el vaciamiento de ELMA afectó seriamente la producción del ARS.

Este sería el inicio de una 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 dejó de proveer ropa de trabajo, se congelaban los ascensos, se cortaban las horas extras, comenzaba una acelerada caída de los salarios). Se intensificaron los reclamos sindicales y las movilizaciones por aumentos de salarios y condiciones de trabajo. A fines de la década del 80, el Astillero Río Santiago había reducido mucho su planta y su capacidad ociosa ponía en cuestión la 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 el 93% de su predio, hoy sólo cuenta con 23 ha. 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 el intento de vaciamiento de ARS como paso previo a la privatización. Se perdía la identidad y la dignidad como trabajador industrial en un contexto de marcada desindustrialización en la región metropolitana sur<sup>7</sup>. 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 convencidos que ARS tenía una perspectiva absolutamente negativa (Cdr. Benedetti). 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 del complejo militar industrial 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 poco a poco el petróleo, el transporte ferroviario, los puertos aeroportuarios 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. El proceso

---

<sup>7</sup> En el personal tanto directo como indirecto aparecían síntomas de desesperación y desmoralización. Los talleres estaban parados, los trabajadores entraban a las 7 de la mañana y estaban horas sin hacer nada, muchos trabajadores se vieron afectados por todo tipo de enfermedades psicológicas y algunos llegaron hasta el suicidio (Cdr. Benedetti).

de privatización demostraba en este pequeño caso negar sus propias justificaciones. En 1996 la planta se redujo en más de 300 trabajadores. Para entonces el plantel efectivo de ARS era de 1050 y más de un tercio eran contratados 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 últimas 2 décadas. La convertibilidad del peso no fue la única ni la principal medida que perjudicó su competitividad hubo otros factores gravitantes. La política de apertura facilitó la incorporación de buques usados, y se discriminó los armadores nacionales que pretendían construir buques en el país. El 90% de los astilleros desapareció, el 10% que agonizaba se está poniendo de pie desde la reactivación de 2002/2003. Esto implica también que se fortalezca todo el complejo de la industria naval, los armadores, los proveedores, el sector portuario; en general, todo lo que hace al mundo marítimo. Dada la situación de la industria naval el ARS representa hoy el 60% de la mano de obra del sector y a diferencia de lo fue su trayectoria anterior hoy ha orientado parte su producción al mercado internacional en el que ocupa nichos definidos por las particularidades de los productos que puede generar.

Para la reactivación de la industria naval es necesario regenerar el tejido de los recursos humanos de un día para el otro (Kulfas, M, y Schorr, M. 2002).

La reactivación ha dinamizado de la actividad de la economía regional, del sector naval y del ARS en particular en el marco de proyectos de carácter provincial y nacional.

Recorriendo el predio del astillero llama la atención del observador la utilización de diferentes máquinas que datan algunas de más de 4 décadas de antigüedad. Obviamente existe alguna maquinaria con control computarizado que permite sostener el proceso de producción, pero en líneas generales se destaca que la ausencia de Inversión y la falta de modernización tecnológica. No obstante, el saber hacer del colectivo de trabajo permite un flujo de producción que da vida a la empresa. Por eso, no sorprende que, en la postconvertibilidad, el ARS concretó en este periodo varios contratos significativos como por ejemplo una serie de 5 buques construidos para la firma alemana Wilhem Finance Inc. que demuestra la persistencia de un acervo representado fundamentalmente por sus recursos humanos. A eso se agrega producciones secundarias, como puentes, componentes mecánicos, etc., 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 industria

regional.

El proceso de trabajo tiene un gran componente artesanal. Los trabajadores tienen 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 que no está normalizado.

Esta ausencia de modernización tecnológica deja al descubierto la desatención manifiesta por parte del Estado hacia sectores productivos que requieren una articulación fuerte con el sistema de educación y exigen apoyo financiero para emprender grandes proyectos (SCHORR, M. (2006). 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.

Otro escollo que debe enfrentar la dirección del ARS es la pertenencia a la Zona Franca de La Plata (Ensenada). Esta situación no sólo le impone fabricar buques únicamente para exportar sino también importar los insumos. Salir de la Zona Franca permitirá reactivar la red de Pymes para recuperar la industria naviera nacional”.

### **La mano invisible del mercado o la visible del Estado**

La inversión original que puso en marcha el Astillero Río Santiago fue impulsada por el Estado. Sin Estado es imposible que se realicen tales inversiones cuyo retorno es de largo plazo. En proyectos de envergadura semejante, es necesario que las instituciones jueguen un rol central en lo referente a la continua modernización tecnológica que se necesita para subsistir en el mercado mundial. La reestructuración de los 90 agudizó el proceso productivo regresivo de la región metropolitana particularmente el sur. Recorrer áreas industriales y fábricas en esta región permite advertir que, más allá de la permanencia de un paisaje fabril y de una configuración territorial de características industriales se ha producido una ruptura. Si bien esta problemática se extiende a muchas regiones del país con otras características, en el conurbano sur adquiere especial crudeza porque se desarticulaban las fuentes de trabajo, de pertenencia, de formación y de identidad regional.

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. 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.

Los defensores de las políticas de liberalización argumentan que, con su privatización, la empresa funcionaría eficientemente. Sin embargo, desde otra postura, podemos sostener que el desarrollo de proyectos productivos de envergadura resulta imposible sin un plan estratégico por parte del Estado. La cuestión que se nos plantea entonces es acerca de la viabilidad de las empresas del Estado en un contexto de profunda internacionalización del capital productivo y financiero.

En un escenario mundial donde los países en desarrollo o subdesarrollados liberalizan sus mercados y los desarrollados 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 desarrollarse. El Estado no puede desentenderse de dicha cuestión. En este caso, la privatización termina debilitando las capacidades nacionales para producir conocimientos, y nos alejamos entonces de las posibilidades de abandonar el subdesarrollo.

A partir de aquí, las estrategias productivas a escala nacional no se conciben sin un Estado que participe en la producción. Por ello, consideramos que el análisis de este caso, un gran astillero naval estatal, podría contribuir a la formulación de propuestas ejemplificadoras de políticas regionales e industriales.

## **Bibliografía**

[2] Precedo Ledo, A. (1995). El área urbana de Ferrol. La crisis de un modelo urbano. Caixa Galicia.

Consejo Económico e Social de Galicia (1999). Informe sobre as áreas funcionais de Galicia: Área funcional de Ferrol.

Cáceres Ruíz, Juan Ignacio (2003) *Política industrial : el sector de construcción naval en España*. Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Defendida con fecha 1998

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.

Contador Benedetti, área de costos del ARS (entrevista marzo 2008).

Coriat, B. y Dosi, G. (1994) “Learning how to govern and learning how to solve problems; on the co-evolution of competences, conflicts and organizational routines

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.

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. *Memorias y Balances ARS 1966/1988*.

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*.

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

**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.