

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:



**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar>**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA**



**FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS Y SOCIALES**

**Universidad Nacional de Mar del Plata**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**TESIS DE MAESTRIA**

**LA INDUSTRIA NAVAL DE LA CIUDAD DE MAR DEL PLATA**  
**SITUACION DE LAS PYMES Y DE LAS GRANDES EMPRESAS**



**Alumno: Cr. José María Zini**

**Director: Ing. Jorge O. Tarnovsky**

**MBA 9° COHORTE 05-11-2012**

<u>Índice</u>	<u>Paginas</u>
Resumen	3
Problemática y objetivos	3
Generales	3
Específicos	4
Hipótesis	4
Introducción al sector	4
Marco Teórico	7
I - Comportamiento sectorial a nivel mundial	7
I.a- Contexto Internacional y regional	7
I.b- Producción mundial de embarcaciones	8
II - La industria naval en Arg.	9
II.a Orígenes y desarrollo del sector	9
II.b Naval liviano	11
II.c - Medidas tomadas durante los años 90	12
III - Características y composición del sector	14
III.a - Estructura de la oferta en la Industria Pesada	15
III.b –Demanda de la industria naval pesada	21
III.c - Estructura de la oferta en la industria naval liviana	22
III.d - Demanda de la industria naval liviana	23
Esquema1: Distribución Geog. de la rama naval pesada	24
III.e – Normativas	25
IV - Algunas consideraciones de la industria local – Mar del Plata	29
Esquema 2: Cadena Productiva de la industria naval	30
Esquema 3: Trama Naval de Mar del Plata	31
Esquema 4: Ambiente Organizacional e Institucional en MDP	32

V- Análisis FODA	34
Fortalezas	34
Oportunidades	35
Debilidades	36
Amenazas	37
VI- Conclusión, propuestas y recomendaciones	38
VII- Anexos	45
VIII-Entrevistas	45
IX-Palabras claves	55
X-Bibliografía	55

## Resumen

El objetivo de este trabajo es brindar una descripción cualitativa de la problemática que hoy poseen las pequeñas empresas del sector de la Industria Naval en la ciudad de Mar del Plata en relación a los grandes grupos económicos que dominan la actividad pesquera y que afectan directamente al normal funcionamiento de estas pymes, teniendo en cuenta que denominamos Pymes a aquellas empresas que facturan anualmente hasta \$15.000.000 y desde ese valor en adelante las llamamos Grandes Empresas.

La investigación fue realizada teniendo en cuenta las percepciones de los diferentes actores del sector, empresarios, trabajadores, cámaras de la Industria Naval de Mar del Plata, Sindicato Obreros Navales, Asociación bonaerense de la Industria Naval, Empresas y Proveedores del sector (Talleres Navales, Astilleros, etc.), entre otros.

El tema ha sido seleccionado teniendo en cuenta la importancia de la Industria Naval de esta ciudad, y la posibilidad de participar desde mi actuación profesional en el desarrollo de la actividad, además de contar con información sobre el sector en cuestión a trabajar a lo largo de la Tesis.

Es una gran impronta lo que la Industria Naval genera en el tejido sociológico de la ciudad, teniendo en cuenta la posibilidad de obtener información y documentación que respalde el trabajo a realizar.

El carácter de este estudio será **exploratorio – descriptivo** y se fundamenta en el porqué las Pymes de la Industria naval deben mejorar su posición frente al mercado en el cual se encuentran inmersas.

Es decir, hoy el stock, sus recursos financieros, su forma de trabajar, de administrarse, entre otros temas que hacen al desarrollo empresarial, está manejado por las grandes empresas del sector y que son actores de toda la industria, no solo naval, sino también pesquera.

### Problemática y Objetivos

El problema a describir, es la situación de desventaja de las Pequeñas y Medianas empresas del Sector de la Industria Naval de Mar del Plata en relación a las grandes empresas.

Podemos encontrar **objetivos generales** como son:

- Analizar las percepciones de los actores claves del sector naval sobre la incidencia financiera a la hora de tomar diferentes decisiones.
- Lograr un diagnóstico situacional de las Pymes frente a grandes Empresas.
- Obtención de datos y búsqueda de posibles soluciones.

- Hacer un análisis de qué tipo de recursos serían necesarios para el fortalecimiento de las Pymes del sector.

### **Como específicos:**

- Generar en la comunidad de la Industria Naval y sus actores, la posibilidad de contar con información de rigor científico para el funcionamiento de sus emprendimientos.
- Abordaremos temas relacionados a :
  - Capacitación en Recursos Humanos
  - Estructura Organizativa
  - Acceso al crédito
  - Informalidad del sector
  - Acceso a la información necesaria para el desarrollo empresarial
  - Participación de los diferentes Sindicatos que actúan en el sector.

### Hipótesis

El problema a describir, es la situación de desventaja de las Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de la Industria Naval de Mar del Plata en relación a las grandes empresas.

### Introducción al sector

La actividad naval es una industria de síntesis, siendo el Astillero el lugar donde se planifica y organiza una gran variedad de actividades que participan en la construcción de manera integrada o auxiliar.

Las embarcaciones se pueden clasificar por su finalidad diferenciándose aquellas que son utilizadas como bienes de capital (barcos de guerra defensa, transporte de carga, transporte de pasajeros, embarcaciones auxiliares, de turismo, de investigación, etc.) de aquellas utilizadas como bienes de consumo final (veleros, lanchas, cruceros, inflables, botes, etc.). Mientras que las primeras se asocian a la industria naval pesada, las segundas a la industria naval liviana.

Si bien existen rasgos comunes entre ambos segmentos, es posible distinguir dinámicas propias en cada uno de ellos. El cuadro 1 detalla las principales diferencias entre ambas ramas del sector naval.

CUADRO 1: DIFERENCIAS ENTRE EMBARCACIONES PESADAS Y LIVIANAS.

	<b>Embarcaciones Pesadas</b>	<b>Embarcaciones Livianas</b>
Actividad predominante	Metalmecánica	Petroquímica
Principales materiales	Acero naval, aluminio, plástico, y en algún caso madera	Madera, aluminio y plástico
Tipos de bienes que fábrica	Bienes de capital	Bienes para consumo final
Productos	Barcos de guerra o defensa, transporte de carga, transporte de pasajeros, pesqueros, embarcaciones auxiliares, de turismo, de investigación, plataformas extractivas, dragas, artefactos navales	Veleros, lanchas, cruceros, inflables, botes, etc.
Perfil de la demanda	Marina Mercante, Estado, Pesqueros.	Particulares en forma directa o por intermediarios o agentes de venta.

Fuente: INET en base UIA (2005) CEP (2005)

Tanto la construcción como reparación de embarcaciones, se apoyan en la industria naval – partista que provee de bienes e insumos (chapa naval, motores, generadores, equipos eléctricos y electrónicos, etc.) así como servicios (pintura, mecánica, etc.). En algunos casos, el sector naval – partista trabaja dentro del astillero, participando en el proceso de construcción reparación o transformación del buque, gracias a las posibilidades de radicación que posibilitan las grandes dimensiones espaciales de los astilleros.

En cuento a los denominados **navalpartistas** (proveedores de insumos y de partes), encontramos a talleres navales que se ocupan de las tareas de reparación y fabricación de partes y componentes, destacándose torneros, metalúrgicos, entre otros. Además de estos, encontramos otras ramas industriales, a saber:

- Motores y turbinas;
- Aparatos de iluminación e instrumental;
- Servicios de ingeniería naval;
- Engranajes y elementos de transmisión;

- Instalación y armado de mobiliario;
- Electrónica y electricidad naval;
- Hidráulica y neumática;
- Refrigeración.

A su vez, éstos son abastecidos por proveedores pertenecientes a cada rubro en el cual se desempeñan, engranajes, productos metálicos, pinturas, elementos de transmisión, etc.

En numerosos casos los navalpartistas trabajan dentro del astillero participando en el proceso de construcción, reparación o acondicionamiento del buque. Es frecuente, en especial en la industria naval liviana, que la dirección de obra asociada a la construcción de una embarcación sea realizada por diseñadores, arquitectos navales, ingenieros o técnicos navales externos al astillero y muchas veces autores del diseño del barco que se está construyendo.

El diseño y la ingeniería de los barcos son realizados por profesionales y técnicos especializados, quienes muchas veces forman parte de la planta permanente de los astilleros pero que, frecuentemente, son parte de estudios y profesionales independientes que aportan su conocimiento tanto a los astilleros como a los talleres navales.

Con relación a la demanda, en el segmento naval pesado se trabaja básicamente por pedido, lo que significa que la demanda precede a la oferta y esta última se ajusta a la primera (Rodríguez, 1989; Dirección Nacional de Industria, 1998). En dicho segmento, el armador o naviero (el que ordena el trabajo, establece los requerimientos específicos y dispone de la embarcación) es quien normalmente se encarga de aportar el capital de la obra apelando frecuentemente a fuentes externas tales como instituciones financieras o fideicomisos. En la industria liviana, en cambio, el proceso productivo suele ser más corto y los astilleros pueden elegir entre trabajar a pedido o “apostar” a generar su propia demanda y producir series cortas (CEP, 2006).

Finalmente, en la etapa de comercialización existen dos grandes tipos de usuarios o consumidores: por un lado, aquellos que utilizan buques pesados con fines productivos (el Estado, la marina mercante y las empresas pesqueras) y, por el otro, los demandantes de embarcaciones de recreación y deporte, en su mayoría particulares.

“Cabe aclarar que por los costos y tiempos implícitos en el proceso de fabricación de un barco, los talleres trabajan a pedido en forma no seriada, particularmente en la industria pesada, aunque puede darse la fabricación en serie. Es por ello que en esta industria la demanda se

presenta antes que la oferta. Esta situación de fabricación a pedido de bienes de alto valor unitario que involucran un prolongado período de maduración, da cuenta de la importancia que ocupa en este sector el financiamiento.” (“Afirmación realizada por uno de los entrevistados).

## Marco Teórico

### I-Comportamiento sectorial a nivel mundial

#### I.a- Contexto internacional y regional

El sector naval a nivel mundial registra un elevado nivel de competencia, siendo China, Corea y Japón los principales productores a gran escala de las embarcaciones más demandadas (Graneleros, Petroleros, etc.), mientras que en Europa se realiza la producción de equipos/componentes con alto contenido tecnológico.

Por su parte, en Europa existe una integración regional de la industria y una elevada intervención de los Estados ya sea participando de manera accionaria u otorgando estímulos, como exenciones impositivas, para que grandes grupos inviertan en la actividad. La industria naval europea es líder en tecnología mundial y la mayoría de las innovaciones del sector marítimo tienen su origen en esta región. Esto es posible debido a que se invierte aproximadamente un 10% de la facturación en tareas de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). El hecho de que aproximadamente uno de cada cuatro buques producidos en Europa sea un prototipo a escala completa subraya el dinamismo tecnológico de la Industria Naval europea y más del 85% de la producción de Europa geográfica en sentido amplio se encuentra representado por la Comunidad Europea de asociaciones de Astilleros (CESA) **Community of European Shipyard's Associations**.

En el ámbito regional se construyen mayormente embarcaciones de menor porte, off shore y pesqueros. Se trata pues de barcos que no intervienen en el comercio mundial, estando limitado su alcance geográfico prácticamente al ámbito local o regional. Esto se explica por el alto costo que representan los contratos de dirección y supervisión de obra para pequeños buques si tienen que ser construidos a la distancia.

En el caso de Brasil, con la sanción de la Ley del petróleo en Agosto de 1.997<sup>1</sup> se abrió un mercado de exploración y refinería de hidrocarburos a nuevos operadores detrás de Petrobras, acelerando la expansión de exploración de petróleo *off shore*.

Petrobras lideró el mercado de contratación de servicios de embarcaciones de apoyo marítimo (especialmente PSV, AHTS y LH) a principios de la década del 2000 a través de

---

<sup>1</sup> Ley 9.478/97

licitaciones, que originaron órdenes a los astilleros locales. A partir de la articulación política realizada entre la Asociación Brasileira de Empresas de Apoyo Marítimo y los astilleros, Petrobras comenzó a exigir que el 70% de las embarcaciones sean de bandera brasileira. Las plataformas de petróleo, actualmente un importante segmento de mercado para la industria naval en Brasil, fueron construidas de manera gradual para atender los descubrimientos de petróleo en la base marítima de Campos (Río de Janeiro).

En la actualidad la industria naval brasileña se encuentra en un período de franco crecimiento con proyectos que ascienden a unos US\$ 2.209 billones. El valor corresponde a nueve planes empresariales que recibieron prioridad para el análisis por el Fondo de Marina Mercante (FMM) y recibirán posteriormente el resultado de la licitación para 28 sondas de perforación de Petrobras, según Brasil Comex (Comercio Exterior de Brasil). A esto se suman otros proyectos de evaluación que están siendo analizados por el Fondo por US\$7.733 billones, que incluyen astilleros, navíos y otras embarcaciones, de acuerdo con la información de Brasil Comex.

#### I.b- Producción mundial de embarcaciones

Entre 2003 y 2008, como consecuencia del aumento en el precio de los *commodities* y el surgimiento de china como gran importador / exportador, se revirtió la situación del estancamiento experimentado durante los 90, registrándose un progresivo incremento en los contratos. El aumento de la demanda junto con el aumento del precio del acero, explican, en gran parte, el alza de los precios de buques en construcción a partir de 2003. La mayoría de los pedidos estuvieron dirigidos a los portacontenedores y a los buques tanque con doble casco. Con respecto a estos últimos, aparece como determinante la disposición de la Organización Marítima Internacional (OMI) que establece que todos los barcos de transporte líquido e hidrocarburos deben tener doble casco, para evitar las repetidas catástrofes ecológicas provocadas por accidentes de grandes petroleros.

“Con la crisis internacional en 2008 se produce en términos agregados una brusca reducción de los contratos de más del 55% respecto al 2007. Corea lidera la contratación con un 37% del total mundial, seguido de cerca por China con un 33%, Japón con 16% y CESA con un 5%.”<sup>2</sup>

A raíz de los cinco años de crecimiento (2003 – 2008) en las contrataciones, en el año 2008 se registra un incremento del 18% en las entregas. En el caso de China, este incremento fue del 53,3% por la puesta en marcha de nuevas instalaciones y ampliaciones de algunas existentes. En la entrega, Corea sigue también en primer lugar con un 36% del total mundial,

---

<sup>2</sup> Fuente: INET en base a *Community of European Shipyards Associations*: Alemania, Croacia, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido y Rumania).

seguida por Japón con un 24%, China con un 21% y CESA con un 11%. Diversos análisis internacionales prevén que en los próximos diez años China será Líder indiscutido en esta industria, mientras que los países de Europa Occidental (principalmente Francia, Italia y Alemania) seguirán posicionados como centros del diseño y producción de construcciones navales con tecnologías más sofisticadas.<sup>3</sup>

Con la crisis internacional de 2008 se produjeron masivas cancelaciones y reprogramaciones por parte de los armadores. Por ejemplo, Hyundai Heavy Industries, el mayor constructor de barcos del mundo, con sede en Ulsan, Corea del Sur, anunció que en 2009 las órdenes recibidas cayeron un 62% respecto de las de 2008, tras cinco años de crecimiento de la industria de astilleros se prolongó en 2010 y se prevé que siga por un tiempo considerable debido a la sobrecapacidad y la debilidad del financiamiento para la construcción de embarcaciones.

El comercio mundial de las embarcaciones livianas creció el 15,7% promedio interanual entre 2003 y 2008, el doble del crecimiento correspondiente al comercio global entre 2003 y 2007 fue el 7% (CEP, 2008).

Los principales productores son Estados Unidos seguido por un grupo importante de países europeos: Italia, Gran Bretaña, Francia, España y Alemania.

Asimismo, en estos países también se verifican una gran cantidad de consumidores de embarcaciones livianas, lo que los transforma en los principales actores mundiales en el comercio internacional.

Por otro lado, los principales exportadores son de Italia (16%), Francia (11%), España (10%) y Estados Unidos (9%), mientras que los mayores importadores son Estados Unidos (16%), España (15%), las Islas Caimán (11%), Italia (7%) y Francia (7%).

En cuanto al tipo de embarcaciones comercializadas, el mercado es liderado por los Barcos de Motor-excepto los de motor fuera de borda-, que concentra dos tercios del mercado mundial, seguido de los Barcos de Vela (16%) y el resto de las Embarcaciones Livianas (16%). Estos no son sólo los más significativos en cantidad comercializada, sino que a su vez han sido los más dinámicos registrados entre 2003 y 2007 una tasa de crecimiento anual del 18%.

## II - La Industria Naval en Argentina

### II.a – Orígenes y desarrollo del sector

Los orígenes de la construcción y reparación navales en nuestro país se remontan al siglo XVI con la llegada de los primeros exploradores y conquistadores del continente americano. A lo

---

<sup>3</sup> Segundo Encuentro Foro Naval y Pesquero – Mar del Plata – Octubre 2011.

largo de los siglos XVII y XVIII la actividad naval fue madurando y evolucionando a la par del desarrollo del comercio, los avances de la navegación fluvial y las necesidades de defensa.

Sin embargo, a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX que esta industria cobra verdadero impulso tanto por el aumento de las exportaciones agropecuarias (modelo agro exportador) como por la necesidad de abastecimiento desatendido por barcos extranjeros durante la segunda guerra mundial. En el cuadro 2 se resumen algunos hitos fundamentales en el desarrollo del sector.

CUADRO 2: ALGUNOS HITOS EN EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA NAVAL (S. XIX Y XX)

**1927:** Se fundó la Sociedad Colectivo Hansen y Pucchini, antecesora del Astillero Argentino del Río de la Plata (ASTARSA).

**1937:** El Astillero Hansen y Pucchini construyen el buque mercante más grande hasta ese momento: el Figueroa Alcorta, con un porte bruto de 3.000 toneladas.

**1941:** Se sanciona la Ley 12.736 mediante la cual se crea la Flota Mercante del Estado (FME) en carácter de armador oficial bajo el control del Ministerio de Marina. Surge como respuesta a la necesidad de crear una marina mercante que se encargue del abastecimiento que habían dejado de atender los barcos extranjeros a raíz de la segunda guerra mundial. En principio la flota queda conformada por los barcos extranjeros inmovilizados por la guerra en puertos argentinos.

**1949:** Estatización del Grupo Dodero. Base para la fundación de la Flota Argentina de Navegación de Ultramar (FANU).

**1950:** Creación de la carrera de Ingeniería Naval (UBA). Comienza un proceso sostenido de avance y equipamiento tecnológico.

**1961:** Creación de la Empresa de Línea Marítimas Argentinas (ELMA), que surgió de la fusión de la Flota Mercante del Estado y FANU.

**Fuente:** elaboración propia de la base a CEP y a UNP UNQ.

La participación del Estado en el ofrecimiento y desarrollo de la industria naval de Argentina ha sido fundamental ya sea otorgando financiamiento como garantizando una

demanda sostenida. Por un lado, los fletes estaban gravados con un impuesto destinado al Fondo de la Marina Mercante, que tenía por objeto la financiación de la construcción naval de país, a través de créditos a muy largo plazo. Adicionalmente, el Banco de Créditos Industrial Argentina creado durante la 1° presidencia del Gral. Perón otorgaba créditos a la industria naval y a los armadores argentinos para la construcción y reparación de naves.

Por otro lado el desarrollo de la Marina Mercante fue estimulado por la existencia de un régimen de reserva de cargas, que le aseguraba una participación en los fletes de comercio exterior (públicos y privados). Sumado a esto, la existencia de importantes armadores estatales<sup>4</sup> y la actividad petrolera también potenciaba la demanda para los astilleros argentinos.

Sin embargo, algunas limitaciones impidieron un mayor desarrollo: excesiva orientación al mercado interno, falta de estímulo de los astilleros para aumentar la productividad y débiles mecanismos de control en la asignación de los créditos. Esto ocasionó ineficiencias y una brecha con mejores prácticas internacionales traducida a un sobre costo de los precios de un 50% de las embarcaciones fabricadas localmente respecto de las extranjeras.<sup>5</sup>

A raíz de esto, se produce en la década del 80 una fuerte contracción del sector con caída del 78% de su ocupación y del 84% de la mano de obra asalariada entre 1985 y 1993 (UIA, 2005). En la década del 90 se acentúa la crisis, particularmente por la aparición de nuevos productos (países asiático) y la consolidación del modelo neoliberal que determina una reorientación de la demanda local hacia la importación de las embarcaciones.

Consecuentemente, algunos astilleros concentran su actividad en la reparación de embarcaciones o directamente se transforman en talleres orientados a otras actividades metalmecánicas, adecuando sus instalaciones para la producción de material ferroviario, aeronáutico, obras hidráulicas, motores, propulsores, etc. Por otro lado, la Marina Mercante, además de disminuir su número de unidades, aumentó de manera muy clara la edad promedio y el grado de obsolescencia de sus buques.

## II.b – Naval Liviano

En cuanto al sector Naval Liviano, esta actividad nació en la ribera del Río de la Plata a principios del siglo XX, particularmente en Tigre y San Fernando, impulsado por la necesidad de transportar mercaderías y pasajeros en el Delta. En aquellos años se instalaron en esa zona los

---

<sup>4</sup> Líneas Marítimas argentinas (ELMA), Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), Empresa Flota Fluvial del Estado Argentino (E.F.F.D.E.A), Subsecretaría de Marina Mercante y La Secretaría de estado de Intereses Marítimos, Yacimientos Carboníferos Fiscales (YCF) y Empresa Ferrocarriles del estado argentino.

<sup>5</sup> Fuente: Segundo Encuentro Foro Naval y Pesquero – Mar del Plata – Octubre 2011.

primeros astilleros, cuyos fundadores eran, en su mayoría, inmigrantes europeos que aplicaron sus conocimientos, arte y experiencia en la construcción de embarcaciones de madera.

Con el auge de los deportes acuáticos – primero la navegación, luego el esquí acuático y después el *windsurf* – el río Luján, los canales del Delta y el río de la Plata se convirtieron en el escenario elegido por los deportistas del Gran Buenos Aires. Ellos han sido también los promotores de la aparición de nuevos astilleros como de sus industrias concurrentes (fábricas de velas, vidriería, tapicerías, etc.).

La década de los 50 marca un cambio de paradigma tecnológico dentro de esta industria con la utilización en la construcción de la fibra de vidrio y de poliéster para el velamen. Estos dos materiales contribuyeron al logro de altas cualidades físico – mecánicas que brindaron a las embarcaciones mayor velocidad por la reducción del peso; y una prolongación de su vida útil.

En 1969 fue conformada la Cámara de Constructores de Embarcaciones Livianas (CACEL) por un grupo de astilleros con el objeto de promover la náutica y difundir esa actividad. Posteriormente, se incorporaron a la CACEL los fabricantes de partes, proveedores de servicios, accesorios, comercialización, seguros, etc., quedando así representadas las distintas partes integrantes de la industria naval liviana.

Con la aparición de la construcción en Plástico Reforzado de Fibra de Vidrio (PRFV) en 1960 se observa otro hito en materia tecnológica con la incorporación a la industria de la náutica del PRFV y la construcción de barcos en serie. Esto permitió el acceso masivo del público a la náutica deportiva, sobre todo a partir de la década del 80. Según la CACEL en la década de los 90 la producción alcanzó 7.800 unidades anuales promedio y, en la actualidad, el total de embarcaciones matriculadas supera las 140.000.

Pese a ello, las empresas no dejaron de ser pequeñas o medianas, mayormente familiares y con una fuerte influencia sobre la actividad deportiva. Asimismo en ese período muchos aficionados a la náutica se transformaron en constructores o comercializadores de embarcaciones. Cabe destacar que los barcos fabricados localmente han logrado tener cierto reconocimiento internacional, por la presencia de barcos argentinos en los mercados externos, por el prestigio adquirido por los diseñadores de nuestro país; finalmente por la buena *performance* de los deportistas náuticos nacionales en competencia internacionales. Según la CACEL el nivel de calidad con que se produce en nuestro país es muy alto, siendo reconocida nuestra industria internacionalmente, con 25 años de experiencia exportadora.

## II.c - Medidas tomadas durante los años 90

El modelo económico de la década del 90 llevó a una sistemática contracción de la fábrica de buques y artefactos navales en Argentina, provocando el cierre de 25 astilleros, la desaparición de la industria naval – partista y el retraso tecnológico. El sector naval liviano, pese

a los vaivenes del mercado interno que afectaron fuertemente a esa actividad, logró mantener un cierto nivel de desarrollo llegando a satisfacer distintos segmentos de la demanda: transporte, turismo, uso deportivo, pesca, seguridad o defensa.

Además de la caída de los precios relativos y la pérdida de competitividad del país por la convertibilidad, una serie de medidas de corte liberal contribuyeron definitivamente al proceso de desindustrialización.

En primer lugar, en 1991, y como consecuencia de la crisis que afrontaba la marina mercante argentina a raíz de la falta de competitividad derivada de los altos costos de explotación de los buques, el Poder Ejecutivo Nacional dictó el Decreto 1772/91 mediante el cual autorizó que los buques argentinos fuera dados de baja provisoriamente de la matrícula y pudieran incorporarse a cualquier registro extranjero, no obstante lo cual podrían participar en los tráficos reservados a la bandera argentina. Los buques que se acogieron a tal régimen – la enorme mayoría de la flota mercante argentina – en general mantuvieron tripulaciones argentinas, pero el régimen legal aplicable a la relación laboral era el de la bandera que había adoptado. De esta manera, los armadores comenzaron a utilizar lo que se conoce como “bandera de conveniencia”, es decir la bandera de la nación que le conviene para evitar leyes y restricciones del país en el que opera. Las banderas de conveniencia surgen en la Segunda Guerra Mundial como con la necesidad y se eternizaron en el mundo como una vía de abaratamiento comercial. Consiste en la matriculación de buques mercantes, generalmente graneleros o supertanques, en países cuya legislación resulta conveniente para el propietario o armador, desde el punto de vista económico. Las empresas armadoras buscan las banderas de conveniencia a fin de reducir los costos operativos y evitar regulaciones estrictas en cuanto a seguridad o tasas fiscales, que de otra manera se verían obligadas a cumplir con el desembolso adicional.

Con el decreto 1493/92 se ordenó la creación del Registro de Buques y Artefactos Navales Extranjeros, que permitía el arrendamiento de buques extranjeros a casco desnudo (lo que se conoce en la jerga de la actividad como el charteo de embarcaciones) con destino a todo tipo de actividades. Esto le asestó un duro golpe a los astilleros que de por sí habían sufrido una reducción en la demanda de sus productos. Con esta medida se produjo un desplazamiento de la producción local frente a la importación desleal de buques usados sin pago de aranceles. En particular, de barcasas obsoletas provenientes del Mississippi (EE.UU.) buques pesqueros con matrículas de pesca vencidas para operar en Europa (principalmente España) que fueron importados para operaren Argentina a precios desleales frente a la producción nacional. Estas dos medidas fueron determinantes en la caída de la participación de empresas nacionales (privadas y estatales) en el cobro de fletes marítimos, el cual pasó del 25% registrado a comienzos de los 90 al 1,3% en 1999.

En 1997, cuando caducó la normativa, el Poder Ejecutivo la prorrogó a través del decreto 343/97. Finalmente la misma siguió en vigencia, por una u otra vía, hasta fines de 2003. Por otro lado, mediante el decreto 2062/91 se dio comienzo a la privatización de ELMA (Empresa Líneas Marítimas Argentinas), que por entonces contaba con 26 buques y contribuía al Estado en más

de 130 millones de dólares. En un lapso de 12 años la marina mercante se redujo de 149 unidades en 1991 a 66 en 2003.<sup>6</sup>

Adicionalmente, en 1993 se elimina el Fondo de la Marina Mercante, principal fuente de financiamiento para la construcción naval, mediante el Decreto 2687/93. El mismo había sido creado con el objeto de otorgar créditos a armadores privados nacionales para la construcción de buques en astilleros argentinos. Si bien era cierto que se detectaba en el organismo el incumplimiento de la devolución de los préstamos, no deja de ser verdad que el mismo permitió la construcción de numerosos proyectos navales.

También, en este período se reduce la demanda del Estado, que queda circunscripta a la incorporación o la reposición de embarcaciones para la Armada Argentina y la Prefectura Naval Argentina.

### III – Características y composición del sector

En Argentina la industria naval se encuentra integrada por pocos grandes astilleros y un número de unidades productivas medianas y pequeñas. De acuerdo con el Censo Nacional Económico del 2004 la industria naval pesada de nuestro país registra alrededor de 200 establecimientos (incluyendo astilleros, talleres y naval partista), genera unos 4.170 puestos de trabajo, mientras que en el segundo segmento liviano son 52 los establecimientos y 334 puestos de trabajos.

A partir de los datos arrojados por los dos censos anteriores se infiere que, mientras que el número de establecimiento de 1984 a 1994 se contrajo en un 8%, la reducción en 2004 respecto a 1994 fue del 34%. También es notable el descenso en el número de puestos de trabajo que pasó de 10.200 en todo el sector en 1984 a menos de la mitad en 2004.<sup>7</sup>

El Valor Bruto de Producción (VBP) a precios básicos es de 257 millones para pesados mientras que el Valor Agregado representa el 52% del VBP, es decir, se encuentra por encima de VA e industria manufacturera a nivel general, el cual es del 30%. En el sector liviano, el VBP es de \$23 millones y el VA representa el 48% del VBP.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Informe Sectorial Naval – Ministerio de Relaciones Exteriores y del Foro Naval Pesquero.

<sup>7</sup> Foro Naval y Pesquero 2011 (INET, Instituto Nacional de Educación Tecnológica, y COPRET, Consejo Provincial de Educación y Trabajo).

<sup>8</sup> Foro Naval y Pesquero 2011

En la actualidad, el 80% de los astilleros de construcción y reparación de embarcaciones se localiza en la Provincia de Buenos Aires, concentrándose principalmente al norte de Gran Buenos Aires (GBA), en la Ciudad de Buenos Aires, Ensenada, Mar del Plata y Bahía Blanca. En cuanto a las embarcaciones livianas, los astilleros se concentran al norte del GBA, en San Fernando y Tigre, y los constructores de barcos de pesca en Mar del Plata, Quequén, Tigre y Avellaneda.

Los constructores de otras embarcaciones pesadas de cabotaje y de ultramar se encuentran en Escobar, Tigre, Avellaneda y Ensenada. Los establecimientos con capacidad de construir y reparar barcos de gran porte y sofisticada tecnología están en Ensenada y Bahía Blanca (Prov. De Buenos Aires) y en Capital Federal. En Corrientes, Santa Fe, Chubut y Santa Cruz hay astilleros y talleres de construcción y reparación de embarcaciones pesadas, incluidos pesqueros y en Tierra de Fuego, Chubut y Corrientes se registran talleres navales de reparación.

De acuerdo a una encuesta realizada por el CEP (2005), el 21% de las empresas del sector naval pesado sólo construye, una proporción similar solamente realiza actividades de reparación. Otro 24% realiza ambas tareas y sólo el 12% construye, repara y fabrica partes y piezas.

De acuerdo con los datos del Censo Nacional Económico 2004 se puede apreciar que, de acuerdo al rango de valor de la producción, el 61% es generado por grandes empresas, destacándose el Astillero Río Santiago que en 2004 empleaba a 2.300 personas lo que representa el 55% del empleo total del sector. Más allá de esta particular situación, el empleo generado (30%) por el grupo de empresas que facturan entre \$500.000 y \$3.000.000 permite advertir el grado de concentración del empleo en grandes astilleros.

### III.a - Estructura de la oferta en la industria pesada

Las empresas locales más importantes se dedican a la reparación y construcción de embarcaciones tanto de carga como pesqueros. El cuadro 3 las detalla por ubicación geográfica.

CUADRO 3. ESTRUCTURA DE LA OFERTA NAVAL PESADA ARGENTINA.

<b>Empresa</b>	<b>Embarcaciones que produce o puede producir</b>	<b>Ubicación / Geografía</b>
Astillero Corrientes	Buques tanque, graneleros, cargueros, pesqueros, buques pasajeros, embarcaciones auxiliares, de recreación y deportes, artefactos navales, buques portacontenedores, plataforma de prospección submarino off shore, barcazas, transporte de granos, remolcadores, empujadores.-	Corrientes(Corrientes)
UABL (Ultrapetrol)	Mayor naviera del Mercosur. Inauguró en 2009. Capacidad para producir 50 barcazas al año. Será el primero del país en producir con cadena de montaje y el único en utilizar materiales 100% nacionales.	Sobre puerto de Rosario (Santa Fe)
SBB	Astillero en construcción con varadero. Construye en serio barcazas de empuje y plantea construir remolcadores. La producción está coordinada con la de taller metalúrgico ferroviario de la empresa.	Sobre puerto de Rosario (Santa Fe)

FLUVIMAR	Pequeñas embarcaciones fluviales de hasta 35m. de eslora. Bota en varadero.	Sobre puerto de Rosario (Santa Fe)
RIOPAL	Petroleros de hasta 15.000 tn. Bota en varadero. Puede construir barcazas, remolcadores y buques en general de hasta 120/140m de eslora. Puede botar en 2 partes y unirlas en el agua. Activo con posibilidades de aumentar capacidad e infraestructura.	Sobre Río Paraná de Escobar (Buenos Aires)
TECNAO	Construcción de aluminio y acero naval de embarcaciones de carga, pasajeros y catamaranes.	Tigre (Buenos Aires)
ASTILLERO FORTE VALPEGO	Remolcadores, buques fluviales, artefactos navales, etc. Puede construir barcazas de empuje y buques fluviales y marítimos medianos. Bota en varadero	Río Luján, Tigre (Buenos Aires)

<p>ASTILLERO MESTRINA</p>	<p>Construcción y reparación de buques pesqueros, buques tanque, graneleros, frigoríficos, buques pasajeros, embarcaciones auxiliares, artefactos navales. Puede construir barcos de hasta 140m. Está en actividad desde hace mas de 40 años.</p>	<p>Tigre (Buenos Aires)</p>
<p>UNIDELTA</p>	<p>Construcción de aluminio y acero naval catamaranes de turismo. Bota en varadero</p>	<p>Tigre (Buenos Aires)</p>
<p>SPI-ALNAVI</p>	<p>Fabricación de barcazas en serie.</p>	<p>Zárate (Buenos Aires)</p>
<p>TECNONAVAL</p>	<p>Construye pesqueros de hasta 40m de eslora</p>	<p>Tigre ( Buenos Aires)</p>
<p>ASTILLERO LAMADRID</p>	<p>Ex astillero Costaguta, puede construir barcazas, remolcadores, buques fluviales, y otros hasta esloras de 70m. Actualmente hace reparaciones. Varadero.</p>	<p>Rincón Milberg (Buenos Aires)</p>
<p>TALLERES NAVALES DARSENA NORTE (TANDANOR)</p>	<p>Reparación de buques tanque, graneleros, cargueros, pesqueros, frigoríficos, buques de pasajeros, de recreación y deporte, embarcaciones auxiliares, artefactos navales. Excelente infraestructura, mayor taller de reparaciones de</p>	<p>C.A.B.A</p>

	Sudamérica, posee un syncrolift para buques de 200m de eslora y 32m manga. Tiene sitios de construcción y/o reparación de 200m, 15m y menores.	
Ex Astilleros Domecq García	Vecino a Tandano. Planta construida para la fabricación de submarinos TR. Excelente infraestructura para la construcción bajo techo y grandes puentes grúa.	C.A.B.A
ASTILLEROS NAVALES UNIDOS	Remolcadores, barcasas, buques de servicios, portacontenedores hasta 100m de eslora. Varadero. Está activo en reparaciones. Posee una eficiente línea de panales planos.	DOCK Sud, Avellaneda (Buenos Aires)
ASTILLERO RIO SANTIAGO	Mayor astillero de construcción del país construye petróleos de hasta 60.000 tn. Buques de guerra de alta sofisticación, graneleros de hasta 27.000 tn. y buques especiales, etc. bota en tres gradas sobre Río Santiago. Posee dique flotante de reparaciones.	Ensenada (Buenos Aires)
ASTILLERO MO-ME SH	Reparación y construcción de pesqueros, remolcadores, barcasas.	Ensenada (Buenos Aires)
SPI	Posee syncrolift de 40 m. de eslora y diques flotantes para reparación. Se repara	Mar del Plata

	y construye buques de pesca Ha construido barcazas tanques alquilando las instalaciones del Domecq García. Se dedica a la construcción y reparación de buques tanques, pesqueros, frigoríficos, barcazas, remolcadores, empujadores.	(Buenos Aires)
ASTILLERO CONTESSI	Construye pesqueros desde hace 50 años y catamaranes de turismo. Bota en varadero.	Mar del Plata (Buenos Aires)
ASTILLERO MAR DEL PLATA	Buques de pesca.	Mar del Plata (Buenos Aires)
ASTILLERO VANOLI	Construye pesquero y hace reparaciones.	Puerto Quequén (Buenos Aires)
BASE NAVAL PUERTO BELGRANO	Posee dos diques secos de hasta 200 m. de largo. Hace reparaciones para la flota de mar y para buques mercantes.	Bahía Blanca (Buenos Aires)
ASTILLERO COMODORO	Posee Syncrolift 80m Puede construir buques de todo tipo de hasta 80m de eslora y estructuras para plataformas.	Puerto Comodoro Rivadavia (Chubut)

SPI CALETA PAULA	Posee un varadero para reparaciones.	Caleta Paula (Santa Cruz)
COSERENA	Reparación y construcción de pesqueros, remolcadores, empujadores, barcas, recreación y deporte, embarcaciones auxiliares. Posee un dique seco de 80 m. de largo y varios sitios de trabajo en seco.	Puerto Deseado (Santa Cruz)

**Fuente:** INET en base a CEP (2005) y Astilleros Río Santiago (ARS) (2006)

Cabe destacar que de acuerdo a las clasificaciones habituales, la estructura del mercado de la industria naval es altamente concentrada, esto lo podemos observar en el cuadro 3, teniendo en cuenta los diferentes astilleros participantes.

### III.b – Demanda de la industria naval pesada

Las principales demandantes de embarcaciones son las empresas navieras, el Estado y las pesqueras. Las empresas navieras se dedican al transporte de carga, de pasajeros, a la realización de actividades extranjeras, operaciones de remolque, etc. La mayoría de las empresas navieras en el mundo son transnacionales.

En Argentina existen ocho grandes compañías, que concentran el 70% de la flota en el país (según datos de 2003). Estas son: Ultrapetrol, Maruja, Navisupe, Fluvialmar, Oceanmarine y Transportes Navales y las extranjeras Antares Navieras y Shell Caspa. La pesa, el transporte fluvial y el dragado son fuentes permanentes de demanda interna.

La demanda interna está determinada por los que utilizan buques pesados con fines productivos: el Estado, la marina mercante y los pesqueros. Por otro lado, se encuentran quienes demandan embarcaciones livianas para uso particular (recreación y deporte). En cuanto al Estado, cumple un rol central en esta industria como regulador, productor y demandante (Armada y Prefectura) y como proveedor o articulador de mecanismos de financiamiento.

### III.c Estructura de la oferta en la industria naval liviana

Este subsector presenta una segmentación más marcada que la industria pesada.

En general, cada astillero suele producir un determinado tipo de embarcación, existiendo tres grandes clases: lancha, veleros y creceros. El segmento de lanchas representa el 72% de las embarcaciones, el de velero el 9%. El 13% restante está compuesto por una gran diversidad de vehículos acuáticos como motos de agua, motoveleros, botes a remo, etc. (CEP, 2008).

Según datos de la encuesta CEP (2008), gran parte de los astilleros son “pequeños”, es decir, facturan menos de un millón de dólares y en promedio cada firma emplea alrededor de 20 personas.

Si bien la Industria Naval está presente a lo largo de toda la Argentina, su epicentro se concentra principalmente en un radio de 30 Km. en la zona norte de Gran Buenos Aires, abarcando los partidos d Escobar, Tigre San Fernando, San Isidro y Vicente López.

Algunas de las empresas más importantes del mercado de liviano son las siguientes:

CUADRO 5: ESTRUCTURA DE LA OFERTA NAVAL LIVIANA ARGENTINA.

<b>EMPRESAS MAS IMPORTANTES</b>	<b>SEGMENTO</b>	<b>UBICACION</b>
Altamar Yachts	Cruceros	San Fernando
Arlein	Cruceros	San Fernando
Astilleros Arco iris	Lanchas	Tigre
Astilleros Aspesor (Benavidez)	Construcción botes y lanchas	Tigre
Astilleros Campanili	Lanchas	Córdoba
Astilleros Custon	Cruceros	San Fernando
Astilleros Fuentes	Lanchas	Villa María

Astilleros Gauna	Lanchas	San Fernando
Astilleros Guembe	Lanchas	Tigre
Astilleros Nautiglas	Botes, lanchas y cruceros	San Fernando
Astilleros Nguen Co (Femsa)	Lanchas	Tigre
Astilleros Novatecna	Veleros	Wilde
Astilleros Ocenatech	Cruceros y veleros	San Fernando
Astilleros Regnicoli	Lanchas y cruceros	San Fernando
Astilleros Riviera	Cruceros	San Fernando
Astilleros Viking	Semirrígidos	Sáenz Peña
Astilleros Lois	Cruceros y lanchas	San Fernando
Astilleros Pandora S.A.	Veleros	Tigre
Astilleros Río Tec	Inflables y semirrígidos	San Fernando
Astilleros Segue	Cruceros	San Fernando
Avalón Sport Boats	Lanchas	Tigre

Fuente: INET en base a CACEL “Cámara Argentina de Embarcaciones Livianas” (2010)<sup>9</sup>

### III. d - Demanda de la industria naval liviana

A diferencia de las embarcaciones pesadas, las livianas son de consumo final y son usadas para recreación y deporte.

En nuestro país este tipo de barcos suele asociarse con el placer y con un público de alto poder adquisitivo. De hecho, en términos generales, la demanda está conformada por los consumidores que integran el denominado segmento ABC1, dentro del cual se puede establecer una diferenciación, teniendo en cuenta las preferencias por el tipo de barco:

- **Pequeñas embarcaciones** (lanchas y veleros de menos de 12 metros de eslora): elegidas por jóvenes de entre 17 y 25 años.
- **Barcos a motor y cruceros:** constituyen un símbolo de status y son preferidos por aquel segmento de consumidores que tiene entre 30 y 35 años.

<sup>9</sup> Foro Naval y Pesquero 2011

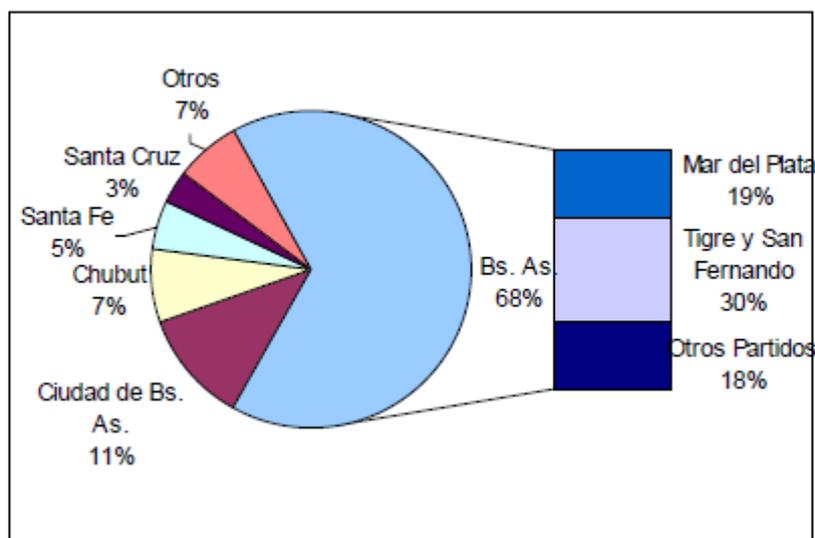
- **Veleros de más de 12 metros:** preferidos por mayores de 45 y son tradicionalmente de uso familiar.

La comercialización de las embarcaciones puede hacerse en forma directa o a través de representantes o distribuidores. En general, la primera alternativa es la más usual.

Finalmente, cabe destacar, que el sector externo también ocupa un lugar importante, siendo las principales países demandantes Brasil, Chile y Estados Unidos.

A continuación, mostraremos en el esquema 1, la distribución geográfica de los locales de la rama naval pesada:

**Esquema 1: Distribución geográfica de los locales de la rama naval pesada. Año 2005**



Fuente: Elaboración propia en base a Guías del Censo Nacional Económico 2005.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> La Industria naval en Mar del Plata. Situación actual y perspectivas. Autoras, Mauro y Calá 2008.

### III-e) Normativas

Al referirnos a la **regulación de normativas de la industria naval** podemos dividirlas en dos puntos:

#### 1) Regulación de la actividad

En este nivel el ente específico encargado de las tareas de control y seguimiento es la Prefectura Naval Argentina.

Las reglamentaciones se orientan en general al resguardo de la seguridad de los tripulantes y del resto de los navíos circulantes y, si bien en algunos casos no son extensivas a todo tipo de embarcaciones (existen normas específicas para distintos tipos de barcos), las disposiciones alcanzan a la totalidad del parque circulante y son de carácter obligatorio (PNA: Disposiciones 21/2003, 02/2005, 42/2005, 41/2005 y 40/2005).

#### 2) Estandarización de procesos y productos

Este nivel está relacionado con la gestión de la calidad dentro del rubro. Además de las reglamentaciones de PNA, se encuentran las normas de estandarización y aseguramiento de la calidad, específicas del sector. Las mismas se orientan, por un lado, a garantizar que los componentes utilizados en la fabricación de embarcaciones cumplan con ciertos umbrales mínimos (por ejemplo, resistencia) y, por el otro, a que las prácticas laborales y los conocimientos específicos del personal empleado se ajusten a estándares definidos previamente. Los agentes certificadores, que se encargan de evaluar, controlar y extender estos certificados, pueden ser nacionales (Prefectura Naval) o extranjeros (Lloyd's Register of Shipping, Bureau Veritas, Registro Navale Italiano, Det Norske Veritas) (CEP, 2005).

A continuación, nombraremos las **Instituciones** que en la Argentina se encuentran vinculadas a la actividad en cuestión:

**1)** En la administración pública encontramos:

**1-a)** La Secretaria de Industria, Comercio y PYMES: depende del Ministerio de Economía de la Nación;

**1-b)** La Secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyPA): pertenece al Ministerio de Economía de la Nación y se encarga de la ordenación y preservación de los recursos pesqueros, a través de la regulación de las actividades económicas vinculadas a los mismos;

**1-c)** La Subsecretaria de Puertos y Vías Navegables (SSPyVN): pertenece a la Secretaría de Transporte, que depende del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. Tiene por objeto regular la actividad portuaria y aquella que se desarrolla en ríos y demás vías navegables;

**1-d)** El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS);

**1-e)** El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MECyT);

**1-f)** El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (MRECIC);

**1-g)** La Armada Argentina;

**1-h)** Prefectura Naval Argentina;

**2)** En el sector académico podemos mencionar a:

**2-a)** La Escuela Nacional de Náutica: ubicada en la ciudad de Buenos Aires y creada a fines del siglo XVIII;

**2-b)** La Universidad de la Marina Mercante (UdeMM).

**2-c)** La Escuela Nacional de Pesca: perteneciente a la Armada Argentina y ubicada en Mar del Plata;

**2-d)** Universidades que cuentan con carreras orientadas hacia la actividad Naval;

**2-e)** Escuelas de formación profesional con estudios en temas relacionados;

**3)** En el sector privado se encuentran cámaras empresarias varias, sindicatos, entidades financieras y asociaciones profesionales. Estas son:

**3-a)** Asociación Argentina de Ingeniería Naval: agrupa a firmas que se dedican a actividades relacionadas con la tecnología naval: proyectos, dirección de obra, desarrollo de tecnología, etc.;

**3-b)** Asociación Bonaerense de la Industria Naval (ABIN): está conformada por astilleros y talleres navales de Punta Alta, Necochea, Mar del Plata, Zárate, Campana y Corrientes;

**3-c)** Asociación de Astilleros y Talleres Navales Argentinos (ATNA): está integrada por astilleros y talleres de la industria pesada de la zona norte del Gran Buenos Aires;

**3-d)** Asociación de Fábricas Argentinas de Motores de Combustión Interna: participan empresas que se dedican a la fabricación de motores;

**3-e)** Asociación Patagónica de Industrias Navales (APIN);

**3-f)** Cámara Argentina de Constructores de Embarcaciones Livianas (CACEL): se compone de alrededor de 100 asociados, de los cuales entre 35 y 40 son empresas construcción y reparación de embarcaciones livianas, y el resto son comisionistas navales y proveedores de partes y piezas. Esta cámara se funda en 1969 con el objetivo de difundir la actividad náutica. A destacar es la realización todos los años del Salón Náutico de Buenos Aires desde 1983, como un espacio para la presentación del trabajo de las empresas que forman parte de la industria náutica;

**3-g)** Asimismo, CACEL forma parte de asociaciones internacionales;

**3-h)** Cámara de la Industria Naval Argentina (CINA): agrupa a astilleros pequeños y talleres navales;

**3-i)** Cámara de la Industria Naval de Mar del Plata: formada 18 empresas, entre astilleros y talleres, dedicados a la construcción y reparación de buques de pesca;

**3-j)** Cámara de la Industria Naval de Punta Alta: Agrupa a los talleres de reparaciones ubicados en la zona de Bahía Blanca;

**3-k)** Cámara de Proveedores de la Industria Naval (CAPINAVAL): agrupa a los fabricantes de componentes e insumos y servicios para la industria naval. Se compone de alrededor de 20 empresas productoras de partes con destino al mercado de la construcción naval de buques pesados y embarcaciones livianas, tanto local como extranjero;

**3 -l)** Federación de la Industria Naval Argentina (FINA): fue creada en 1962 con el objeto de propender al desarrollo, protección y estímulo de la Industria Naval, y defender los intereses de la misma. Actualmente nuclea a la mayor parte de las demás cámaras empresariales;

**3-m)** Unión de Constructores Navales (UCN): nace en 1920 y nuclea a astilleros de construcción y reparación de la zona sur (La Boca – Dock Sud);

**3-n)** Consejo Profesional de Ingeniería Naval: entidad que regula por ley el ejercicio profesional;

**3-o)** Sindicato Argentino de Obreros Navales (SAON);

**3-p)** Sindicato de Obreros de la Industria Naval (SOIN);

**3-q)** Sindicato de Trabajadores de Talleres y Astilleros Navales (SITTAN);

**3-r)** Asociación de Empleados de la Marina Mercante (AAEM);

**3-s)** Asociación de Trabajadores del Estado (ATE): agrupa a los trabajadores pertenecientes a los astilleros públicos;

#### IV – Algunas consideraciones de la industria local – Mar del Plata

Uno de los temas centrales de la industria en cuestión está formado por los astilleros, que en nuestra ciudad podemos nombrar a dos de ellos como los más representativos, Servicios Portuarios Integrados S.A. y Astillero Naval Federico Contessi y Cía., esto teniendo en cuenta su estructura laboral y productividad. De acuerdo a lo observado, gran parte del trabajo lo llevan las reparaciones de embarcaciones (87%)<sup>11</sup> y el resto, la producción de nuevos buques, siendo la capacidad instalada utilizada el 70% promedio anual, ya que las épocas de alza son en noviembre y diciembre. Esto se debe a la poca financiación que existe para este tipo de trabajos y por los tiempos de mano de obra que conlleva una y otra tarea, ya que la reparación posee una rotación más rápida y ágil.

Además de astilleros, encontramos los llamados navalpartistas que son los proveedores de partes y componentes, acá tenemos 12 talleres navales dedicados también a reparación y construcción y otros 40 navalpartistas especializados en refrigeración, servicios electrónicos, servicios de ingeniería, hidráulica, motores navales, entre otros.

Gran parte de los astilleros subcontrata parte del proceso productivo y los proveedores del sector en su mayoría se encuentran en Mar del Plata, Buenos Aires, Rosario y Sur del país.

En relación a la solicitud de trabajo, en Mar del Plata los principales demandantes armadores, son empresas pesqueras, éstas están radicadas en la misma ciudad como en otras ciudades del país, con gran participación de la Patagonia.

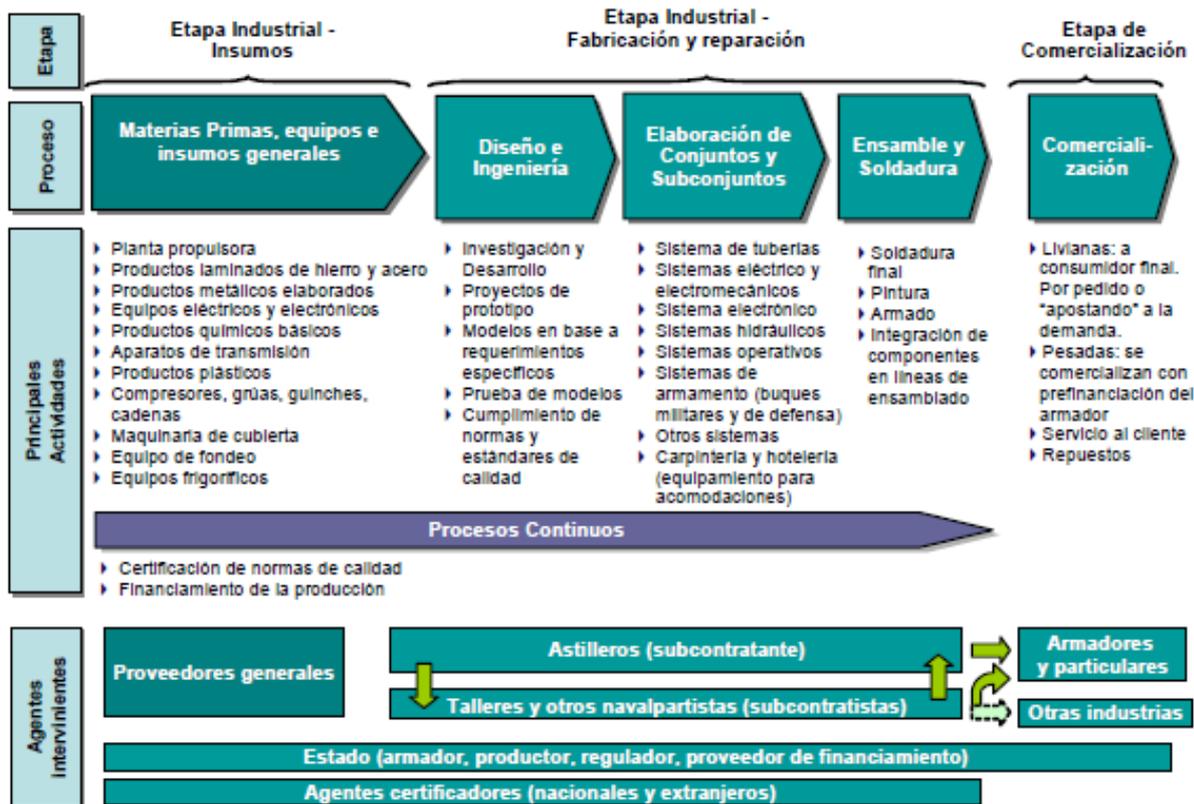
Se trabaja con un importante caudal de pedidos de la Armada Argentina, la Prefectura Naval Argentina y el CONICET.

En el esquema 2, mostramos la cadena productiva de la industria naval. En el esquema 3 encontramos la trama naval de Mar del Plata, y en esquema 4 tenemos el ambiente organizacional e institucional de la misma ciudad.

---

<sup>11</sup> Entrevistas abiertas realizadas a empresas del sector.

**Esquema 2: Cadena productiva de la industria naval**

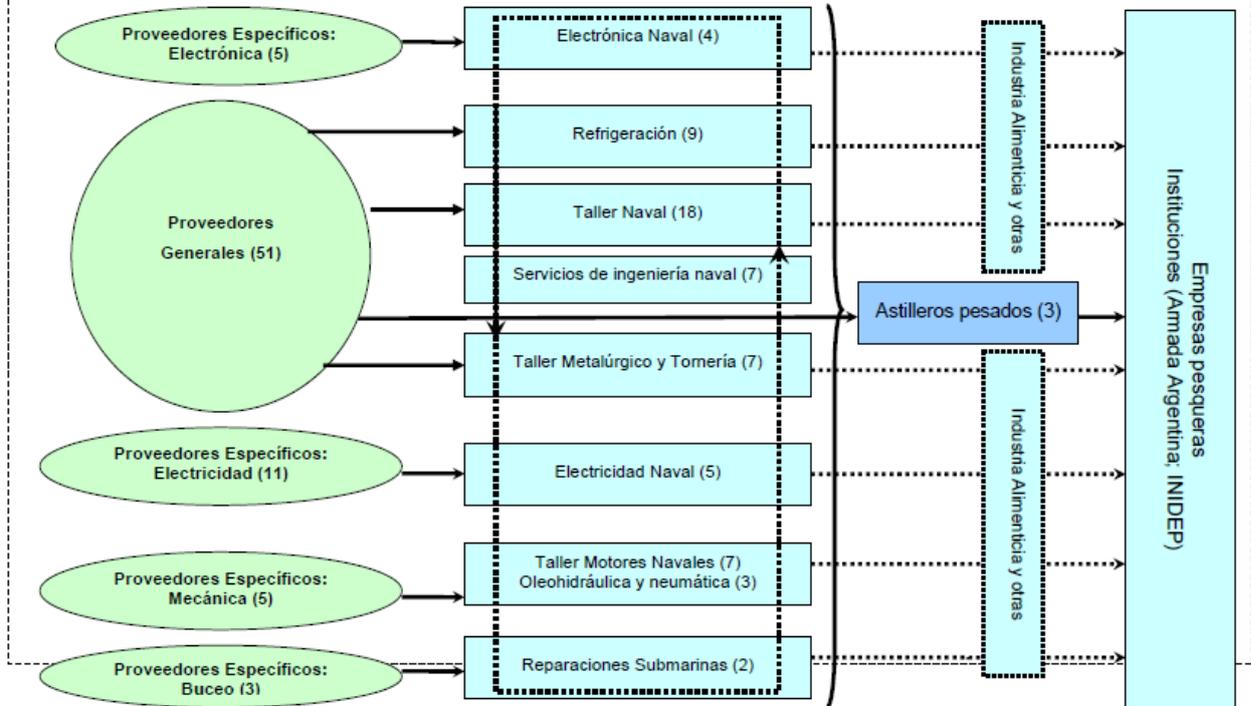


Fuente: Elaboración propia en base a UIA (2005) y CEP (2005)<sup>12</sup>

<sup>12</sup> La Industria naval en Mar del Plata. Situación actual y perspectivas. Autoras, Mauro y Calá 2008.

**Marco Institucional:** Municipalidad - Consorcio Regional Portuario - Prefectura Naval Argentina

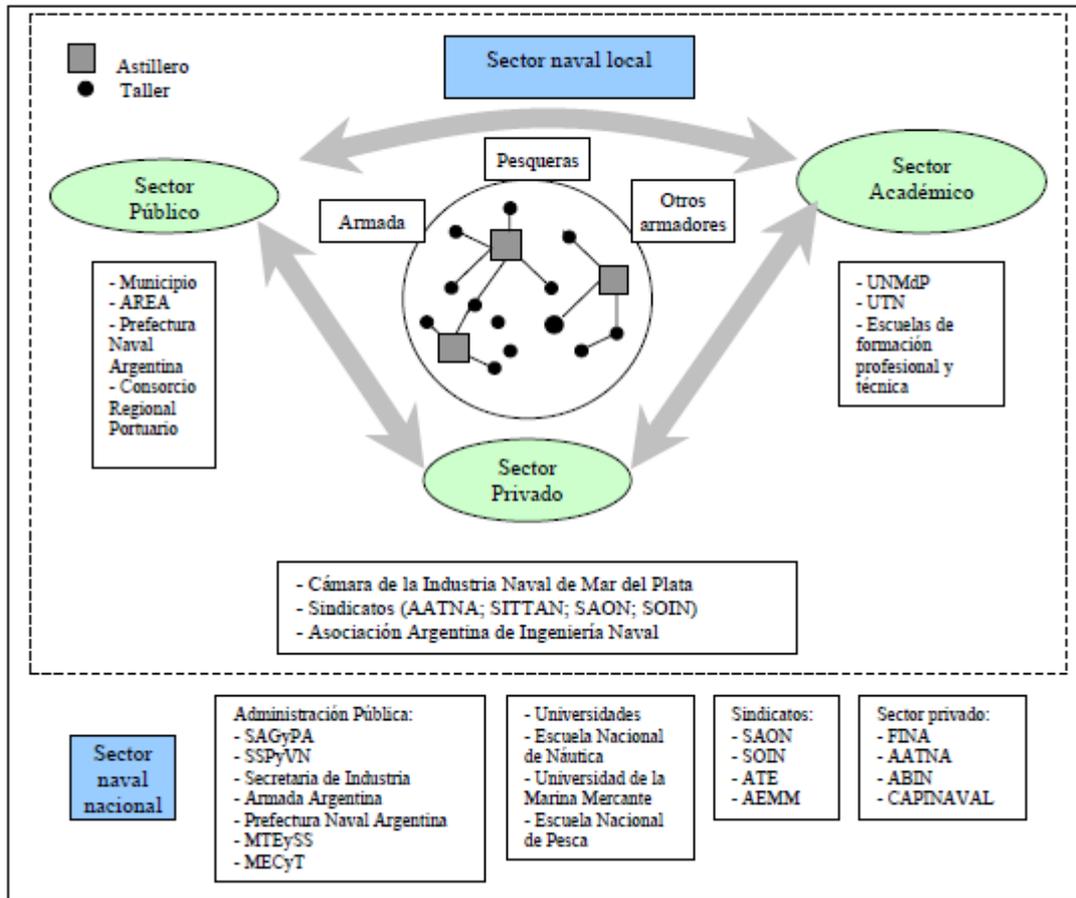
Esquema 3: Trama naval de Mar del Plata



**Marco Educativo/Científico/ Tecnológico:** UNMdP - UTN - Escuelas técnicas - Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

**Sindicatos y Cámaras:** Cámara de la Industria Naval Argentina - Sindicato Argentino de Obreros Navales - Cámara de la Industria Pesquera Argentina

Esquema 4: “Ambiente organizacional e institucional en Mar del Plata”



Fuente: Elaboración propia.<sup>13</sup>

Si bien la ciudad de Mar del Plata cuenta con una importante infraestructura: dos diques flotantes, un elevador sincrónico de buques, dos varaderos 19 y nueve gradas con un espacio aproximado de 22.000 mts.2, hoy el Puerto vive una preocupación en cuanto a la necesidad de realizar un dragado que le permita a las embarcaciones operar en forma normal, ya que resulta imprescindible para su funcionamiento, esto requiere una fuerte inversión y apoyo gubernamental, no solo provincial sino también nacional.

<sup>13</sup> La Industria naval en Mar del Plata. Situación actual y perspectivas. Autoras, Mauro y Calá 2008.

La maquinaria utilizada por los astilleros podríamos decir que son aptas para el tipo de trabajo que realizan, entre ellas tenemos: puentes grúa, pantógrafos, grúas hidráulicas y telescópicas.

El activo con mayores dificultades que poseen las empresas son las capacidades técnicas de los trabajadores, esto teniendo en cuenta que la industria requiere por su proceso una variedad de oficios, donde la formación es generalmente de largo plazo. De acuerdo a los casos vistos, la edad de los trabajadores del sector en su gran mayoría son elevados y la rotación de personal no es alta, si se observa una falta de personal especializado en tareas técnicas como electricistas, mecánicos, etc.

Siguiendo con este tema, no es menor nombrar la actualidad que se está viviendo en relación a la disputa que hoy poseen los sindicatos del sector pesquero SIMAPE Y SOMU con relación a salarios y disputa política, lo que afecta directamente al trabajo de las empresas del sector naval, ya que las empresas clientes no pueden operar con normalidad ya hace tres meses, lo que conlleva un cese en la demanda y en la cadena de pagos.

Es importante destacar la participación en la formación de los trabajadores del sector, por parte de la Cámara de la Industria Naval de Mar del Plata, el SAON, y la escuela de Educación Técnica. Además de la Municipalidad local, del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y del Ministerio de la Producción.

Hoy uno de los principales inconvenientes que están teniendo los astilleros en relación a los insumos utilizados, es la traba de importaciones, ya que la chapa naval que proviene generalmente de Brasil, los motores usados en las embarcaciones que provienen principalmente de Estados Unidos, Japón y Europa, poseen dificultades para su ingreso. A esto debemos sumarle que la producción en Argentina de estos insumos, no son de la calidad que las embarcaciones necesitan y en muchos casos no cuentan con las normas de calidad necesarias.

A lo que terciarizar servicios se refiere, en Mar del Plata, se observa que los astilleros subcontratan parte o la totalidad de ciertas actividades específicas, a saber: fundición, soldadura, mecanizado, torneado, ensamble de piezas, matricería e instalaciones eléctricas de aparatos de calefacción, aire acondicionado, ventilación y de instrumentos de navegación. Este tipo de

servicio suele tener problema en los tiempos de entrega y en algunos casos también inconvenientes en la calidad del servicio prestado.

En tema capacitación, El Centro de Servicios Naval, promovido por el Programa AREA, se encuentra orientado a la realización de ensayos y trabaja en forma articulada con las áreas de investigación de la Facultad de Ingeniería de la UNMdP y con el INTEMA. Para la implementación del centro se partió de un estudio de las necesidades tecnológicas del sector y de un diagnóstico de la oferta tecnológica existente en la ciudad.

## V- Análisis FODA

Teniendo en cuenta el contexto general, el sector en particular de Mar del Plata y de acuerdo a las respuestas obtenidas por los entrevistados, podemos realizar un análisis FODA.

### Fortalezas

- Experiencia y trayectoria de Astilleros y Talleres Navales de la zona, en algunos casos avalados por normas internacionales;
- La ciudad cuenta también con una importante capacidad de diseño naval, principalmente en virtud de los equipos internos de diseño de los astilleros, referido básicamente al recurso humano valioso en la materia;
- Fuerte visión en la prestación de servicios;
- Marca Argentina de fabricación naval reconocida. Cultura de calidad;
- Capacidad de desarrollo de proyectos;
- Existencia de know-how por trayectoria.

## Oportunidades

- La potencialidad de conectar la región de Mar del Plata con otras, ya sea hacia el interior de la provincia o hacia el sur, en cuestiones, por ejemplo, como el desarrollo de proveedores y la complementación productiva entre astilleros;
- Teniendo en cuenta los vínculos comerciales existentes en sinergia con diferentes unidades de producción, sería una fortaleza la creación de un polo naval;
- Obsolescencia de gran parte de la flota naval argentina (embarcaciones de Prefectura, Armada, pesca, barcasas fluviales y otros).  
Dependencia 100% en la inversión por parte del estado nacional;
- Resulta interesante, la diversificación del perfil productivo orientándolo hacia barcasas, y buques petroleros y mineraleros, fundamentado en el crecimiento del transporte fluvial en la Hidrobia, en la reglamentación sobre la seguridad en la navegación que establece la obligatoriedad para los buques de contar con doble casco (normas de la *International Maritime Organization*) y en la intención de Petrobrás de construir un gran número de plataformas marinas en los próximos diez años (La Prensa, 2008);
- Otra posibilidad es la reorientación de la industria naval hacia embarcaciones turísticas como catamaranes, *ferries* o pequeños cruceros. Con la llegada de estos últimos al Puerto de Mar del Plata se podrá observar y realizar un testeo de la posibilidad de demanda en relación a este servicio. Como dato adicional, uno de los Astilleros marplatenses está construyendo un crucero de dimensiones pequeñas, a modo de prueba.

- Aumento de la demanda del Estado de producción para la defensa del País;
- Perfeccionamiento de las embarcaciones pesqueras actualmente construidas, elevando el nivel tecnológico de la industria. De acuerdo a visitas realizadas a diferentes empresas del rubro, las mismas están investigando sobre la posibilidad de realizar cambios e innovaciones, que les permitan el ahorro de algunos recursos o insumos, como ser: nuevos motores de bajo consumo en combustible.

#### Debilidades

- Falta de personal profesional de diferentes áreas como sociólogos, economistas, de logística, entre otros, ya que junto a los ya existentes podrían darle a la industria un enfoque más diversificado;
- Falta una visión estratégica que incluya objetivos consensuados entre los diferentes actores de la ciudad respecto de la utilización del puerto y el litoral marítimo;
- Falta una visión de la ciudad - puerto desde una perspectiva social, ambiental, industrial, extractiva y de servicios;
- Desaparición de proveedores navales nacionales;
- Inexistencia de una ley de puertos a nivel provincial que regule las diferentes actividades que se desarrollan en dicho espacio;
- Negación en la aceptación de la Hipoteca Naval por parte de los Bancos;

- Importancia del ordenamiento territorial portuario, que concilie los intereses de los actores participantes;
- Atrasos en los trámites de transferencia de los permisos de pesca, lo que frena la reactivación de la Industria Naval Pesquera y no fomenta la renovación de la flota;
- Una debilidad marcada en la generalidad de las Pymes, es el capital de giro operativo, refiriéndonos al capital de trabajo, donde les cuesta calzar los plazos de cobro y pagos;
- Cierre de escuelas de aprendices durante la crisis de la industria.

#### Amenazas

- Falta de Legislación clara y reglas de juego;
- Significativa informalidad en el sector;
- Pérdida de mano de obra calificada. Dificultades en la oferta disponible de mano de obra calificada para acompañar un potencial crecimiento de la industria;
- Falta de financiamiento comercial y bancario;
- Sindicatos fuertemente posicionados y con una puja política;
- Fuerte competencia;
- Falta de medidas que incentiven la fabricación nacional de partes y piezas locales;

- Asimetrías con países de la región;
- Actores muy susceptibles;
- Inestabilidad e incertidumbre en las reglas de juego condiciona el desarrollo de inversiones a largo plazo;
- Mercado en constantes cambios.

## VI- Conclusión, propuestas y recomendaciones

Como es sabido, nuestra ciudad cuenta con un importante desarrollo industrial, orientado en un gran porcentaje a lo que a naval se refiere.

Tenemos que tener en cuenta que en Mar del Plata:

- a) La infraestructura existente es importante, esto debiera permitir otro canal de comercialización y diversificación en la oferta, como por ejemplo, la reorientación de la industria naval hacia embarcaciones turísticas, como catamaranes, *ferries* o pequeños cruceros.
- b) Que existen recursos humanos capacitados, aunque se debería trabajar en la mejora de este índice, ya que según pudimos obtener de las reuniones, solo el 35% aproximadamente, poseen estudios terciarios y/o universitarios;
- c) Existen empresas, como Astilleros, talleres navales (electricidad, mecánica, refrigeración, etc.), con basta experiencia en el rubro;
- d) Significativa vinculación de los actores involucrados en la operatoria naval.

Luego de haber analizado la industria, su problemática, haber entrevistado a varios actores tanto de empresas pymes como de grandes empresas, podemos concluir en que la problemática en la que la mayoría de ellos coinciden es la siguiente:

- Financiación bancaria
- Alta presión impositiva
- Problema entre Sindicatos que afectan directamente la actividad (Ejemplo, 120 días de paro este año)
- Falta de capacitación técnica específica
- Fuerte dependencia de las PYMES en relación a las grandes empresas
- Problema en la cadena de pagos
- Incertidumbre constante en las políticas comerciales
- Traba en operaciones de Comercio Exterior
- Tipo de cambio estable contra insumos y mano de obra local en alza, provocando merma en la rentabilidad
- En la mayoría el mercado informal provoca competencia desleal.

Teniendo en cuenta los párrafos precedentes, podríamos orientar un **plan de acción** hacia los actores de la industria, en donde apunten a diversificar el mercado atendido, buscando mercados alternativos que hagan que su actividad no dependa 100% de la industria naval, como ser, petrolera.

- Lograr un crecimiento en la comunicación entre los actores y así buscar encontrar una unión productiva para potenciar la oferta, ya que en la actualidad, se observa una mínima relación entre ellos, esto se podría dar con más participación en las cámaras que los nuclea;
- Participar en congresos y ferias de mercados potenciales.
- Promover, realizar y participar en cursos de Comercialización y Marketing que permitan crear estrategias de mercado.

Por lo antes mencionado y considerando los objetivos específicos del trabajo, recomiendo:

Objetivo: Recursos Humanos:

**a) Profesionalización interna en la empresa:**

- Realizar y participar en cursos de capacitación en gestión;
- Organizar charlas y cursos de orientación técnica, financiera y legal con relación directa con las vicisitudes que presenta el Sector;

Objetivo: Estructura Organizativa:

**b) Mejora de la relación con Clientes y Proveedores:**

- Crear y mantener actualizada una base de datos de proveedores locales, nacionales e internacionales por especialidad dentro del sector;
- Crear y mantener actualizada una base de datos de Clientes del sector;
- Realizar acuerdos con Proveedores de insumos especiales, maquinarias y servicios para el sector naval;
- Promover y participar de exposiciones, muestras y eventos, tanto en nuestro País como en el extranjero;
- Planificar las compras de insumos y servicios para mejorar las condiciones de negociación con Proveedores;
- Realizar y participar en cursos de Comercialización y Marketing para mejorar la atención y servicios al cliente;

- Analizar los consumos anuales de determinados insumos claves para lograr mejoras de precios y stock;
- Negociar la reducción de aranceles de importación de insumos (como el que se encuentra en proceso para la chapa de acero de calidad naval) y apoyar políticas para la sustitución de productos importados por nacionales;

Objetivo: Acceso al crédito e informalidad del sector:

**c) Desarrollo y difusión de instrumentos financieros:**

- Recibir asesoramiento sobre las líneas de crédito existentes y mejorar la relación con organismos de créditos tanto privados como estatales;
- Difundir las nuevas opciones en herramientas de financiamiento disponible, gestionando la apertura de nuevos instrumentos de financiamiento para el área;
- Promover el aumento y la agilidad en la asignación de las líneas de crédito para el sector;
- Hacer un análisis de la informalidad del sector y determinar cuál es la importancia en relación a la posibilidad del acceso al crédito.

Objetivo: Acceso a la información necesaria para el desarrollo empresarial:

**d) Buscar una mayor atomización en el mercado:**

- Efectuar estudios para detectar nuevos mercados dentro y fuera del País;
- Participar en congresos y ferias de mercados potenciales;
- Participar de reuniones de negocios;

- Promover, realizar y participar en cursos de Comercialización y Marketing que permitan crear estrategias de mercado;

Objetivo: Participación de los diferentes sindicatos:

**e) Capacitación y empleo orientado a la Producción:**

- Continuar con la capacitación en las especialidades más demandadas como Tornería, Soldadura, Calderería, Electrónica, Plásticos y Electricidad, y asimismo incorporar otras orientaciones como Fresado, Mecánica Montador Naval y Refrigeración;
- Realizar un seguimiento de los egresados para determinar si los cursos requieren un nivel de capacitación mayor tanto para los egresados empleados como para los egresados desocupados;
- Continuar con los cursos de recalificación teórico-práctico para empleados del sector en las especialidades más demandadas como Mecánica, Soldadura, Calderería, Electrónica, Plásticos, Matricería, Electricidad;
- Apoyar el proyecto de la creación de la Tecnicatura Naval en Mar del Plata;
- Reforzar y redefinir el vínculo con instituciones educativas (Escuelas técnicas y Universidades locales);

Además de lo mencionado, se debería trabajar en:

**1) Búsqueda constante de nuevas tecnologías:**

- Armar una biblioteca de consulta que incluya suscripciones a revistas técnicas de distintas especialidades y novedades navales (USA/UE), con servicio de traductorado técnico;
- Servicio de envío por mail de novedades tecnológicas y publicación en página Web;

- Mayor interacción con las unidades de capacitación (pasantías, charlas, conferencias, asesoramiento para desarrollo de nuevos proyectos);
- Comprar maquinaria o equipos de nueva tecnología de uso compartido para empresas del sector que no puedan acceder a la misma, esto les permitirá minimizar costos y eficientizar la productividad, esto acompañado de estudios de relación inversión/demanda;
- Organizar ferias, muestras o presentaciones de nuevas tecnologías (materiales, máquinas, equipos, procesos);

## **2) Normas Legislativas (propuesta no incluida en la mesa sectorial naval):**

- Creación de una única autoridad de aplicación común para la marina mercante y la industria naval, con el poder necesario para controlar e impulsar aquellas actividades que se desarrollan en los mares y ríos del territorio nacional;
- Promover la defensa de la producción nacional: normativa reconocida por la Organización Mundial de Comercio autoriza a realizar la mitad de las exportaciones bajo fletes nacionales y el resto por el país que importa (Urien, 2007). Los diferentes actores del sector reclaman a la autoridad nacional la sanción de una ley de reserva de cargas, según la cual la nación argentina afirme su derecho a transportar en buques de la propia bandera la mitad de su comercio exterior transportado por agua. Es decir, que aquellas importaciones efectuadas por el sector privado que gocen de beneficios promocionales deban realizarse a través de embarcaciones de bandera nacional (Rodríguez, 1989). Esta medida promueve la participación de la bandera argentina en el tráfico de ultramar, al tiempo que garantiza un mercado a los armadores que inviertan en astilleros argentinos. Con su implementación, estarían dadas las condiciones para que muchos buques vuelvan a la bandera nacional y otros sean construidos en astilleros argentinos;
- Una problemática legal a resolver es la cuestión de los astilleros y talleres navales en relación con las tierras portuarias públicas (Foro Naval, 2005);

### 3) Articulación con Universidades:

- Gestionar y promover actividades y servicios a las empresas del sector creando un Centro de Servicios Tecnológicos para la Industria Naval (CSTN), que funcione prestando servicios o como intermediario entre las empresas y la universidad de modo de agilizar los servicios existentes de los organismos estatales y creando nuevas prestaciones en función de las necesidades del sector;
- Formación en buenas prácticas y calidad promoviendo proyectos en forma conjunta para que las empresas del sector puedan acceder a la certificación de normas de calidad tanto para procesos como para puestos de trabajo;
- Uso de equipamiento compartido para control de calidad: Armado y ampliación de laboratorios de Ensayos no destructivos través de un convenio con la Universidad Nacional de Mar del Plata, aprovechando su capacidad instalada y experiencia, realizando el aporte de equipamiento faltante (radiografías, ultrasonido, acelerómetro, etc.), y haciendo hincapié en la mejora de la atención y los tiempos para que se ajusten a los requerimientos de la industria;
- Propiciar y fomentar la certificación de la Universidad y CSTN como entes habilitados para la realización y certificación de ensayos destructivos y no destructivos;
- Diseño: Reforzar vínculos con la Universidad Tecnológica Nacional (que tiene la carrera de Ingeniería Naval) y con la Facultad de Ingeniería y de Arquitectura y Urbanismo y Diseño Industrial de la UNMdP, para la realización conjunta de cursos de capacitación y desarrollos de proyectos, relacionados a las distintas ramas de la actividad (naval, mecánica, electricidad, etc.).

Complementariamente el tema institucional es también un tema de particular importancia y en el que hay avances pero también espacio para hacer mejoras: las acciones desplegadas en los últimos años por asociaciones empresarias como la Cámara de la Industria Naval de Mar del Plata y CACEL (San Fernando) y sindicales como el Sindicato Argentino de Obreros Navales son, junto con otras, interesantes y positivas pero hay mucho espacio aún para desarrollar acciones conjuntas alrededor de ciertas temáticas más específicas como la mejora de las competencias de

las firmas en temas que hacen a la calidad, la organización del trabajo, el desarrollo tecnológico y las vinculaciones.

## VII- Anexos

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones empresariales en relación a Pymes y Grandes Empresas, realizamos **entrevistas** a empresas de ambos segmentos, donde se realizaron el mismo cuestionario a fin de obtener diferentes respuestas dependiendo del tamaño de la firma y las distintas situaciones que viven entre sí.

Se aclara que no se revela la identidad de las firmas para preservar la intimidad de la información.

## VIII- Entrevistas

Cuestionario común para todas las firmas:

- 1- Para Usted, cuáles serían los problemas que hoy tienen las pymes en relación a las grandes empresas del sector ?
- 2- El sector presenta un alto nivel de informalidad ?
- 3- Considera que las Pymes poseen una estructura organizativa acorde. Si/No, porqué?
- 4- Es posible acceder a diferentes financiaciones bancarias?
- 5- Generalmente, los cobros están calzados con sus pagos?, acepta financiación a sus clientes?, sus proveedores les dan plazo de pago?.
- 6- Cree que las personas que trabajan en el sector están capacitadas?
- 7- Cómo influyen de acuerdo a su mirada, los Sindicatos?
- 8- Nombre dos fortalezas, dos debilidades, dos amenazas y dos oportunidades de vuestra empresa.
- 9- Qué soluciones Usted cree conveniente se podría aplicar para contrarrestar la problemática enunciada en la pregunta N°1?

Empresa Entrevistada: XXX S.R.L.

Actividad: Almacén Naval

Categoría: Pyme

Breve comentario de la empresa

XXX S.R.L. se constituyó en el mes de Noviembre de 1999 con el objetivo de abastecer de insumos tanto a los buques pesqueros del puerto de Mar del Plata como así también a la industria pesquera en sus actividades frigoríficas, estiba, planta de fileteados.

La empresa consta con 30 empleados entre todas sus filiales y con una cantidad de 1500 proveedores aproximadamente. Una característica de la empresa es que no importa ningún producto para abastecer a sus clientes.

A raíz del incremento de la actividad portuaria post-crisis la empresa expandió su negocio, instalando filiales en la ciudad de Puerto Madryn y Caleta Olivia. Dicha expansión generó un mayor reconocimiento de la marca dentro del ámbito pesquero como así también una mejor llegada a sus clientes y potenciales compradores.

Respuestas:

1- Los inconvenientes que presentan las pequeñas empresas en relación a las grandes firmas son básicamente, trayectoria, capital de trabajo y formación empresarial.

2- Sinceramente sí, tanto comercial como financieramente nos encontramos con informalidades muy altas, provocando esto que por momentos el sector se torne como una gran incógnita.

3- Unos pocos sí, la gran mayoría no. Falta profesionalizar las estructuras organizativas, sobre todo en la cúpula de la dirección de la empresa. La pesca es de tener altibajos y hay

empresas que no están preparadas para hacer frente a demandas excesivas, y creemos que ante esas situaciones, debemos tener personas capacitadas para llevarlas a cabo.

4- Esto depende de cada entidad y de la agresividad comercial con que quieran ingresar al sector los Bancos, aclaremos que con un paro de 120 días algunas instituciones vieron complicada parte de su cartera de activos colocadas a firmas del sector. Ahora bien, con las informalidades que se presentan el sector tuvo distintas alternativas financieras.

5- Los plazos promedios de cobro rondan los 30 días y hay que respetarlos para no perder mercado. En el caso de los proveedores algunos solicitan pago contado (20%), otros a 15 días (50%) y el resto a 30/45 días, con lo cual no se encuentran calzados y es allí donde la firma necesita capital de giro para poder funcionar.

6- Son pocas las personas capacitadas, lo que si se encuentra es personal que por intuición o experiencia saben manejarse en el sector.

7- Está claro que los sindicatos son influyentes, está a la vista los 4 meses que hicieron que la actividad quede frenada, eso sí, afectando a las pequeñas empresas más que a las grandes, ya que las mismas poseían producto congelado y bastante stock para seguir operando.

8- FODA

F – Fábrica de grilletes / transparencia comercial

O - Fabricación de grilletes

D - En la actualidad, financieras

A – Competencia firma

9- A nuestro entender tiempo y orden. Esto no quiere decir que para las grandes empresas marplatenses todo es fácil, pero simplemente están frente a otros números y otro capital ya

que en épocas anteriores han sabido manejarse y además supieron aprovechar el empuje del contexto. Hay que tener en cuenta que tenemos un mercado exterior que nos manda, no somos formadores de precio, tenemos un dólar bajo, y los costos locales tanto de insumos como de mano de obra son elevados, lo que no nos permite despegar.

Si hablamos del ámbito nacional, nos encontramos que muchas firmas poseen sus casas matrices en Europa o Asia, por lo tanto los capitales y las finanzas son manejados desde allá.

Empresa: CCC

Actividad: Almacén Naval

Categoría: Pyme

Breve comentario de la empresa

CCC comenzó hace más de 30 años en la zona portuaria de nuestra ciudad, trabajando para una empresa (hoy desaparecida) llamada Argebell (Capitán de Armamento). En 1976 comenzó a trabajar para Nuncio de Rosa, llegando a ser Gerente Comercial. A los 45 años, con un capital importante en contactos en el puerto con la idea de independizarse, renuncia a la empresa y abre su negocio personal, en el rubro de proveeduría naval. Comenzó con poco capital, trabajando desde su domicilio personal, y poco a poco fue ganando espacio, siempre trabajando con vocación de servicio y con un profundo conocimiento de las necesidades de los armadores. Actualmente lo acompaña su esposa en el negocio, Olga, encargándose de la parte administrativa, y Ricardo de lo comercial y operativo. Hace unos años han incorporado a su hija mayor al negocio para que poco a poco comprenda los secretos de la actividad. Posee además tres personas que lo asisten desde hace más de 6 años.

Respuestas:

1- Los problemas que hoy tienen las pymes en el sector, en relación a las grandes empresas son varios, a saber.

- a) El sector está concentrado cada vez más en menos firmas, las cuales monopolizan el mercado, ya que poseen la mayor cantidad de barcos, tanto fresqueros como congeladores, éstos últimos pertenecen solo a ellos, recordando que éstos últimos son

los barcos con mayor personal a bordo, realizando el producto terminado para exportación en alta mar.

- b) Las pequeñas empresas pesqueras armadoras de los barcos llamados flota amarilla de media altura, dependen en el mayor porcentaje de ellos mismos para la entrega (venta) de la captura, lo que hace que también a ellos en su comportamiento como clientes frente a nosotros como proveedores, dilaten y/o se corte la cadena de pagos.
- c) Los armadores que conforman las grandes empresas, saben de la importancia que ellos tienen como clientes para cualquier proveedor, por la cantidad de barcos que poseen y por la gran demanda de mercadería que absorben, dando al proveedor una facturación por demás significativa, lo que hace que se adueñen y manejen la situación.
- d) Ante este escenario, cuando se producen moras en el pago de cuentas corrientes (generalmente “nunca” respetadas en las maneras que fueron pactadas respecto a los plazos y descuentos si los hubiera) se produce una sometida dependencia en seguir proveyendo los barcos sin respuestas de pago alguna, y cuando los pagos se producen, los plazos son extremadamente extensos y en tiempos como los actuales son frecuentes los de 90 / 120 días, o más, depende de la empresa armadora, sin contemplar los importes.

2- Si, el nivel de informalidad que presenta el sector es muy grande en la generalidad de las empresas que lo forman. Esto está brevemente explicado en los derivados del punto 1.

3- Refiriéndonos a las firmas proveedoras, la atención a las empresas pesqueras insume algo más que tener los materiales de aprovisionamiento, a esto hay que agregarle algo más que es tan o más costoso que la mercadería, y se llama “servicio”, y en la generalidad de no estar dentro del sector se desconoce su alcance (todo el accionar y movimientos que envuelve y demanda esta palabra). Esto está referido a que las empresas proveedoras necesitan contar para cubrir más recursos humanos (mano de obra calificada, profesional, etc.), mayor y mejor equipamiento en rubro rodados, etc. Por lo que la respuesta a la pregunta bajo mi personal mirada es “No”.

4- Creo que están las posibilidades de acceder a financiaciones bancarias, pero no siempre se ven bajo la óptica de “convenientes”, ya que es un sacrificio muy grande, teniendo en cuenta la inestabilidad de los tiempos que corren. Por ejemplo, lo que hoy se vive es hasta un riesgo muy grande y hace que el comerciante esté permanentemente bajo una presión fantasmagórica que no le da la calidad de vida personal ni comercial que se necesita para proyectar un crecimiento. Un compromiso bancario nublaría la claridad de la visión, simplemente por su propio significado.

5- Nunca, en las generales, salvo ciertas excepciones, no están calzados los pagos de los clientes con el de los proveedores, más complicado aún cuando el proveedor es fabricante o importador, su condición es inamovible, estricta, no existen concesiones, solo existen plazos medianamente accesibles pero van de la mano del importe de la compra, que en momentos poseer ese stock no coincide (el tenerlo) con los siguientes factores: comportamiento del sector, volumen de venta, respuesta a las cobranzas, la competencia también tiene sus necesidades y se desvirtúan los precios, etc., juega un papel importante el factor precio-calidad, en las generales la importancia la tiene el precio.

6- La problemática en los Recursos Humanos es muy grande en todos los sectores, la mano de obra no es calificada dado que las generaciones actuales carecen de estudios, oportunidades de formación técnica diversa, un factor muy importante, es la falta de interés, etc. La pesca es uno de los sectores industriales más complejos, que más necesitan de mano de obra calificada técnicamente.

7- Los sindicatos en este país, siempre aprovechan las políticas para proceder, para actuar, la falta de recursos, la mala distribución de las riquezas, las grandes carencias de un sector o un pueblo, hacen que los sindicatos no hagan para lo que están creados, no tienen comportamiento de hacedores sociales sino políticos, y se convierten en el candado o cepo más poderoso

para detener la marcha de un sector, industria, y/o país. Bajo mi mirada, es nociva la intervención de los sindicatos.

Es pura coincidencia pero la actualidad lo demuestra. (27-00-2012 – Sector Pesca).

## 8- FODA

### F – Conocimiento del sector y sus necesidades

Respuesta a las necesidades

Calidad en el servicio

### O – Necesidades inmediatas del servicio

El perfeccionamiento permanente para una mejor atención

### D - Falta de Recursos Humanos

Estructura pequeña

### A - Políticas inestables

Susceptibilidad de los integrantes del sector empresarial

9- Estas son variables, temporales, son individuales, hasta parecieran utópicas, dar la ayuda económica – financiera que cada uno medianamente necesita para poder desarrollar sus proyectos.

Empresa: VVV SRL.

Actividad: Almacén Naval

Categoría: Grandes Empresas

Breve comentario de la empresa

La actividad principal de VVV SRL es la provisión o armado a los barcos de todos los elementos necesarios para su funcionamiento en alta mar: enseres, artes de pesca, repuestos, material de mantenimiento, víveres, etc. Abastecen desde sus instalaciones directamente a los barcos, cualquiera sea el puerto donde se encuentren. Como almacén naval, la empresa es una de las líderes de Mar del Plata.

Desarrolla su actividad en el Puerto de Mar del Plata, en donde tiene su planta de preparados de provisiones, el almacén naval, los depósitos de cables y sogas, repuestos, etc. Las instalaciones abarcan un total de 15.000 m<sup>2</sup>. Poseen también un punto de atención en Puerto Madryn (local que fue adquirido por la firma vía leasing inmobiliario otorgado por BP).

La estructura operativa de la empresa se compone de 50 empleados, 6 de ellos afectados al área administrativa, 4 a ventas y el resto a depósito, logística y distribución.

Respuestas:

1- Uno de los principales inconvenientes que hoy existen, son, el fomento público, llámese financiamiento y la predictibilidad de lo que pueda ocurrir, esto lleva a una mayor incertidumbre, teniendo la necesidad de mayor capital para sobrellevar estos momentos, y en este punto las PYMES en su gran mayoría no pueden soportar y las grandes empresas si. No existen las garantías para trabajar con proyección.

2-En nuestro rubro y en nuestra empresa no existe la informalidad ya que esto nos afectaría directamente en costo de nuestra mercadería y de nuestra prestación de servicios.

3-Generalmente las grandes empresas poseen una estructura acorde a las necesidades que el sector demanda, pero en lo que a pyme se refiere en general hay una mezcla entre aquellas bien organizadas estructural y administrativamente como también aquellas que no lo están.

4-En nuestro caso en particular, el acceso al financiamiento estuvo dado por las generales de la ley, es decir, cuando hubo alguna baja en este tema no fue por nuestro comportamiento, sino porque el mercado financiero así operó para todos, con restricciones generalizadas.

5-Existe un marcado desfase a favor de nuestros clientes, el cual es subsanado con capital de trabajo y descontando valores, si bien podría reflejarse en una baja de rentabilidad, nosotros ya lo tenemos asumido como un costo.

6-En general, existe de todo en las empresas, en nuestro caso particular todo nuestro personal se encuentra capacitado para las tareas que realizan en nuestra firma.

7-Nuestros empleados se rigen por el Sindicato de Empleados de Comercio que no se encuentra dentro de los más complicados. Si nos vemos afectados en forma indirecta por aquellos que se encuentran relacionados con la actividad de nuestros clientes.

## 8-FODA

### F- Servicio al cliente

Búsqueda permanente de nuevas oportunidades de negocios

### O- Nuevos mercados a conquistar

Formas de prestar el servicio

### D- Adaptación a la incertidumbre

### A-Cambios constantes

9- Claramente debemos tener políticas a largo plazo.

Empresa: BBB S.A.

Actividad: Taller Naval

Categoría: Pyme

Breve comentario de la empresa

La empresa se dedica hace más de 40 años a diseñar, fabricar y reparar equipos y plantas frigoríficas, tanto en tierra como sobre los buques, básicamente atiende al sector pesquero. Atienden a diferentes clientes situados en su mayoría en el sur del país.

Respuestas:

1- Hoy encontramos las siguientes problemáticas:

- Persecución continua, sin respiro de la AFIP;
- Respaldo para hacer frente a los compromisos;
- Llegar a ser aceptado para obtener financiación en bancos a una buena tasa.

2- Si, el sector presenta un alto nivel de informalidad, se maneja por relaciones.

3- Si, porque la mayoría son empresas familiares.

4- No, es difícil.

- 5- No siempre, es por eso que las Pymes poseen problemas financieros. En relación a los clientes, si una como empresa no otorga la financiación queda afuera del mercado y con respecto a los proveedores, si bien se puede conseguir financiación, el plazo de entrega de la mercadería lo deciden ellos.
- 6- No siempre, ya que hoy el personal que se consigue es egresado de escuelas que no son técnicas. Según nos comentó Admira (cámara de metalúrgicos), se está tratando de buscar formación de técnicos, como era anteriormente.
- 7- A nuestro entender, no influyen de manera positiva, ni siquiera para los empleados.
- 8- FODA
- F- Conocimiento
    - Afán de progreso, buscando atender al sector, aplicando toda nuestra experiencia;
  - O- Reconocimiento de las empresas del sector respecto de nuestro saber;
    - Posibilidad de movernos hacia los lugares que nos necesitan;
  - D- Atender al Obrero como familia;
    - Demasiada confianza en clientes;
  - A- Situación económica del país, que no nos hace muy competitivos;
    - Competencia desleal.
- 9- Es difícil dar soluciones ya que no están en las manos de uno. Creo que el gobierno a través de la AFIP tendría que ser más flexible y no cargar tantos intereses, deberían permitir que las empresas paguen sus obligaciones de acuerdo a sus posibilidades, no que no se pague, pero en ciertos momentos como éste complicados, las empresas tienen que decidir si pagan sueldos, proveedores o AFIP y siempre alguno pierde.
- Con respecto a la financiación de los Bancos, entre los intereses, los gastos adicionales, y la tasa muy alta, costando sostener la rentabilidad, o sea, la solución tampoco está en nuestras manos.

## IX – Palabras claves

Astillero: establecimiento donde se construyen y reparan buques. Depósito de maderos.

Dragado: es la extracción del material del lecho del río, canales y puertos. La tarea puede ser de profundización, ensanche, construcción o mantenimiento en ciertas condiciones. El equipo para realizar estas operaciones es la draga.

Taller naval: carpintería de ribera e industria afín a la actividad naviero mercante.

Varadero: es el espacio donde las embarcaciones descansan para su reparación.

Pantógrafo: es un mecanismo articulado basado en las propiedades de los paralelogramos; este instrumento dispone de unas varillas conectadas de tal manera que se pueden mover respecto de un punto fijo (pivote). Que Permite copiar una figura o reproducirla a una escala distinta.

Simape: Sindicato Marítimo de Pescadores

SOMU: Sindicato de Obreros Marítimos Unidos

INTEMA: Instituto de Investigaciones en Ciencia y Tecnología de Materiales

Barcaza: Barco grande y descubierta que se usa para tareas auxiliares, como la carga y descarga de barcos, en un río o puerto.

## X – Bibliografía

- Armada Argentina (<http://www.ara.mil.ar>)
- Cámara de la Industria Naval Mar del Plata
- Cámara de Armadores de Pesqueros y Congeladores de la Argentina (C.A.Pe.C.A.)
- Cámara de Armadores Poteros Argentinos (CAPA) (<http://www.capa.com.ar>).
- Cámara de Constructores de Embarcaciones Livianas (CACEL) (2006)

- Centro de Navegación Provincia de Buenos Aires
- Centro de Estudios para la Producción (CEP) “La industria Naval Liviana en la Argentina” (2005)
- Centro Naval de la República Argentina (<http://www.centronaval.org.ar/>)
- Consejo Federal Pesquero (<http://www.cfp.gov.ar/>)
- Consejo de Empresas Pesqueras Argentinas (CEPA)
- Consorcio Portuario Regional Mar del Plata (<http://puertomardelplata.net>).
- Diario La Capital ([www.lacapitalmdp.com](http://www.lacapitalmdp.com))
- Diario La Nación (<http://www.lanacion.com.ar>)
- Diccionario Náutico en Web (<http://www.diccionario-nautico.com.ar>)
- Elementos de Arquitectura Naval. Librería editorial Alsina Buenos Aires 1986
- Escuela Nacional de Pesca (<http://www.escueladepesca.edu.ar/>)
- Estudio del Sector Naval de Mar del Plata”. Junio 2006. Cámara de la Industria Naval de Mar del Plata en conjunto con el Sindicato Argentino de Obreros Navales (SAON). Programa AREA, Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Federación de la Industria Naval Argentina (FINA)
- Foro Naval (2005) “Foros Nacionales de Competitividad Industrial de las Cadenas Productivas”
- Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP) (<http://www.inidep.gov.ar/>)
- La Industria Naval Argentina: Situación actual y perspectivas. Año 2008. Daniela Calá, Lucía Mauro.
- La industria Naval en la Argentina. Documento de trabajo. Marzo 2005.
- La industria Naval Pesada en la Argentina. Documento de trabajo. Septiembre 2005.
- Prefectura Naval Argentina ([www.prefecturanaval.gov.ar](http://www.prefecturanaval.gov.ar)).
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (<http://www.sagpya.mecon.gov.ar>).
- Teoría del Buque. Cesáreo Díaz Fernández, Barcelona 1972
- Trabajo Anexo I – Industria Naval de Mar del Plata – Movimiento Productivo Argentino (Año 2009).
- Wikipedia.

