

XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche, 2009.

# **Reestructuración productiva y estrategias empresariales en el sector pesquero argentino, a fines del siglo XX.**

Azcarate, Lucrecia.

Cita:

*Azcarate, Lucrecia (2009). Reestructuración productiva y estrategias empresariales en el sector pesquero argentino, a fines del siglo XX. XII Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia, Facultad de Humanidades y Centro Regional Universitario Bariloche. Universidad Nacional del Comahue, San Carlos de Bariloche.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-008/559>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

## **Reestructuración productiva y estrategias empresariales en el sector pesquero argentino, a fines del siglo XX**

Lucrecia Azcarate\*

Debido al colapso de los principales caladeros tradicionales, en el último tercio del siglo XX, seis factores convergieron para dar inicio a cambios estructurales en la industria pesquera argentina:

- La oportunidad de insertar en los mercados internacionales especies presentes en el mar argentino.
- La disponibilidad de nuevas tecnologías de captura y de procesamiento industrial.
- La creación de las Zonas Económicas Exclusivas y la intervención del Estado argentino para dirigir la explotación y conservación de los recursos marítimos.
- El acceso sucesivo a medidas de fomento para la construcción e importación de buques y la formación de *Joint ventures*.
- La captura de nuevas especies que variaron la composición de las exportaciones, aunque sin disminuir su explotación.
- Y la pérdida gradual de la supremacía del puerto marplatense a favor de puertos patagónicos y grupos empresarios diversificados y asociados a firmas internacionales.

Actualmente, es un lugar común citar el golpe de 1976 como el punto transición hacia el modelo de acumulación neoliberal predominante en la década del '90. Si bien compartimos esta generalización, un uso demasiado laxo de este tipo de argumentos tiende a señalar una relación causal entre la estructura política y la política económica necesaria pero no suficiente<sup>1</sup>. Esta perspectiva no nos dice mucho sobre las recomposiciones y tensiones dentro del propio sector empresario por definir el proyecto pesquero nacional a seguir. Asimismo favorece las caracterizaciones realizadas por algunos autores sobre el desarrollo de una burguesía pesquera parasitaria.

---

\*Estudiante avanzada del profesorado y la licenciatura en Historia de la UNMDP. Esta ponencia es parte de un trabajo en curso, en el marco del Grupo de Estudios Sociales Marítimos (GESMar), en colaboración con la profesora y becaria del CONICET, María Victoria Cañete. Contactos: [liquiazcarate@hotmail.com](mailto:liquiazcarate@hotmail.com); [mvcanete@inidep.edu.ar](mailto:mvcanete@inidep.edu.ar)

<sup>1</sup> Schvarzer, J.: 1998.

A principios de los '90 algunas empresas pesqueras líderes se declararon en quiebra. Una de ellas fueron las pertenecientes al Grupo Ventura. En esta ponencia nos proponemos estudiar la trayectoria de uno de sus socios, Norberto Otero. El objetivo consistirá en tratar de aportar datos empíricos sobre el devenir de sus estrategias empresariales y sus vínculos con dicho grupo, en relación con las coyunturas político-económicas y el contexto regional, nacional e internacional en el que las mismas se desarrollaron. Para hacerlo recurrimos a fuentes bibliográficas, periodísticas y estadísticas, así como también a entrevistas en profundidad con nuestro informante clave.

### *Algunas características de la pesca marítima como actividad socio-económica*

La pesca tiene una serie de rasgos endógenos interrelacionados que condicionan su realización económica:

En primer lugar, se nutre de recursos naturales renovables pero finitos y, por lo tanto, agotables. En una situación de sobrepesca, el esfuerzo pesquero<sup>2</sup> supera la capacidad de regeneración de los stocks, produciéndose una crisis por sobrecapitalización<sup>3</sup>. En segundo lugar, tiene un alto grado de incertidumbre. Las capturas están sujetas al ciclo de vida y al carácter migratorio de algunas especies, a su interdependencia ambiental, al esfuerzo pesquero previamente aplicado, a la estructura productiva del conjunto del sector y al tipo de acceso reglamentado. Por último, esta expuesta a ciertas externalidades potencialmente negativas, debido a la imposibilidad de otorgar derechos de propiedad privada directamente sobre las especies<sup>4</sup>: Si se trata de Recursos de Libre Acceso, sometidos a un régimen de libre mercado, se tiende a favorecer una racionalidad económica individualista y de corto plazo que no tiene en cuenta el costo social del deterioro ambiental<sup>5</sup>. Por su parte, bajo un Régimen Propiedad Comunal, es el Estado -o la comunidad organizada en alguna forma asociativa<sup>6</sup>- quien representa la propiedad social y otorga derechos de explotación a un grupo de agentes, según un conjunto de normas. En tercer lugar, en este último caso, los costos transaccionales deben incluir, implícita o explícitamente, los procesos de toma de decisiones colectivas y de exclusión, en un ámbito difícil de controlar como el

---

<sup>2</sup> El esfuerzo pesquero es el resultado de la capacidad extractiva ejercida por un tiempo y en una zona determinada y puede ser mensurada tomando diversos indicadores.

<sup>3</sup> Gordon, H: 1954

<sup>4</sup> Gualdoni, P y Errazti, E.: 2002

<sup>5</sup> Hardin, G.:1968

<sup>6</sup> Alegret, J: 1999

marítimo<sup>7</sup>. En cuarto lugar, el procesamiento industrial en la actividad pesquera comprende un conjunto de tareas de diversas características, ligadas entre sí por comportamientos y relaciones relativamente estables, que posibilitan una serie de modificaciones en la materia prima. En consecuencia, es muy recurrente la formación de grupos empresariales que abarcan distintas etapas del proceso productivo. Por último, la composición combinada del sector pesquero, en tanto industria exportadora de *comodities*, hizo que la dirección económica seguida por nuestro país en el último tercio del siglo XX impactara en forma particular<sup>8</sup>.

*“Esto no implica que las leyes que rigen las actividades económicas en general no se expresen también en el sector pesquero, sino que las características de los recursos condicionan el carácter que la pesca asume como actividad económica”*<sup>9</sup>

### **Argentina: La pesca y su industria, 1960 – 1990**

*“La concentración económica de un sector o de una industria tiene efectos sobre la distribución del poder político y económico, y sobre el carácter y efectividad de la competencia. En el caso de las industrias extractivas, como la pesquera, la concentración tendrá efectos sobre la conservación del recurso”*<sup>10</sup>

- Antecedentes

La pesca marítima en la argentina vio nacer a su primera *comunidad pesquera*<sup>11</sup> en el patio trasero de la coqueta ciudad-balnearia de Mar del Plata, a principios del siglo XX. Sin embargo, no fue sino hasta la década del ´40 que la pesca artesanal tuvo su primer salto cuanti y cualitativo. De la mano del modelo de industrialización por sustitución de importaciones y de la demanda coyuntural de aceite de hígado de tiburón de la Segunda Guerra Mundial, nacieron la flota costera<sup>12</sup> y la industria conservera marplatenses.

---

<sup>7</sup> Aguado Franco, J: 2001

<sup>8</sup> Por ejemplo, durante la política económica aplicada por Martínez de Hoz, la sobrevaluación de la moneda nacional era rechazado por los exportadores mientras que el incremento de los costos internos y los créditos con altas tasas de interés y a plazos muy cortos desfavorecían a la industria. En el caso de la pesca, ambos reclamos recaen sobre las mismas figuras empresarias. La dualidad de los modelos económicos industrialista/primario-exportador que vivió la argentina no siempre se adaptó bien a las posibilidades de la pesca, en la medida que no existió una expansión del mercado interno para este tipo de productos.

<sup>9</sup> Bertolotti; Errazti y Pagani; en Gennero de Rearte, 2002: 50

<sup>10</sup> Bertolotti: 1987

<sup>11</sup> Tomamos el concepto de comunidad pesquera en el sentido utilizado por José Mateo (2005): *“nos referimos a una comunidad con un patrón de asentamiento compacto, cuya principal actividad económica y culturalmente es la pesca. Si bien en las últimas dos décadas [del siglo XX] se han desarrollado otras terminales pesqueras en el litoral patagónico, la residencia de los pescadores no suele estar asociada a puerto base de las embarcaciones pesqueras”*.

<sup>12</sup> La flota pesquera de bandera nacional se clasifica en: embarcaciones *costeras* y de altura. La denominación de “altura” se refiere a la capacidad operativa de los buques para alejarse de la costa y

A mediados del siglo XX, distintos factores comenzaron a impulsar la expansión de la pesca de altura y la industria dedicada a la explotación de merluza. Si bien esta especie ya figuraba entre las capturas de la flota costera, la misma era estacional y vendida para el mercado en fresco o como producto secundario para conservas. Al arribo de un grupo de buques fresqueros tripulados por familias belgas<sup>13</sup>, concedoras de las faenas de arrastre<sup>14</sup>, se sumo el proceso de capitalización al interior de la industria pesquera, la iniciativa de algunos empresarios locales<sup>15</sup> y la acción del Estado en el fomento de estas actividades.

*“La política económica del peronismo había reservado en sus planes quinquenales un espacio para el desarrollo pesquero y la mira estaba puesta en la pesca de altura. Las capturas de merluza se incrementaron [...] sin embargo, subsistía el problema de la falta de instalaciones para la conservación del producto y de medios adecuados para el transporte de pescado (vagones y camiones frigoríficos)”*<sup>16</sup>

Entre 1960 y 1990, la actividad industrial y extractiva de altura vivió una gran transformación en la que algunos autores han identificado ciclos de expansión y recesión. Retomaremos estas contribuciones, los análisis sobre estructura industrial derivados de los censos pesqueros de 1981 y 1987, y algunas reglamentaciones en materia de políticas pesqueras, para dar un marco comprensivo a la trayectoria empresarial que estudiaremos a continuación<sup>17</sup>.

- Los comienzos de la pesquería de merluza (1961 – 1969)

Durante el gobierno desarrollista de Arturo Frondizi, las industrias extractivas quedaban en una primera instancia rezagadas. Sin embargo, la comercialización pesquera resultaba favorecida por la ampliación de la red vial y la modernización en la industria del transporte. Posteriormente, se reglamentaron medidas específicas de

---

“seguir” los recursos migratorios o acceder a los caladeros de aguas profundas. Dentro de esta, se distinguen los buques fresqueros y buques procesadores (congeladores y factorías). Los *fresqueros*, son aquellos que desembarcan la captura con hielo para su posterior procesamiento en tierra. Por su parte, los *procesadores* se caracterizan por su mayor poder de pesca y por desembarcar productos congelados y, en factorías, por procesar la captura a bordo. Ver Mateo, J.: 2005 y Bertolotti, M.: 2001

<sup>13</sup>Masid, M.: 2004

<sup>14</sup>Se llama “artes de pesca” a los aparejos utilizados para la captura de los peces. En el caso de la merluza se utilizan redes de arrastre.

<sup>15</sup>El pescado se vendía entero. La iniciativa de la marca local *Frile* incorporó el filete de merluza como producto industrial

<sup>16</sup>Masid, M & Mateo, J. 2008: 78

<sup>17</sup>Ver Bertolotti, M.; Piergentili, G. & Cabut, D.: 1985; Bertolotti, M. & Cabut, D.: 1986; Bertolotti, M. & Cabut, G.: 1994; Bertolotti, M.; Pagani, A.; Mizrahi, E.: 2001; Pagani, A. & Bertolotti, M.: 1991; Bertolotti, M.; Verazay, G.; Errazti, E.; Pagani, A. y Buono, J.: 2001.

financiamiento destinadas a fomentar el desarrollo de la flota de altura<sup>18</sup>. Finalmente, para 1962, se estableció un régimen de promoción aduanera y fiscal para las “*empresas de extracción, conservación, transformación y distribución de pesca marítima, que propongan la instalación de equipos e instalaciones industriales nuevas, y que respondan a las técnicas más modernas y económicas*”; a las cuales se declaraba “*de interés nacional*”<sup>19</sup>

Si bien la actuación estatal, nacional y provincial, en la expansión de la industria pesquera ha sido más prodiga que orgánica en materia legislativa<sup>20</sup>, no se restringió únicamente a la intervención económica. Para 1966, el gobierno de A. Illia firmó con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) un convenio de cooperación técnica y científica. La contraparte argentina del denominado “Proyecto de Desarrollo Pesquero” (PDP) estuvo a cargo del personal del Instituto de Biología Marina (IBM). Esta institución había sido creada en 1961 por iniciativa de distintas Universidades Nacionales. La actividad del PDP significó el primer ejercicio sostenido desde el Estado en pos de producir saberes relacionados con la exploración, conservación y explotación de los recursos ictícolas<sup>21</sup>. A partir de entonces, la ciencia pasó a ocupar un lugar en la gestión de la actividad pesquera, no exento de conflictos.

La iniciativa del PDP estaba en sintonía con un proyecto de ley presentado por el Poder Ejecutivo en 1964, donde se extendía la soberanía nacional hasta el límite de las 200 millas náuticas. El proyecto fue finalmente aprobado como Ley N° 17.094 en 1966 y complementado por otras que reglamentaban la explotación de los recursos marítimos por buques de bandera argentina y el otorgamiento de permisos provisorios de pesca para buques extranjeros<sup>22</sup>. Así, el Estado Argentino sentaba precedente en la discusión jurisprudencial por el reparto y administración de los recursos pesqueros, que se suscitó a nivel internacional, tras los primeros síntomas de sobreexplotación de los caladeros tradicionales del Hemisferio Norte. A su vez, cada uno de los temas tocados por las

---

<sup>18</sup>Los Decretos N° 10.032 y 10.033 de 1960 eximían de recargos a la importación de buques pesqueros y de transporte frigorífico; así como también a la importación de materiales, maquinas y equipos para los astilleros nacionales.

<sup>19</sup>Ferepin, R. & Villemur, J. 2004: 287. El Decreto N° 2556/62 establecía beneficios que no se limitaban a la importación y operatividad de buques de altura, sino sobretudo a la instalación de plantas manufactureras

<sup>20</sup>Hasta 1998 no existió una Ley Federal de Pesca que explicitara los principios fundamentales en los cuales basar la política pesquera. Si bien no podemos contemplar el conjunto de las reglamentaciones en este ponencia, remarcaremos aquellas que, a nuestro entender, han marcado la orientación de la industria para cada periodo y/o que fueron foco de conflictos al interior del sector.

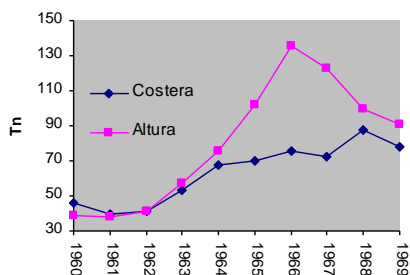
<sup>21</sup> Soprano, G: 2007.

<sup>22</sup>N° 17500 y 8802 de 1967, respectivamente.

normativas mencionadas serán motivo de reiterados cuestionamientos y modificaciones en el transcurso de las próximas dos décadas<sup>23</sup>.

*“La industria pesquera argentina atrajo, a partir de ese momento, la atención de los importadores externos y es vislumbrada ella misma como generadora de divisas. Una oferta crediticia oportuna, que favoreció la introducción de tecnología adecuada, y la implementación de una política pesquera (no siempre acorde al proceso de desarrollo), orientaron netamente la industria hacia el mercado exportador”<sup>24</sup>*

**Figura 1.** Capturas por tipo de flota, 1960 – 1969. Fuentes: \*



En este primer ciclo expansivo predominó la incorporación de buques fresqueros de altura construidos en astilleros nacionales (41 unidades), antes que la importación (15 unidades). El crecimiento de la flota estuvo acompañado por la creación, en 1963, de la Cámara Argentina de Armadores de Buques

Pesqueros de Altura (CAABPA). La misma también estuvo acompañada por la instalación de los primeros establecimientos Frigoríficos, Plantas de Fileteado y Plantas de Harina y Aceite de pescado.

El máximo de capturas se alcanzó en 1966, con 136 mil toneladas. La mayor parte de los desembarques fueron hacia el mercado interno<sup>25</sup>. No obstante, la actividad registró un periodo de crisis, 1968/69, en el cual descendieron tanto los volúmenes como los valores de los desembarques. Entre las causas de la crisis estuvo la actividad intensa de buques extranjeros, la estrechez del mercado interno y la competencia de otros países en los mercados internacionales.

El Decreto 6.361 de 1967 modificó las normas aduaneras, a fin de favorecer las exportaciones pesqueras. Este decreto se conoció como “Plan Barrido” y permitió que buques fresqueros de bandera argentina desembarcasen sus capturas en puertos extranjeros, mayormente en Brasil<sup>26</sup>.

<sup>23</sup>Especialmente, el rol del Estado en la administración pesquera, los límites de la soberanía marítima - nacional y provincial-; la explotación pesquera en la región patagónica y las relaciones entre la flota de bandera nacional y extranjera.

<sup>24</sup>Masid, M & Mateo, M: 2008.

\*Fuente Figura 1: Mirahi, E.: 2001.

<sup>25</sup>También influyeron en la actividad pesquera de este período las vedas impuestas sobre el consumo de carnes durante 1964, 1965 y hasta febrero de 1966.

<sup>26</sup>Ferepin, R. & Villemur, J. 2004: 316

*“Sin embargo, la década del 60 debe considerarse de ensayo y error, sobre todo en los primeros años, porque la política exportadora fue improvisada y la adaptación tecnológica exigió fuertes inversiones y el consiguiente endeudamiento. Si bien en el ámbito fiscal la aplicación de medidas impositivas y el reintegro de recargos de cambio y de derechos aduaneros aliviaron los problemas derivados de las importaciones de insumos, estas fueron entorpecidas por las continuas regulaciones cambiarias, la vez que el proceso inflacionario alteraba los cálculos en los costos de producción”<sup>27</sup>*

- La importación de los fresqueros y la expansión de la industria filetera (1970 – 1975)

La sobreexplotación de los caladeros tradicionales, tuvo tres consecuencias en el ámbito pesquero local<sup>28</sup>: generó un nicho de demanda que pondría a la incipiente industria merlucera en la órbita internacional del comercio de pescado blanco. Abarató la importación de los buques fresqueros<sup>29</sup>. Finalmente, incrementó la presión externa por firmar acuerdos diplomáticos con los países ribereños, a fin de permitir el acceso de flotas extranjeras a sus Zonas Económicas Exclusivas (ZEE).

Las agencias estatales intervinientes en la administración pesquera no estuvieron al margen de los conflictos políticos en que se dirimía el país. Desde la finalización del PDP, en 1972, el IBM vivió un proceso de desmembramiento, con atentados a su edificio, exilios, e intervenciones. En 1975, las Universidades se desvincularon de su gobierno y fue incorporado a la Secretaria de Agricultura y Ganadería. Asimismo, uno de sus técnicos, el Dr. Malaret<sup>30</sup> se desempeñó como jefe del Servicio de Pesca de la Junta Nacional de Carnes y fue desvinculado de su puesto meses después, en el marco de los conflictos planteado por la firma de un convenio con Polonia que permitía el ingreso de buques de esa bandera a los caladeros nacionales<sup>31</sup>.

---

<sup>27</sup>Masid, M. & Mateo, J. 2008: 80.

<sup>28</sup>CUSHING, D: 1998.

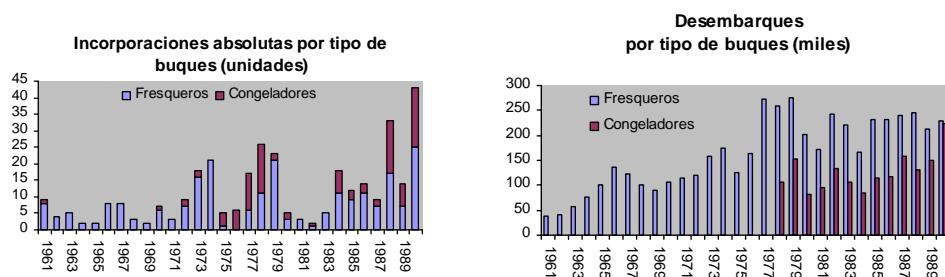
<sup>29</sup>Países poseedores de las principales flotas y mercados pesqueros, como España, comenzaron a incursionar en áreas de pescas más lejanas, adoptando políticas orientadas a modernizar su flota, incorporando buques congeladores de gran porte y subvencionado la venta de sus buques fresqueros.

<sup>30</sup> El Dr. Malaret era un economista pesquero que, durante el “Proceso de Reorganización Nacional” luego fue asesor de la CAABPA y protagonizó un debate en los medios periodísticos con las autoridades de pesca por la política pesquera. Posteriormente, en 1985, fue nombrado director del INIDEP y nuevamente fue relevado de su puesto en el contexto de los conflictos por la firma de los Convenios Marcos con Rusia y Bulgaria. Cañete, V.:2008.

<sup>31</sup> El Decreto N° 1.009 de 1973 aprobó el llamado a Concurso Público Internacional de ofertas para constituir una sociedad anónima de economía mixta, que tendría por objeto la explotación de recursos pesqueros bajo soberanía argentina, correspondientes a la región patagónica, su procesamiento en tierra y comercialización en el país al que perteneciese el asociado extranjero.



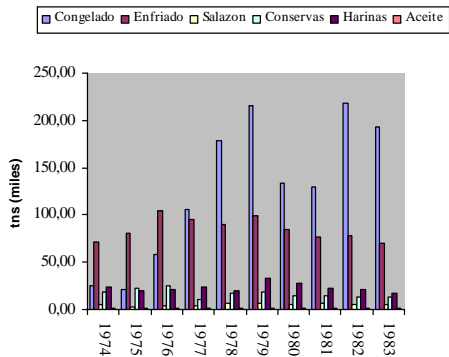
**Figura 2.** Buques y Desembarques de la Flota Industrial de Altura. Fuente:\*



En este ciclo, primó la importación de buques fresqueros nuevos y usados (74) antes que la construcción de embarcaciones en astilleros nacionales (11)<sup>32</sup>. El marco normativo de esas importaciones estuvo dado por la Ley 19.000, y su Decreto Reglamentario N° 440/71. Dicha ley también dictaminaba facilidades promocionales para la instalación de plantas de procesamiento en tierra, discriminando los beneficios según se instalasen al norte o sur del Río Colorado. Por su parte, la Ley 19001 estructuraba un régimen tarifario que disponía importes a recaudar por el Estado en distintos conceptos relacionados con la explotación pesquera y la Ley 19002, dictaminaba la creación de Mercados Nacionales de Concentración Pesquera. Para 1973, la Ley 20.236 dispuso que la explotación en las zonas bajo soberanía nacional quedara reservada exclusivamente para las embarcaciones de bandera argentina, previo permiso de pesca entregado por la autoridad de aplicación. Mientras que la Ley N° 20489 (Decreto 4913) disponía la prohibición de realizar actividades de exploración por parte de entidades extranjeras, sin previa autorización. Además, se firmo el Tratado del Río de la Plata y la Zona Común de Pesca del Frente Marítimo Argentino – Uruguayo, como paso inicial para la resolución del conflicto jurisdiccional por la soberanía marítima entre ambos países. Paralelamente, por Ley 20.054/73, la comercialización en el exterior de los recursos pesqueros quedaba exclusivamente a cargo del Estado Nacional, quien determinaría el tipo y modalidades de las operaciones y las entidades - públicas y privadas- de capital nacional que las efectuarían.

<sup>32</sup> También se importaron 6 buques congeladores  
 \* Fuentes Figuras 2 y 3: Bertolotti, M: 2001

**Figura 4.** Elaboración de productos pesqueros. Fuente:\*



El periodo se caracterizó por una fuerte expansión de las capturas, que alcanzaron un máximo de 270 mil toneladas en 1973. En su composición, el 87,4 % correspondió a la merluza<sup>33</sup>. No obstante, los efectos de la crisis económica interna, la creciente conflictividad laboral y la crisis del petróleo a nivel

internacional, se observaron en la caída de las capturas y las exportaciones durante 1975.

- El auge de las exportaciones de merluza y la incorporación de los buques procesadores (1976 – 1981)

Durante este ciclo se consolidó, a nivel mundial, la ampliación del derecho patrimonial de los países ribereños hasta las 200 millas marinas. Esto provocó, por un lado, un nuevo desabastecimiento coyuntural de los mercados tradicionales de pescado; y, por el otro, dificultades para las operaciones de las flotas procesadoras en caladeros lejanos. La estrategia de los países poseedores de esas flotas consistió en vender aquellos buques que fuesen considerados excedentes y fomentar la formación de *Joint Ventures* con empresas locales<sup>34</sup>

El gobierno de facto creó la Secretaría de Intereses Marítimos (SEIM), y el Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Pesquero (INIDEP)<sup>35</sup>. El mismo obtenía su financiamiento con la creación del Fondo Nacional Pesquero (FONAPE) que recaudaba un canon del 2% a las exportaciones<sup>36</sup>. Ambas agencias funcionaban dentro del Ministerio de Economía, pero su gestión quedó monopolizada por el Consejo en Jefe de la Armada (CEJA). Dicha secretaria dispuso la continuidad, modificación y creación de múltiples normas regulatorias y de fomento, en un intento por expandir una

<sup>33</sup> Bertolotti, M: 2001

\*Fuentes Figura 4: Boletín SEIM: 1982 y Bertolotti, M: 1985

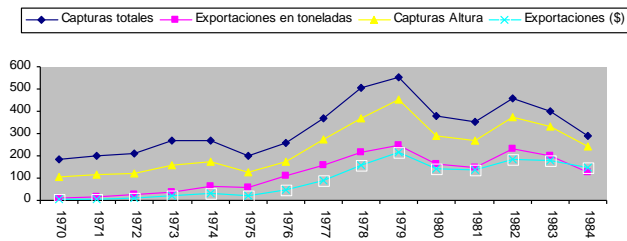
<sup>34</sup> OCDE: 1978

<sup>35</sup> Sobre la base del IBM.

<sup>36</sup> Ley 21673 de 1977

industria pesquera estimada como deficitaria en relación con las potencialidades de los recursos pesqueros<sup>37</sup>.

**Figura 5.** Capturas y Exportaciones (miles). Fuentes:\*



En este período se importaron 59 barcos y se construyeron solo 10 (fresqueras). Sin embargo, los buques congeladores representaron el 73% del total

importado bajo el Decreto 2729 de 1977. Paralelamente, la figura de la empresa nacional, con participación extranjera –no mayor del 49% del capital- promovió el ingreso de nuevos capitales, nacionales e internacionales. Representativo de este proceso fue la creación, en 1975, de la Cámara Armadores de Pesqueros Congeladores de Altura (CAPeCA)

*“Con la incorporación de esta nueva modalidad de captura y procesamiento a bordo, se pretendía contribuir al objetivo de extender la cobertura de la flota a todo el Mar Argentino; no obstante ello, no se logró diversificar la composición de las capturas, que siguieron orientadas básicamente a la merluza y el calamar”<sup>38</sup>*

Entre 1977 y 1979 se registró un crecimiento exponencial de las capturas (550.300 t.) y exportaciones (250.000t.), por un valor de 214 millones de dólares. En los desembarques, la merluza ocupó el 76,5% seguida por el calamar con el 17,8%. No obstante, el ciclo expansivo se revirtió, con caída de los volúmenes de captura, producción y exportación significativa para 1980 y 1981, una leve recuperación entre 1982 y 1983<sup>39</sup> y una profundización para 1984.

La crisis respondía al denominador común de experiencias previas: cambios en la demanda internacional y obstáculos en el ámbito económico interno (aumento de los costos internos, retraso de la paridad cambiaria, reembolsos inadecuados, etc.),

<sup>37</sup>El marco legal estuvo dado por ley 21.608, de Promoción Industrial; la Ley 21382, de Inversiones Extranjeras; y la Ley 21514, de Concurso Internacional para la exploración y expansión de exportaciones pesqueras. Memorias Secretaría de Estado de Intereses Marítimos: 1980

\*Fuentes Figura 5: Boletín SEIM: 1982 y Bertolotti, M: 1985 y Mizrahi, E.:2001.

<sup>38</sup> Mizrahi, E. 2001: 33

<sup>39</sup> Esa recuperación estuvo relacionada con el comienzo de la explotación y exportación del langostino (*Pleoticus mullieri*). Una especie con ciclo de vida anual y muy vulnerable a la sobrepesca. La misma no soporta volúmenes de capturas tan grandes como la merluza pero sí tiene valores más altos en los mercados internacionales (Figura 5). En 1983 y 1984, el langostino correspondieron al 34,6 y 54,1% de los valores exportados.

culminando todo ello en un fuerte endeudamiento y paralización de la industria. Sin embargo, también ponía en evidencia cuestiones que la diferencian. Cabe, entonces, destacar algunas de ellas, a fin de ejemplificar hasta qué punto la composición del sector pesquero se estaba complejizado:

1. De los análisis sobre los porcentajes de operatividad e inactividad de la flota, se deduce que la crisis de 1981 -1984 afectó a cada estrato de manera disímil. La operatividad absoluta de los buques procesadores fue moderadamente baja (menos del 45%) durante 1981 -1982 y baja (menos del 25%) entre 1983-1984. Por su parte, la flota fresquera operó de manera moderadamente alta (45-75%) entre 1981-1982, en función de su capacidad de bodega, pero de manera discriminada (en baja) según crecen los costos operativos de las unidades más antiguas<sup>40</sup>.
2. Del análisis de la infraestructura industrial instalada por regiones (bonaerense y patagónica), se destaca que las instalaciones para 1987 eran 16,4% más que en 1982. Si bien la cantidad de plantas aumentó de forma similar en ambas regiones, la región que más creció en términos relativos es la patagónica (87%). No obstante, si hubiese operado en su totalidad, la capacidad instalada en tierra para 1987 se encontraba sobredimensionada respecto de las máximas capturas permitidas.
3. Entre 1978/84, el 65,4 % de lo producido se destinó al mercado externo. Las ventas se distribuyeron entre 52 países, pero con una concentración superior al 65% en los primeros cinco y del 80% en los primeros diez países. Del total de las 100 empresas que exportaron, la concentración de los volúmenes para las primeras diez eran moderadamente bajas en 1979 (38,1%) y moderadamente alta en 1982 (61,7%).

Se puede ver, entonces, que la industria pesquera de altura en la Argentina se estaba convirtiendo en un entorno altamente competitivo, con una capacidad extractiva sobredimensionada, una estructura industrial desabastecida y un desequilibrio de capitalización por regiones y estratos de flota.

*“Desde el punto de vista financiero, el importante proceso de inversión nacional se realizó sobre la base de un fuerte endeudamiento; ello, sumado a la necesidad de cubrir los quebrantos operativos ocasionados por la brecha negativa del*

---

<sup>40</sup> Un informe del INIDEP, demostraba que, ya para 1982, si al stock de merluza se le aplicaba el esfuerzo pesquero de 1979 se estaría sobreexplotando la capacidad de renovación del recurso. Otero, H. O., Olmos, K.: 1982.

*dólar de exportación con relación al nivel de los precios internos, mas la indexación de los créditos, torno la mas critica la situación ”<sup>41</sup>*

- Los albores de una reestructuración productiva (1982 – 1989)

A las dificultades económicas que vivió el conjunto del país durante el gobierno del Dr. Alfonsín, se sumaron una serie de acontecimientos especialmente significativos para la pesca argentina. Tras la firma del Tratado del Río de la Plata (1973), Uruguay experimentó una gran expansión pesquera y en 1981 supero los desembarques totales, y de merluza, argentinos en esa zona. Por su parte, la Guerra de Malvinas significó el establecimiento unilateral por parte de Inglaterra de una Zona Económica de Exclusión de 150 millas marinas<sup>42</sup>. Esta medida afecto drásticamente la operatividad de los buques argentinos, especialmente los congeladores. A su vez, el Reino Unido otorgó a buques de flotas extranjeras 204 licencias en 1987 y 145 en 1988; lo cual, no solo incrementaba la presión sobre los recursos, sino también la competencia en los mercados. En contrapartida la Argentina suscribió los Acuerdos Marcos con la ex Unión Soviética y con Bulgaria<sup>43</sup>. La intención declarada fue fomentar la explotación de las especies presentes en aguas profundas de la zona austral y estaba en concordancia con la Ley 23.018, de fomento para las actividades pesqueras en la región patagónica. Sin embargo, estas medidas de fomento contrastan con aquellas que establecían el carácter definitivo de los permisos de pesca vigentes, suspendían el otorgamiento de permisos para pescar langostino y excluían las capturas de merluza de los proyectos de incorporación de buques a aprobar<sup>44</sup>.

Hasta 1988 se incorporaron a la flota de altura 78 buques, de los cuales 42 fueron construidos en el país (entre ellos 4 congeladores factorías) y 37 fueron importados (32 procesadores y 5 fresqueros). Sin embargo, y a pesar de la leve recuperación propiciada por las exportaciones de langostino, un promedio del 40% de la capacidad de captura estuvo inactivo o presento niveles de operatividad inferiores al 25% entre 1979 y 1988.

---

<sup>41</sup> Mizrahi, E. 2001: 35

<sup>42</sup> Ampliada a 200 millas en 1987

<sup>43</sup>El Convenio preveía admitir esas flotas sobre un supuesto nivel de capturas excedentarias no pescadas por las flotas de bandera nacional y hasta alcanzar el máximo permitido de capturas por especie. La determinación de esos cupos genero fuertes conflictos con los empresarios locales y al interior del INIDEP. Complementariamente, las empresas extranjeras debían comprometerse a procesar cierto volumen de sus capturas en tierra y a colocar una parte de su producción en sus mercados de origen. Posteriormente los convenios fueron rescindidos por incumplimiento y sobreexplotación.

<sup>44</sup> Respectivamente: Decreto N°945 de 1986; Resolución SAGyP N° 396/86; Resolución SAGyP N° 946/88

*“Durante esos años algunas firmas no fueron lo suficientemente flexibles para realizar las transformaciones de organización requeridas y cambiar el modelo de industrialización prevaleciente de líneas de fileteado, soportadas por una sola especie abundante (merluza) y altamente dependiente de la demanda externa. Los ingresos generados por las capturas extraordinarias de langostino, solaparon la crisis de mercados y caída de los precios de merluza, permitiendo la supervivencia de las firmas pero posponiendo los cambios tecnológicos necesarios”<sup>45</sup>*

Lamentablemente, no coincidimos con la autora de esta cita en el carácter “necesario” y “requerido” en la orientación de las transformaciones por ella mencionadas. Consideramos, en cambio, que durante este ciclo se vivió una puja al interior del sector empresario y el Estado por el modelo productivo a definir. Es desde esta perspectiva que vemos la quiebra de muchas empresas que habían liderado los desembarques y las exportaciones durante las últimas décadas<sup>46</sup>

*“Luego de la caída del grupo fresquero puro, en 1990, asumió la presidencia de la Cámara de Armadores de Buques Pesqueros de Altura Antonio Solimeno, secundado por un grupo homogéneo constituido por Valastro, Mellino, Moscuzza y Antonio DiLeva, de El Marisco. Entre los tres primeros se rotan cada año en la presidencia de la Cámara. El vacío dejado por las quiebras permitió que este grupo se consolidara”<sup>47</sup>*

Con el arribo al gobierno de Menem, el cargo de Subsecretario de Pesca fue ocupado por el abogado de CAPeCa, Carlos Corach y comenzó a consolidarse la reestructuración productiva que se venía prefigurando. Sin embargo, el proceso no significó simplemente un reemplazo de la flota fresquera y la industria filetera por otra de procesadores congeladores y factorías, sino una complejización al interior del sector empresarial de origen nacional y marplatense.

*“Estos grupos [Solimeno, Moscuzza, Valastro y Barilari] se consolidaron como verdaderos gigantes empresarios, que complican la observación de la estructura empresaria ligada a la pesca. Se localizan tanto en el sur como en Mar del Plata; tienen trabajadores en blanco pero también operan con pseudo cooperativas; pescan con fresqueros y con congeladores; tienen lugar tanto en la CAABPA como en CAPeCA; son empresas de origen nacional pero están asociadas a transnacionales; se dedican fundamentalmente a la exportación pero también controlan el mercado interno a través de las cadenas de supermercados. Estos grupos fueron los ganadores de la reestructuración que vivió la pesca en los ‘90”<sup>48</sup>*

---

<sup>45</sup> Bertolotti, M. 2001: 17

<sup>46</sup>Entre otras, el Grupo Ventura que había liderado el ranking de exportadores en 1986, o Arpemar, que había estado primero en exportaciones para 1982, caen en 1990. Lo mismo vale para Estrella de Mar, de Poletti, o Mar Azul y Tomar, de Tobo. Completaba el cuadro: Pesquera San Andrés, D’Antonio, Pesquera Alfe Trade, Pesquera Bolívar, Mediterránea y Frigocen.

<sup>47</sup> Pradas, E. 2006: 61

<sup>48</sup> Colombo, G. 2008: 42

## *Las construcciones nativas en torno a la industria y el empresariado*

El objeto de este apartado consiste en realizar una presentación somera, y lamentablemente esquemática, de algunas construcciones discursivas sobre la industria y los empresarios pesqueros con las cuales nos topamos a la hora de analizar el sector<sup>49</sup>. La intención es contrastarlas con lo hasta aquí dicho y la trayectoria empresarial a desarrollar, a fin de denotar la utilidad dialógica en que esas visiones nativas cobraban sentido y sus límites. Para ello extractaremos el trabajo de dos actores del sector que, a nuestro entender, concentran las imágenes encontradas sobre la reestructuración pesquera de fines del siglo XX.

Con relación al estado de la industria y los empresarios pesqueros, a principios de los '90, Pedro Molinos expresa<sup>50</sup>:

*“Lo logrado hasta la fecha por esta industria es un merito de quienes actuaron ininterrumpidamente durante mas de 50 años en sus emprendimientos, tanto pesqueros como fabriles” [...] “Formidables barcos, ágiles puertos, inteligente accionar oficial, es todo lo que necesita el empresario experimentado y el millón de toneladas vendrá indudablemente” [...] “Dejen que los empresarios de la industria pesquera actúen libremente” [...] “Que el estatismo faraónico no nos haga descender, que, actuando como ejercito de ocupación, sentencia como culpable de esta declinación al grupo privado” [...] “¡Que el Estado este al servicio de la industria!” [...] “Como recordatorio de quienes más hicieron por esta industria en estos 50 años, memoricemos la firma Ventura, porque fue la primera empresa marplatense que en el momento preciso volcó sus energías, dinero y esperanzas en el sur patagónico, [...] como una aventura con ribetes colonizadores. [...] punta de lanza con la que dicha firma señaló, a quienes la siguieron, [...] “Solimeno, Valastro, Moscuzza y Di’Leva prolongan triunfalmente esas manufacturaciones pesqueras, iniciadas masivamente un decenio atrás” [...] “Creo que ellos se constituirán en las figuras relevantes en el decenio que se inicia, con un alcance mayor a los del resto de Mar del Plata, por sus intachables conductas empresariales. Porque la misma esta sustentada en la conquista de reputados y exigentes consumidores foráneos, en la calidad de los producidos, y en un amplio conocimiento del mercado nacional” [...] “Si bien estas cuatro firmas están despuntando notoriamente durante el año 1990, también cabe reconocer que muchas otras que se destacaron notoriamente en este decenio que termino, están declinando en sus actividades en forma por demás palmaria por las falencias en sus operaciones” [...] “Su desacreditación fue motivada por no haberse dado solución a los inconvenientes que las llevaban a ese callejón sin salida; de allí que en esas compañías muchas son las voces adversas que se han escuchado sobre la política vigente de Estado”*

---

<sup>49</sup> Schvarzer, J.; Gómez, T.; Rougier, M.:2007.

<sup>50</sup> Pedro Molinos se desempeñó desde 1942 en el servicio de inspección sanitaria (denominada Estación Marítima) que tenía la Dirección de Piscicultura y Pesca, dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, en la banquina de pescadores de Mar del Plata. Luego, Área N°10 del SIPA, SENASA de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de la Nación, de la que Molina fue titular hasta la década del 70'. Molinos, P: 1990

Por su parte, Eduardo Pradas expresaba<sup>51</sup>:

*“La burguesía pesquera, que nació en los pasillos del BANADE, logró integrar la planta en tierra con el buque de altura fresquero. Es así como se reproduce un esquema ya clásico en las burguesías nacionales de los países atrasados: importan bienes de capital (maquinarias) y exportan materia prima como commodities” [...] “En este momento fundacional de la pesca se establecen las características que perduraran en la industria: una clase capitalista parasitaria, siempre pendiente del reembolso a las exportaciones o a las facilidades financieras que les proveía el Estado, y la integración al mercado mundial” [...] “La relación de los empresarios pesqueros con el Estado demuestra como se constituyen una clase capitalista parasitaria desde la liga pesquera marplatense a los pulpos pesqueros integrados a partir de los ‘90” [...] “La explotación creciente de langostino a partir del 1982 amortiguó la caída, pero unos años más tarde la crisis tuvo una “solución” más clásica: la ola de quiebras pesqueras entre 1988 – 1990” [...] “Al no llegar el socorro prometido por el gobierno, que pretendía rescatarlos nuevamente con créditos, fueron todos al vaciamiento que les permitió retirar masivamente los capitales y rematar las plantas y barcos”*

Si bien estos párrafos no hacen justicia a los aportes de sus autores, creemos que son expresivas de dos representaciones sobre la industria y los empresarios distintas pero confluentes. Ambas culpan al Estado, ya sea como enemigo o cómplice de sus iniciativas y otorgan una caracterización esencialista de “los empresarios” como un todo. En consecuencia, la restructuración productiva de la pesca a fines del siglo XX se presenta como una continuidad natural, ya sea de un espíritu empresarial o de una condición parasitaria innata. Sin embargo, ninguna de las representaciones nos resultan útiles para comprender la trayectoria que presentaremos a continuación.

### ***La trayectoria de un empresario***<sup>52</sup>

- Antecedentes:

Sus antecedentes en la pesca se remontan a 1948-1955, cuando Otero fue empleado con responsabilidades en una fábrica de conservas de su suegro. Esa experiencia le permitió conocer el ámbito manufacturero e incursionar en nuevas formas de procesamiento para las conservas; así como, tomar contacto con las operaciones de la flota de altura. Paralelamente, un amigo de su padre le propone hacer un barco de altura pero el no estuvo de acuerdo debido a que el mercado interno era muy inelástico y la

---

<sup>51</sup> Pradas fue un trabajador del sector filetero y militante del Partido Obrero, desde fines de los ‘70 hasta el 2005.

<sup>52</sup> Los datos de este apartado tiene distintos orígenes: entrevistas abierta en profundidad; entrevistas cerradas; una autobiografía escrita por Otero para uno de sus nietos. Por tal motivo, algunas de las citas intentan respetar, lo más posible, las formas discursivas del habla y otras poseen características más narrativas.



flota no operaba con continuidad. En cambio, se asociaron y fundaron una empresa de camiones frigoríficos para fletes, a través distintos créditos. A tono con la política desarrollista de Frondizi, Francisco Ventura<sup>53</sup> también incursionaba en los camiones, aunque aún no se conocían más que como competidores.

- Los comienzos de la pesquería de merluza (1961 – 1969)

La expansión de la pesca de altura favoreció el ingreso y/o reconversión de nuevos actores a la actividad productiva. Tal es el caso de firmas que hasta esos momentos se habían relacionado con la pesca como consignatario en el mercado porteño y de empresarios y gerentes relacionados con la industria conservera que se diversificaron<sup>54</sup>. En este último caso, se ubica la trayectoria del Grupo Ventura (“Paco”) y Norberto Otero.

En 1964 Otero decidió retornar a la pesca a través de la construcción de un barco, con los créditos del BANADE. Para ello formó una sociedad con un grupo de amigos que no pertenecían al ámbito pesquero, con un aporte de 7 millones. Obtuvieron el crédito pero el astillero porteño tuvo inconvenientes financieros y Otero consiguió dinero a través de otro empresario pesquero (Esposito) que conoció en las conservas...

*“Al Martín Fierro lo trajimos a Mar del Plata en enero del 66, pero ya no era buen negocio. A los dos o tres meses de iniciar sus actividades el Martín Fierro, se vino una crisis de las que abundan en la pesca. Con 25/30 buques de altura, la oferta excedía largamente a la demanda”.*

Paralelamente, se incorporó a la CAABPA y fue su presidente, por primera vez, durante la crisis de 1968/69...

*“Dentro de la Cámara intentamos desarrollar distintas estrategias e instituciones, porque la Cámara no podía hacer eso, eso era comercial. Primero inventamos un sistema de turnos [...] un armador hizo fracasar eso... porque él quería hacer viajes. Después, por idea mía, creamos la Corporación Pesquera Argentina, que reunía al 80% de la flota. Duró muy poco tiempo. Entonces intentamos el Consorcio Argentino de Pesca, para eso contratamos a un especialista en derecho comercial de Buenos Aires. Sabes en qué consistía, mira: aportabas al consorcio la tasación de tus bienes sin perder la propiedad. Entonces que lograbas, eficiencia. Porque decías, este frigorífico lo paro, la gente la paso a este otro que trabaja mejor. Podíamos manejar el mercado nosotros, pero todos juntos. Era una idea revolucionaria pero corrió la misma*

---

<sup>53</sup> Cuyo padre se dedicaba a la pesca.

<sup>54</sup> Para el primer caso, entre esos consignatarios surgirían empresas que serían líderes en el sector hasta la década del 90, como Mellino y Frigocen - Edispa (Esposito).

*suerte. Finalmente, nos largamos a llevar el pescado a Brasil (a Río Grande do Sul). Era una exportación con un sistema aduanero llamado Plan Barrido. Nos rebuscábamos bastante bien, desde ya, mejor que en Mar del Plata”*

Con respecto a la relación de la Cámara con la mano de obra, para esa misma época...

*“El personal embarcado no estaba sindicalizado. El primer sindicato que apareció fue S.O.M.U. Eran todos de Buenos Aires. Inicialmente teníamos con ellos una relación conflictiva. Los sindicalistas luchaban por la relación de dependencia. Pero no te creas, relación de dependencia había pero la pesca se manejaba con un sistema distinto. Se pagaba a la parte, como en la costera, que permitía que los tripulantes ganaran mucho. Hubo una manifestación de trabajadores que decían “no” a la relación de dependencia. En esa lucha nos ganamos el mote de reaccionarios. Después, con los años, terminamos siendo amigos. En la lucha contra la incorporación de buques congeladores tuvimos apoyo de los sindicatos”*

Este conflicto suscito diversas huelgas hasta la sanción del Convenio Colectivo de Trabajo para el personal embarcado de 1973.

- La importación de los fresqueros y la expansión de la industria filetera (1970 – 1975)

La sociedad de Otero con Ventura se efectiviza en 1972, cuando este le ofrece comprar la parte de sus socios en el Martín Fierro. Posteriormente se expandieron juntos hacia la Patagonia...

*“El subsecretario de Recursos Naturales Renovables de la Secretaría de Agricultura, me pidió que fuera a Santa Cruz a ver un viejo frigorífico de ovejas que estaba inactivo, para que viera la posibilidad de hacer algo con pesca. Lo invite a Paco a que me acompañara porque era en esa época el principal empresario pesquero. Hay nació la planta que Ventura instalo en el '72 cuando el parque industrial de Puerto Madryn aun estaba en planes”.*

Esta sociedad se combinó con la importación de buques fresqueros...

*“En el viaje, Paco sacó de su bolsillo una fotografía. Era la foto de un hermoso buque pesquero francés de 63 metros de eslora. Un arrastrero por la banda. La pesca allá escaseaba machismo, entonces se usaban los que arrastraban por popa, en vez de por el costado. Y me preguntó, ¿y sabes cuanto cuesta?, Una ganga. Allí arrancan los aproximadamente 8 años más rendidores de mi vida empresarial.” y “En marzo del 73, anatae el triunfo peronista, le dije a Paco, tenemos que comprar el Courbet y el Champlain (les habíamos echado el ojo cuando compramos el 12 de Octubre) porque, eh, los peronistas, había ganado Campora, van a cerrar la exportación. Ahí, en eso me equivoque”*

Su sociedad no se limitó a la flota, ya en 1974 compraron juntos un frigorífico llamado Hielovada, ni tampoco a la pesca. En el 75 compraron vendieron tres manzanas ubicadas en el barrio puerto, recientemente adquiridas y reinviertieron en la compra de otros terrenos, campos y propiedades

*“De allí salieron e inversiones en Hielovada a partir del 81”.*

En síntesis, entre 1964 y 1975, Otero se había diversificado y agrupado para abarcar el conjunto del proceso productivo. La orientación de estas inversiones estaba en consonancia con la política pesquera del país. Aunque sería difícil precisar cuan independientes fueron respectivamente la política y la actividad pesquera, sus comentarios no nos dejan dudas sobre los contactos, no unilaterales, entre ambas esferas.

- El auge de las exportaciones de merluza y la incorporación de los buques procesadores (1976 – 1981)

El derrotero de Otero durante este ciclo parece representativo de la complejización del sector pesquero...

*“Lamentablemente compramos Hielovada, y el primer y segundo año andábamos, pero después la tablita de Martínez de Hoz nos mató. Empezó a dar pérdidas y a requerir más fondos. En 1978/79 habíamos cancelado mucho antes de su vencimiento una hipoteca a favor del Banco de Desarrollo, por lo que Hielovada quedó sin pasivo. Ante el cariz que tomaban las cosas propuse a mis socios hacer un aporte de capital para sanear las finanzas. No hubo unanimidad. Y eso fue mi primer gran error empresarial, no haber cerrado tiempo. Empezamos a endeudarnos en vísperas de la devaluación de Sigaut (que era nuestro asesor económico-financiero). Dijo al asumir: "el que apueste al dólar pierde" y él fue quien devaluó... yo tuve la precaución de contratar un asesor y si me equivoque con la designación, más se equivocó el gobierno al hacerlo ministro. Por eso en la Argentina no alcanza con tomar precauciones. También hay que ser Mandrake para acertar”*

Paralelamente, el empresario destaca el ingreso de los buques procesadores...

*“La batalla fuerte fue entre el '70 y el '80 y se plantea cuando sectores interesados en incorporar buques de afuera empiezan a hacer lobby con el pretexto de que el mar estaba inexplorado, lo cual era cierto. A partir de eso comienza a aparecer gente que se enamora de la idea del buque congelador. [...] Si bien nosotros nos oponíamos, estábamos dispuestos a que se trajeran pocos para explorar. Hubo gente que actuaba en la Cámara y que trajo congeladores con el fin de ir a buscar especies alejadas. Lo que no tenía sentido era que pescaran merluza en la misma zona que los fresqueros. Era un disparate traer buques factorías cuando el pescado esta tan cerca de los puertos. El problema fue que al gobierno del proceso fue imposible convencerlo”.*

Sin embargo, si esta lectura es complementada con las explicaciones sobre su alejamiento de la presidencia de la CAABPA (en 1981) marcan, a nuestro entender, una situación un poco menos simplista sobre las transformaciones del sector...

*“En el año ‘80 con muy buen manejo, del Chano Zucatozta –cuñado de Ventura– fundamentalmente, se hizo una campaña para que el gobierno paliara los efectos de la Tablita, porque estábamos todos al borde de la quiebra. Entonces, nuestras deudas eran en pesos, y en una reunión Martínez de Hoz nos ofrece transformar todas las deudas en dólares a una tasa mejor. No tuvimos más remedio que aceptarlo. A los seis meses Sigaut estaba devaluando” [...] “Cuando yo largo la cámara, en la oficina de Ventura estábamos, y dijimos llamémoslo a uno de los que vos nombraste [Solimeno, Moscuza, Valastro]. Y vino y les dijimos que queríamos largar. Bueno, bárbaro, presidente fulano, yo voy de primer vocal, que es el que reemplaza al presidente. Y después, la cámara no peleó como peleábamos nosotros. Por qué no peleó... eso yo me lo reservo” [...] “Con los Acuerdos Marcos, yo ya no actuaba, pero nos metimos en la CGE para pelearla de adentro, pero ahí hubo personas non santas” [...] “Nunca nos imaginamos lo que vendría después. Cuanto recurso había. Nosotros nos equivocamos, lo defendíamos sin conocerlo, pero lo que decían que el mar era infinito... esos mentían”*

- *Los albores de una reestructuración productiva (1982 – 1989)*

Hasta aquí, todo podría quedar en aquellas caracterizaciones nativas que mencionáramos anteriormente. Sin embargo, las estrategias empresariales y productivas desplegadas por Otero aportan otros datos a tener en cuenta.

*“En 1980 a empecé a buscar salida por vía de productos con alto valor agregado. Registramos una marca **Pezburger**, invertimos muchísimo dinero. Porque cuesta 5, 10 veces más que en los comodities tradicionales que teníamos nosotros. [...] Para mí era claro que tendría como destino la exportación. Lo del mercado interno serviría para ganar unos pesos, pero sobre todo como adiestramiento del personal. Trate de venderlos. En 1982 tuvimos un stand en Salón Internacional de la Alimentación, en París y en 1983 concurrimos a Colonia, Alemania, a la feria de ANUGA. [...] La impresión que causaban nuestros productos era óptima pero no cerrábamos negocios. [...] En 1985 abrí una oficina en Los Ángeles y concurrimos a las ferias de Los Ángeles, Chicago, Orlando, Seattle, etc., con igual resultado negativo” [...] “Entonces el frigorífico tenía 3 barcos, con permisos de pesca irrestrictos. Pescábamos langostinos. El langostino a parte de ser un gran negocio, hizo que la gente de la oficina, que teníamos (nos asociamos con un yanqui ahí), prefiriera vender langostinos, porque lo vendían con muchos menos esfuerzos y con una evolución muy interesante. Por otro lado, a nosotros también en ese momento nos convenía. Que pasa, después de dos años más o menos ví que eso no iba a durar para siempre” [...] “Luego, mas o menos en el año 88, vino una cadena de supermercados muy que querían vender pescado, El Hogar Obrero. Y yo los interese sobre vender a supermercados de los Estados Unidos. Al haber desculado por que no vendíamos a supermercados, nos pusimos a estudiar y encaramos el último emprendimiento de esta*

*serie. Entonces abrimos una oficina en Virginia Beach con dos norteamericanos. Conseguimos venderle a las primeras cadenas de supermercados del mundo. Pero que pasa, al Hogar Obrero lo agarró el Plan Bonex y los dejó tan mal que terminaron quebrando”.*

Finalmente, en sus reflexiones sobre estas últimas inversiones y las quiebras de los '90, Otero reflexiona...

*“Ese fue mi segundo gran error empresarial. Yo debí dejar una reserva, hacer negocios rentables y poder hacer frente a las obligaciones derivadas del naufragio de Hielovada. En cambio, por querer salvar lo que ya era insalvable, fundí la empresa. Fue ruinoso. Todas las empresas que en esa época tenían alguna importancia desaparecieron, todas sin excepción. Creo que es el reflejo de miles parecidas en un país donde los empresarios no son peores que en otros. Pero en sus países tienen reglas de juego estables. Todos los gobiernos se llenaron la boca hablando que hay que incorporar valor agregado, pero no lo incentivan”[...] “Yo no soy partidario de las teorías conspirativas, pero puede haber sido. Igual la tablita de Martínez de Hoz nos mato, estábamos muy débiles”*

### ***Consideraciones finales***

¿La trayectoria empresarial de Norberto Otero es sinónimo del conjunto de las actuaciones del Grupo Ventura? Creemos que no.

¿Su trayectoria es equiparable a la del conjunto de las empresas que nacieron en el apogeo de la estructura extractiva fresquera y manufacturera filetera? Creemos que tampoco.

¿Es conveniente tomar su punto de vista? Solo si lo ubicamos como un actor más de una construcción social dialógica y contemplamos los reparos propios del tratamiento de este tipo de fuentes orales.

En principio, el caso de Norberto Otero contrarrestaría las dos visiones nativas sobre el desempeño de las empresas, los empresarios y la política del sector, en la medida que estas solo vislumbran parcialmente un proceso que creemos más complejo. En tal sentido, las redes sociales de este empresario, los mecanismos para manejar la información, los espacios por él ocupados y los años de su desempeño, nos resultaron útiles para informarnos sobre aquellas peculiaridades endógenas reseñadas anteriormente, que parecen haber tenido una fuerte gravitación en los cambios vividos por la pesca marítima en la Argentina de fines del siglo XX. En su interrelación se encuentran algunos aspectos aún escasamente estudiados que requieren ser incorporados

para complejizar nuestra comprensión del fenómeno. La intención en esta ponencia, entonces, debe circunscribirse a proponer una perspectiva distinta que nos permite remarcar un problema a profundizar, en el contexto de la historiografía dedicada a estas temáticas.

## **Referencias Bibliográficas**

Alegret, J: "Gestión comunitaria, cogestión y mercado. La evolución histórica de la gestión de la pesca en el mediterráneo español" En: Antonio García Allut y José Pascual Fernández (Coords.). *Antropología de la Pesca*. Actas del VIII Congreso de Antropología. Santiago de Compostela, 20-24 de setiembre. I.S.B.N. 84.95397-03-X

Aguado Franco, J. C. (2001), *La propiedad de los recursos naturales y su conservación*. En [www.uco.es/grupos/edr/aeaa/congreso/recursos/Jaguado.doc](http://www.uco.es/grupos/edr/aeaa/congreso/recursos/Jaguado.doc)

Bertolotti, M. I. *Principios de política y economía pesquera*. Ed. Dunken. 2007

- Errazti, E. y Pagani, A. "El sector pesquero del PGP"; en Gennero de Rearte, A. & Ferraro, C. (comp.) *Mar del Plata productiva*. CEPAL. Serie Estudios y Perspectivas, N° 11. 2002

- Piagentilli, G. V. & Cabut, D. A. "El sector pesquero argentino", en Revista editada por el Instituto Argentino Para el Desarrollo Económico (IADE), 1985.

- Piagentilli, G. V.; Manca, A. Barral, O. Porto López, D & Cabut, D. A. "La actividad industrial pesquera: procesamiento y transformación industrial, periodo 1981/1982", Serie *Contribuciones INIDEP*, N°438, Mar del Plata, 1987

- Verazay, G.; Errazti, E.; Pagani, A. y Buono, J. "Flota pesquera argentina. Evolucion durante el período 1960-1998" en *El Mar Argentino y sus Recursos Pesqueros*. INIDEP. Tomo 3. 2001.

CAABPA, Pesca Nacional: reseña. Documentos de la Cámara Argentina de Armadores de Buques Pesqueros de Altura, Mar del Plata, 1974.

Colombo, G. *Crisis de la merluza y protesta obrera. La dinámica de los enfrentamientos en el puerto marplatense*. Tesina de Licenciatura. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Humanidades, 2008.

Cushing, D. *Fisheries Resources of the sea an their management*. Oxford University Press, 1998.

Gordon, H. S. "The economic theory of common property resource: the fhisery", en *Journal of Political Economy*. Vol. 62, April, 1954

Gualdoni, P & Errazti, E. *Las externalidades en la pesca*. Inf. Tec. INIDEP, N° 48/02.

Ferepin, R. & Villemur, J. *155 años de la pesca en el mar Argentino (1821 – 1976)*. Instituto de publicaciones Navales. 2004

Hardin, G. "The Tragedy of Commons", en *Science*, N°162, 1968

Mateo, J. *El período heroico de la pesca costera en Argentina (1940–1975)*. Universidad Nacional de Lanús. 2005

Masid, M. "Redes flamencas en Mar del Plata: una aventura que comienza en Nieuwpoort (1950-1960)" en *Revista del Centro de Estudios Migratorios Latinoamericanos*, Año 18, N° 54, 2004

- Mateo, J. "De la sustitución a la exportación. El sector pesquero argentino entre 1930 y 1965" en *Revista de Estudios Marítimos y Sociales*. GESMar. Año 1, N° 1 2008

Memorias Secretaria de Estado de Intereses Marítimos: su evolución en el periodo 1976 – 1980. Ministerio de Economía, Buenos Aires, 1980.

Mizrahi, E. 2001. "Evolucion del proceso de desarrollo de la pesca en la Argentina", Consejo Federal de Inversiones, 2001

OCDE. *Examen des Pecheries dans les pays membres de l'OCDE*, París, 1978

Otero, H. O., Olmos, K. *Estimación de la presión pesquera ejercible por la flota pesquera nacional y sus consecuencias sobre el recurso merluza común*. Informe Interno INIDEP, 1982.

Pagani, A. & Bertolotti, M. "La actividad industrial pesquera: análisis intercensal 1982 – 1987" en *Publicaciones Frente Marítimo*. Vol. 9 sección B. 1991

Pradas, E. *Un acercamiento a la problemática pesquera marplatense*. Ed. El Mensajero, Buenos Aires, 2005

Schvarzer, J. *La política económica de Martínez de Hoz*, Hispamérica, Buenos Aires, 1986.

- *Implantación de un modelo económico. La experiencia argentina entre 1975 y el 2000*. Editorial A-Z, Buenos Aires, 1998.

- Gómez, T., Rougier, M. *Las empresas ayer y hoy. Nuevas investigaciones y debates*. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. 2007

SEIM. *Boletín Informativo Extraordinario de la Secretaria de Intereses Marítimos*, Ministerio de Economía, 1982

Soprano, G. "Del Estado en singular al estado en plural. Contribución para una historia social de las agencias estatales en la Argentina" en *Cuestiones de Sociología*. Universidad de La Plata, Facultad de Sociología, N° 4, 2007.