

ASTILLEROS DE BUQUES DE GUERRA. PROBLEMÁTICA ACTUAL

Entre los más altos oficios humanos está el de constructor de naves, bien carpinteros de ribera, bien ingenieros navales.

A. Cunqueiro

Introducción



OCA relación existe hoy en día entre el romanticismo de la frase de Álvaro Cunqueiro y la complejidad del sector de la construcción naval. Pero además, en el caso de los astilleros de grandes buques de guerra, se añaden nuevos condicionantes que están complicando su gestión y, lo que es peor, su permanencia como tales en un futuro próximo. Puede decirse que éstos se encuentran actualmente en una encrucijada, debido principalmente a:

- Las ayudas por parte de los estados han hecho de este sector un mercado en el que la competencia es muy difícil para aquellos que no cuentan con los citados subsidios.
- La sobrecapacidad de la práctica totalidad de los mismos.
- La situación mundial ha llevado a una reducción generalizada de los presupuestos de defensa de los países.

A menudo es necesario tener una perspectiva de la situación en otros países para concienciarnos de que el problema no es exclusivamente nuestro, e intentar obtener experiencias «gratuitas» antes de tomar una decisión acerca de qué camino tomar en la aludida encrucijada.

Para ello trataremos de describir de una forma muy resumida la situación actual de los astilleros de buques de guerra en Estados Unidos. Se elige este país por razones obvias de número de astilleros, los cuales cubren una amplia gama de dimensiones, y por el hecho conocido de que a menudo las decisiones allí tomadas se adoptan en Europa posteriormente, aplicando el dicho de «Cuando las barbas de tu vecino veas cortar...».

Astilleros de Estados Unidos

No es necesario comentar aquí la potente flota militar y civil de los EE. UU. Es éste un país que está en la vanguardia en cuanto al diseño y cons-

trucción de grandes buques de guerra y de sus sistemas de combate. Sin embargo, la demanda de buques militares es actualmente muy baja y no parece probable que vaya a aumentar.

Los grandes astilleros de EE. UU. tienen una gran capacidad, debido a los requisitos impuestos por la seguridad nacional. Históricamente, las influencias políticas han asegurado su supervivencia, pero en breve plazo otros condicionantes distintos pueden llegar a superar estas influencias.

Teniendo en cuenta que en Europa trabajan actualmente en el sector de la construcción naval un 24 por 100 de las personas que lo hacían en 1976, en Japón un 29 por 100 y en EE. UU. un 61 por 100, es allí donde más claramente se presenta el problema derivado de la sobrecapacidad. Esta diferencia, que parece excesiva, no lo es tanto si tenemos en cuenta que el grado de automatización de los astilleros americanos es menor que en países de Europa, como veremos más adelante.

Algunos astilleros tratan de comenzar (o retornar) la construcción de buques comerciales, pero la actual sobrecarga de este mercado, el necesario cambio de mentalidad, la ineficiente gestión, diferencias en los métodos de producción y los subsidios existentes en otros países hacen casi imposible un desembarco con éxito en este mercado.

Existen seis astilleros en EE. UU. que construyen la práctica totalidad de los grandes buques de combate. Estos astilleros son de propiedad privada y su funcionamiento y gestión afectan directamente a la seguridad de la nación.

Un pequeño esbozo de la situación actual de estos seis astilleros (conocidos como «The big six») podría ser el siguiente:

Avondale (Nueva Orleans)

Cuenta con algo más de 5.000 trabajadores y sus contratos actuales con la Marina de los Estados Unidos incluyen la construcción de un rompehielos para la Coast Guard, cinco buques estratégicos T-AKR y buque de asalto anfibio LPD-17.

El principal objetivo de este astillero es obtener una división de sus contratos en un 50/50 por 100 entre el gobierno y el mercado civil en el año 2000.

En los últimos cuatro años han hecho un gran esfuerzo para dotarse de un sistema CAD/CAM.

En lo referente al mercado civil, ha entregado el año pasado dos petroleros de 38.000 ton y está luchando por conseguir el contrato para la construcción de seis petroleros de 135.000 ton para BP y otros seis de 42.000 ton para Maritrans.

Bath Iron Works (Maine)

BIW no ha construido ningún buque para el mercado civil desde 1984. Después de construir en la década de los 80 las fragatas clase *Perry* y los cruceros *Aegis*, el astillero obtuvo en 1985 el contrato para la construcción de once destructores *Arleigh Burke Aegis* (DDG-5 1), teniendo prevista la entrega del último de la serie en el año 2002. Además, construirá, en colaboración con Avondale, el citado LPD- 17.

El astillero, que cuenta actualmente con unos 8.000 empleados, fue adquirido en 1995 por General Dynamics, teniendo prevista la inversión en los próximos años de 100 millones de dólares (parte de ellos para la construcción de un nuevo dique seco). Además, espera efectuar una expansión en el río Kennebec con la cooperación del Estado.

Electric Boat (Connecticut)

EB es también propiedad de General Dynamics, siendo el líder mundial en la construcción de submarinos nucleares. Cuenta en la actualidad con unos 7.000 empleados (tenía 23.000 en 1990). Puede decirse que ha tenido el monopolio en el sector de los submarinos nucleares de las clases *Trident* y *Seawolf*. Recientemente ha llegado a un acuerdo de cooperación con Newport News Shipbuilding para la construcción de cuatro de los nuevos submarinos de ataque (NSSN). Concretamente se encargará de la construcción de las cámaras de máquinas, los sistemas de mando y control y otras siete secciones del buque.

Ingalls Shipbuilding (Misisipi)

Ingalls es propiedad de Litton Industries, contando con algo más de 12.000 trabajadores. Tiene contratos con la Marina estadounidense hasta el año 2001 (ocho destructores *Aegis* y tres buques anfibios clase *Wasp*). Recientemente perdió el contrato del LPD-17.

Es el único de los seis grandes que ha construido buques para un país extranjero, concretamente tres corbetas SA'AR para la Marina israelí. Aunque también ha construido diversas estructuras para el mercado civil, no tiene en estos momentos ningún contrato de este tipo y está estudiando un posible retorno a la construcción de buques de pasaje.

National Steel Shipbuilding Company (California)

Este astillero, fundado en 1905, pasó por varias manos, hasta 1989, fecha en la cual pasó a ser propiedad de los empleados. NASSCO ha construido, desde

1960, 56 buques comerciales (Ro-Ro), portacontenedores, *bulk carriers*, *ferries* y petroleros) y 38 para la Marina estadounidense (anfibia, buques hospital, *sealift* Ro-Ro).

En la actualidad tiene un contrato para la construcción de un buque de aprovisionamiento de combate clase AOE-6 y seis buques-tanque para la Marina estadounidense, el último de los cuales será entregado en el año 2001.

Además construye varios buques civiles (petroleros) con otros astilleros menores y está tratando de introducirse en el mercado de los buques de pasaje.

Newport News Shipbuilding (Virginia)

NNS es el mayor astillero privado de los EE. UU., dando empleo a 18.000 trabajadores (en 1990 eran 30.000), siendo el único con capacidad para construir portaaviones nucleares.

Actualmente construye dos portaaviones clase *Nimitz* (entregará el segundo en el 2002) y, como se ha dicho anteriormente, trabaja junto con Electric Boat en la construcción de cuatro submarinos de ataque. Además está compitiendo por el contrato para la construcción del Navy's Arsenal Ship, formando equipo con Lockheed Martin & Ingalls.

Su objetivo, para el año 2000, es tener un reparto de trabajo del 60/40 por 100 entre el gobierno y el mercado comercial. En el campo civil tiene un contrato que incluye la construcción de nueve petroleros de doble casco para Mobil Oil. También está efectuando una agresiva campaña de *marketing* para conseguir de alguna marina extranjera la orden de ejecución de su fragata FFG-21.

Como hemos visto, cada uno de estos astilleros tiene su propia estrategia, pero podemos destacar algunos aspectos importantes comunes a todos ellos:

- Los seis prefieren trabajar para el gobierno antes que hacerlo para una compañía privada, debido principalmente a que están acostumbrados a su metodología, requisitos de construcción, controles de calidad y al elevado número de cambios exigidos por la Marina estadounidense durante las construcciones.
- El proceso de construcción resultante de lo dicho en el punto anterior les ha conducido, en el mercado civil, a un método de trabajo poco competitivo.
- Ninguno de los seis cuenta con capacidad CIM (*Computer Integrated Manufacturing*), cuya eficacia ha sido demostrada en numerosos astilleros europeos.
- Todos ellos están usando su influencia política ante la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico) para acabar con

las ayudas a la construcción en astilleros extranjeros (sobre todo en los países orientales, que dominan en la construcción de *bulk carriers* y petroleros, y en los europeos que lideran el sector en lo referente a buques más sofisticados, como cruceros, *ferries* y portacontenedores).

- La organización de estos astilleros cuenta con demasiados departamentos (organización típica para el desarrollo de complejos proyectos). Normalmente pueden tener cinco o seis (producción, control de calidad, control de materiales, pruebas y seguridad), por dos departamentos existentes en astilleros japoneses (casco y armamento).
- La decisión del gobierno de encargar solamente seis buques al año a partir del año 2000 les ha llevado inevitablemente a poner la mirada en la construcción civil, y varios de ellos lo han hecho concretamente en el sector de los grandes buques de pasaje.
- Están llevando a cabo un gran esfuerzo por cambiar de normas militares a comerciales (menos rígidas y de menor coste). Además hacen hincapié a la Marina estadounidense en la necesidad de reducir drásticamente el elevado número de cambios exigidos durante la construcción.

Conclusiones

Tratando de obtener unas conclusiones válidas para otros países que con toda seguridad se encontrarán con problemas similares o quizá en una fase anterior a la que se encuentran los astilleros de los que hemos hablado, pueden señalarse las siguientes:

- En los astilleros de buques militares se construyen buques de alta tecnología y gran nivel de calidad, pero a un coste muy elevado.
- La sobrecapacidad de los mismos, que es una característica general de todos ellos, les ha llevado a poner la vista en el mercado civil, donde la competencia es muy grande.
- El mercado de buques comerciales requiere un agresivo *marketing*, rápidas respuestas a las demandas de los clientes, organizaciones productivas más sencillas y un alto grado de flexibilidad.
- Las ayudas al sector naval producen fuertes distorsiones en este mercado, que hacen muy difícil competir en el mismo. En este sentido se deberían redoblar los esfuerzos por parte de los gobiernos para tratar de reducir las diferencias entre los países.
- Además de tomar acción los gobiernos, existen *action items* para otros sectores, entre los cuales podemos citar:
 - Patronales y sindicatos deberían tratar de acortar sus debates en la búsqueda de consensos. Estas discusiones a menudo son tan largas

que cuando se resuelve un asunto ya se encuentran inmersos en el siguiente, haciendo que el ambiente de conflictividad laboral sea casi permanente.

- Las marinas deberán tratar de esforzarse en reducir al máximo el número de cambios sobre la orden de ejecución, los cuales no dudamos que redundan en un mejor producto final, pero añaden ineficiencia, costes y tiempo en la construcción. Además sería necesario un estudio detenido de cara a la relajación de ciertas normas militares en beneficio de estándares comerciales allí donde no se vea comprometida la supervivencia del buque.
- Los astilleros deberán adaptar sus organizaciones, en la medida de lo posible, de cara a la construcción de buques civiles, más sencillos que los militares, pero que pueden constituir en un futuro próximo una buena parte de sus garantías de éxito.

Indalecio SEIJO JORDÁN

