

## **Building bridges. A study of the networks between Techint company and the Argentinian State**

Gastón J. Beltrán

### **Resumen**

El presente artículo se propone echar luz, a partir de la reconstrucción de los vínculos entre Techint y el Estado argentino, sobre la relación más general entre el capital y el Estado. Primero, se discuten algunos conceptos centrales para el análisis de esta relación, así como se presentan las ventajas analíticas de conceptualizarla en términos de redes, con el fin de poder dar cuenta de los distintos niveles en que los vínculos se producen y se hacen efectivos. En segundo lugar, se recorre la historia de Techint para identificar aquellos rasgos productivos y organizacionales que sirvieron de base para su expansión económica y para la construcción de los vínculos que la hicieron posible. Luego, se recrean los principales hitos de la construcción, fortalecimiento y redefinición de la relación entre Techint y el Estado, sosteniendo que la conformación y mantenimiento de las redes resultan cruciales para las estrategias de expansión del grupo. Finalmente, se describen el tipo de redes sobre las que se apoya la estrategia económica y política de la empresa: las redes internas, las redes internacionales y las redes construidas con el Estado.

Techint; mundo empresarial; redes; Estado.

### **Abstract**

This paper aims to show, from the reconstruction of the links between Techint and the Argentinian State, the more general relationship between capital and the State. First, I present some central concepts for the analysis of this relationship, as well as the analytical advantages of conceptualizing it in terms of networks, accounting for the different levels at which the links are produced and become effective. Second, the history of Techint is traced to identify those productive and organizational features that served as the basis for its economic expansion and for the construction of the links that made it possible. Then, I recreate the main landmarks of the construction, strengthening and redefinition of the relationship between Techint and the State, sustaining that the conformation and maintenance of the networks are crucial for the expansion strategies of the group. Finally, I describe the type of networks on which the economic and political strategy of the company is based: the internal networks, the international networks and the networks built with the State.

Techint; business world; networks; state

**Tema central:  
Apuntes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**62**

# Construyendo puentes.

## Un análisis de las redes entre la empresa Techint y el Estado argentino

Gastón J. Beltrán<sup>1</sup>

La ciudad de San Nicolás de los Arroyos respira acero. El conjunto urbano que compone junto a Ramallo y Villa Constitución se encuentra estrechamente ligado a la historia y a la producción de este bien básico. Sede de las acerías de Acindar y Techint, una parte importante de la economía regional gira en torno a esa industria. Las plantas, y en particular la de Siderar, se encuentran en el corazón de estas localidades. Muchos de sus habitantes, de hecho (o sus padres, o sus amigos cercanos) se instalaron en la zona atraídos por las fuentes de trabajo que éstas generaban y aún generan. En San Nicolás, la producción del acero forma parte de la vida cotidiana que se mueve al ritmo de una industria que debe trabajar las veinticuatro horas del día sin detenerse.

El principal centro de producción de acero de San Nicolás es, a su vez, el más importante del país. Se trata de la planta de Siderar, nombre que el Grupo Techint le asignó luego de incorporar durante las privatizaciones a la empresa estatal SOMISA.<sup>2</sup> Ubicada en la costa del río Paraná, la ex SOMISA es un centro que fabrica aceros laminados en caliente y frío, galvanizados, precintados y hojalata. Es la sede de los dos únicos altos hornos existentes en el país. Ocupa más de cinco mil empleados y tiene una capaci-

1. In Memoriam.

Compartimos un trabajo de nuestro querido compañero que, a la manera de un apunte, no llegó a ser publicado.

2. Los orígenes de SOMISA se remontan a la década del 1930 cuando surgió la Fábrica Militar de Acero para la elaboración de armamento. Como continuidad de ese proyecto, el general Savio diseñó una propuesta para construir un complejo siderúrgico con participación estatal y privada. Con la llegada de Perón, el proyecto se convirtió en el Plan Siderúrgico Nacional, aprobado en 1947. El plan, que fue luego varias veces modificado, establecía la creación de la Sociedad Mixta Siderurgia Argentina en la localidad de San Nicolás. El objetivo era impulsar la industria nacional resolviendo el desequilibrio entre la oferta y la demanda de acero. Las demoras en la ejecución, sin embargo, hicieron que la planta fuera recién inaugurada en 1960 por el presidente Frondizi. En ese período surgieron diversos proyectos siderúrgicos como Siderca, Acindar, Gurmendi, TAMET, Aceros Bragado, entre otras. SOMISA tuvo hasta los años 70 un rol regulador del mercado, por lo que los proyectos privados debieron estar siempre sujetos a aprobación del gobierno y debieron ser planificados de manera tal que no entraran en conflictos con las prioridades de la empresa estatal.

Tema central:  
Apuntes

apuntes  
CECYP

30

PÁGINA

63

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

dad de producción de casi tres millones de toneladas de acero crudo al año. Siderar es un gigante industrial. No sólo por la magnitud de su producción, sino también por sus dimensiones. Al ingresar a la planta, el tamaño de las instalaciones es lo primero que llama la atención. Edificios gigantescos, cintas transportadoras y vías férreas que recorren las instalaciones de un extremo a otro, enormes montañas de productos empleados como materia prima. Los edificios que componen las distintas etapas de la fábrica se pierden en las 600 hectáreas que ocupa el predio y que incluye un puerto sobre el Río Paraná.

Pero no son sólo las dimensiones lo que llama la atención de la planta de Siderar, sino también la existencia de un proyecto industrial orientado por el Estado que se impregna aun en su diseño, en su estética, en su organización. A pesar de que SOMISA fue privatizada hace veinte años, las huellas del Estado que la imaginó y puso en funcionamiento aún están presentes. Las formas de la arquitectura, la economía de las líneas, rememoran a un edificio de un ministerio del Estado. Las oficinas, antes que recordar que se trata de una empresa global, líder en el mercado siderúrgico mundial, dan la sensación de estar ingresando a una dependencia pública: enormes paredes de concreto sin ninguna decoración, techos altos, amplios ventanales junto a las puertas de bronce. La recepción recuerda también el ingreso a un ministerio: las reuniones no se encuentran milimétricamente agendadas como en las grandes corporaciones, los tiempos son laxos, las indicaciones imprecisas.

Las huellas del Estado en la plata de Siderar no son sólo una anécdota, sino que nos recuerdan la historia de una planta en la que se resume gran parte de la historia industrial de Argentina. Fue, de hecho, el escenario de algunas de las principales disputas entre el Estado y el capital privado productor de acero. Fue, finalmente, un caso paradigmático del proceso de privatizaciones cuando fue vendida al Grupo Techint.

Siderar es hoy parte del Grupo Techint, un conglomerado multinacional con presencia en más de 15 países que cuenta con más de 20.000 empleados. Techint es, además, líder mundial en la producción de tubos sin costura empleados en la industria petrolera. Pero Techint es más que eso, es un ejemplo de las complejas relaciones entre el Estado y el capital. De hecho, a pesar de haberse transformado en una empresa global, el grupo cuenta hoy con intereses estratégicos en el país (donde tiene algunas de sus principales plantas) y es, además, esa estrecha relación con el Estado lo que explica en gran medida su exitosa expansión. La historia de Techint expresa, por lo tanto, mucho más que un exitoso proceso de innovación, compras y adquisiciones. Se trata, por sobre todas las cosas, de una historia de íntimas relaciones con el poder político y de la construcción de complejas redes sobre las que se asientan, tanto las dinámicas de esas relaciones como las claves de su expansión económica.

Desde el punto de vista de la teoría del desarrollo, la experiencia de Techint plantea un dilema de enorme relevancia. Se trata del caso de éxito de una

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**64**

empresa que, a través del impulso estatal logró tornarse competitiva internacionalmente. Sin embargo, contrariando a la teoría, esta expansión no se produce en virtud de la acción disciplinadora del Estado, sino a pesar de su ausencia (Amdsen 1992, Wade 1990, Chibber 2005). Esto abre espacio para una serie de interrogantes. ¿Qué explica que Techint haya mostrado una mejor *performance* que otras empresas que contaron con las mismas ventajas? ¿Por qué una misma acción estatal produce resultados disímiles? En este trabajo intentaré responder a estas preguntas buscando desentrañar el tipo de vínculo particular construido históricamente entre la empresa Techint y el Estado argentino a través de la generación de redes complejas e interconectadas en distintos niveles. La comprensión de estas redes supone dar cuenta de la forma que asumen los vínculos y de los recursos que movilizan, en tanto lo que le da relevancia a una red no es la existencia del lazo en sí, sino la forma en que las diferentes partes de la red se encuentran interconectadas (Burt 1995).

Plantear la relación con el Estado en estos términos implica correr momentáneamente el eje de las iniciativas estatales en relación con un selecto grupo de empresas, característico de la historia económica argentina (Azpiazu, Basualdo, Khavisse 1986), para pensar en simultáneo con esas orientaciones en las características organizacionales de la empresa. Así, los resultados y consecuencias de un tipo particular de relación entre el Estado y el capital no dependen únicamente de las orientaciones políticas del primero, sino también de las características (y de su evolución) organizacionales del segundo. El caso de Techint resulta también relevante en la medida que se trata de una empresa que continúa combinando características de las empresas familiares tradicionales con las de una empresa red que opera a nivel global.

Partiendo de esto, el presente artículo se propone echar luz, a partir de la reconstrucción de los vínculos entre Techint y el Estado argentino, sobre la relación más general entre el capital y el Estado. En el siguiente apartado se discutirán algunos conceptos centrales para el análisis de esta relación. Se plantearán también las ventajas analíticas de conceptualizarla en términos de redes, con el fin de poder dar cuenta de los distintos niveles en que los vínculos se producen y se hacen efectivos. Tales redes, no obstante, no deben comprenderse de manera estática, sino como el resultado del proceso histórico. Con el fin de poner de relieve ese proceso constructivo, en el segundo apartado volveré atrás en la historia hasta los orígenes de Techint en Argentina para identificar aquellos rasgos productivos y organizacionales que sirvieron de base para su expansión económica y para la construcción de los vínculos que la hicieron posible. Luego recrearé los principales hitos de la construcción, fortalecimiento y redefinición de la relación entre Techint y el Estado, sosteniendo que la conformación y mantenimiento de las redes resultó crucial para las estrategias de expansión del grupo. Finalmente, describiré el tipo de redes sobre las que se apoya la estrategia económica y política de la empresa: las redes internas, las redes internacionales y las redes

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán

**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**65**

construidas con el Estado. Estas redes se construyen de manera simultánea y se encuentran interconectadas. A su vez, la existencia de cada una de ellas influye y potencia la existencia de las otras haciéndolas más efectivas.

## Categorías para el análisis

La idea de que los empresarios ocupan una posición privilegiada en relación con el Estado capitalista tiene una larga historia en las ciencias sociales. Marx denominaba al Estado el “comité ejecutivo” de la burguesía. De acuerdo con Mills (1975), los empresarios son actores poderosos porque se encuentran en posiciones estratégicas dentro de la estructura social. Przeworski (1995) sostiene que el Estado responde a los intereses capitalistas porque las decisiones económicas fundamentales se encuentran descentralizadas. Otros han argumentado que la posición privilegiada del empresario se debe a su capacidad de inversión y la consiguiente dependencia del Estado respecto de sus decisiones (Offe 1990).

La relación entre el Estado y el capital fue analizada también desde una perspectiva diferente por Max Weber. Éste sostiene que, en tanto “la empresa capitalista moderna descansa internamente en el cálculo”, precisa de la existencia de un Estado racional moderno que genere las condiciones para las prácticas racionales (Weber 1996: 278). Desde este punto de vista, el Estado puede ser visto como el conjunto de las configuraciones de organización y acción que influyen en los significados y métodos de la política para todos los grupos y clases de la sociedad (Skocpol y Fiorina 1999). Es el tipo de Estado, entonces, el que configura las capacidades de los sectores socioeconómicamente dominantes.

Más allá de sus diferencias, estas perspectivas comparten por lo general una visión de los empresarios como sujetos que ocupan posiciones clave desde las cuales pueden hacer valer sus intereses; y del Estado, como la figura que asegura su existencia en el contexto de un sistema de producción y dominación capitalista (Block 1980; Acuña 1995).

En América Latina, las discusiones en torno a la relación entre el Estado y el capital estuvieron influenciadas por los debates políticos de cada época y, en particular, por las distintas teorías del desarrollo. Para algunos de sus teóricos, en tanto el mercado no podía impulsar por sí sólo el crecimiento económico, correspondía al Estado intervenir distorsionando precios y generando subsidios (Gerschenkron 1962). Para otros, el problema no se encontraba en la ausencia de capital, sino de capitalistas, por lo que el Estado debía generar incentivos para reducir el riesgo de las inversiones (Hirschman 1958). Con todo, el Estado tenía que crear las condiciones para el desarrollo generando instituciones “adecuadas” (Prebish 1959). La generación de esas instituciones incluía la creación de una clase capitalista dispuesta a realizar inversiones de riesgo (Roxborough 1979; Hirschman 1958; Portes 1976).

**Tema central:**  
**Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**66**

Las ideas del desarrollo entraron en crisis en los años 1970, mientras se ponía en cuestión la viabilidad del intervencionismo estatal. Contrario a lo que hasta entonces se sostenía, la teoría neoclásica y el neoutilitarismo plantearon que el crecimiento debía ser el resultado de una sociedad autoregulada, para lo cual era preciso realizar un ajuste estructural que limitara las actividades estatales al mínimo (Niskansen 1971; Buchanan 1980; Krueger 1974; Lepage 1978).

El Estado retornó a los debates a fines de los años 80 (Evans, Rueschmeyer y Skocpol 1985). En ese contexto, la nueva sociología del desarrollo recuperaba algunos de los postulados de las décadas previas –como la importancia de una burocracia coherente y cohesionada– pero se sostenía una redefinición de la vieja noción de “autonomía”; el aislamiento no era ya visto como un requisito para la constitución de un Estado desarrollista, sino que los Estados debían “enraizarse” (*embedded*) con la sociedad civil (Evans 1992, 1997; Amdsen 1992; Wade 2004), lo que resulta de la combinación de una estructura estatal coherente y de la existencia de conexiones con otros actores. Para esta nueva visión del desarrollo, los mercados y el sistema capitalista sólo pueden funcionar –como en Weber (1966) y Polanyi (2001)– con un Estado que los regule. A diferencia de Weber, sin embargo, deben existir vínculos con los intereses privados para visualizar las necesidades de los actores económicos. Los trabajos ubicados dentro de esta corriente plantean que no es posible comprender las estrategias empresarias si no es en relación con el Estado.

Este tipo de análisis, cuyo punto de partida es el Estado, coincide en señalar que el vínculo entre éste y el capital debe ser planteado de manera relacional. Autores como Evans (1995), plantean que las clases capitalistas son el resultado de los efectos performativos del Estado, aunque para comprender las dinámicas del desarrollo económico es preciso estudiar la manera en que ambos se encuentran imbricados. También desde el marxismo se ha planteado que aun cuando el Estado sea el resultado de las luchas entre las elites políticas y el capital, el Estado cumple un rol clave en la construcción de las preferencias políticas de éste último (Chibber 2003). Estos enfoques sugieren que es preciso contemplar la autonomía estatal, no sólo para dar cuenta de las relaciones entre Estado y sociedad, sino también para comprender por qué los empresarios actúan como lo hacen (Viguera 2000).

La compleja trama de relaciones que sirve de puente entre el capital y el Estado agrega aún más complejidad. Como sostiene Sidicaro (2001), en tanto no siempre es posible establecer un límite institucional claro entre Estado, empresarios y partidos políticos, es necesario prestar atención al entramado de relaciones existente entre ellos. En este sentido, los actores económicos no deberían ser pensados en el vacío, sino en referencia a los sistemas relacionales de poder de que participan (Sidicaro 2001; Viguera 2000). La ausencia de límites institucionales entre capital y Estado, así como la complejidad de los vínculos que se tejen entre ambos, constituyen aspectos de crucial importancia para el tipo de análisis que se propone en este artículo.

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

67

La debilidad de las barreras institucionales ha sido analizada para el caso argentino por Castellani (2008) a partir de lo que ha denominado “Ámbitos Privilegiados de Acumulación” (APA). Los APA son definidos como una fuente de generación de cuasi-rentas de privilegio que las firmas obtienen de beneficios establecidos por el Estado sin la existencia de una contraparte. Para que esos espacios existan es necesaria la existencia de una red integrada por diversos actores (políticos, burócratas y sindicalistas), así como prácticas que permiten la apropiación de las cuasi-rentas por parte de las firmas involucradas. Desde esta perspectiva, la función de estas redes es la de sostener, diversificar y/o expandir las condiciones privilegiadas de acumulación. Este concepto permite dar cuenta de un tipo particular de relación que ha caracterizado el vínculo capital-Estado en Argentina, al tiempo que posibilita pensar esa relación en el plano empírico, permitiendo identificar consecuencias concretas de esas interconexiones.

Aunque con foco en un objeto diferente, la importancia de esos espacios de indeterminación ha sido abordada por Auyero a partir de la categoría de “zona gris” (2007).<sup>3</sup> Según Auyero, la existencia de un área indeterminada entre los actores políticos y el Estado habilita comprender las formas tanto rutinarias como extraordinarias que asume la política popular, en tanto permite entrever un elaborado juego de conexiones entre los actores. La noción de “zona gris” resulta útil para romper con dicotomías demasiado rígidas, colocando la atención en un área borrosa donde se disuelven los límites normativos. A su vez, orienta la mirada hacia el carácter clandestino, no siempre visible, y casi nunca público, de un conjunto de relaciones que resultan cruciales para la comprensión de las dinámicas políticas.

Tanto el concepto de “APA” como el de “zona gris” llaman la atención sobre la existencia de un continuo antes que un quiebre entre el Estado y los actores políticos y económicos. Ambos conceptos, a su vez, colocan el énfasis en la importancia de las relaciones que se establecen entre los actores para comprender el significado de las dinámicas políticas. Este trabajo toma esas premisas como punto de partida para analizar las conexiones entre la empresa Techint y el Estado argentino a partir de un conjunto de elementos de la teoría de redes. Esto supone analizar el entorno social en que se producen los vínculos como regularidades en la estructura de las relaciones sociales, tomando a los actores individuales no como unidades autónomas sino como agentes interdependientes. Lo que importa resaltar, por lo tanto, no son los individuos, sino las relaciones que se producen entre ellos y el

---

3. Auyero analiza la existencia de esta zona gris para explicar el surgimiento, expansión y difusión de los saqueos producidos en Argentina en diciembre de 2001. Tomando como punto de partida de su análisis las interacciones políticas parcialmente secretas entre actores institucionales y saqueadores, muestra cómo las relaciones clandestinas son importantes en la generación de violencia colectiva y en la vida partidaria. Es el análisis de estas interacciones lo que permite comprender la manera en que, en ese contexto, tomó forma y se distribuyó geográficamente la violencia colectiva. Aunque el objeto analítico es diferente, la categoría echa luz sobre el modo difuso en que se construyen los límites institucionales entre el Estado y un complejo conjunto de actores políticos.

tipo de conexiones que mantienen (Wasserman y Faust 1994). Estos lazos que conectan a las unidades entre sí constituyen, a su vez, canales para la circulación de recursos materiales y no materiales. En el caso de Techint y el Estado, estos recursos incluyen dinero (bajo la forma de subsidios), influencias políticas, información, y privilegios. Es en este sentido que las redes son entidades dinámicas (Newman, Barabasi y Watts 2006) que generan oportunidades para sus miembros (Wasserman y Faust 1994).

Las redes pueden ser estudiadas a partir de un conjunto de atributos. En primer lugar, el *tipo* de red existente: las redes pueden ser económicas, políticas, familiares, afectivas, de amistad, de sumisión, etcétera. El tipo de vínculo predominante es el que le otorga a una red su carácter. En segundo lugar, la *densidad*, es decir, la estrechez de los vínculos y la cantidad y frecuencia de los intercambios canalizados por la red. Finalmente, la *calidad* de los vínculos: en qué medida las interconexiones sirven o no para los propósitos de los agentes y en qué medida esos intercambios resultan efectivamente significativos.

La introducción de la noción de “red” en el análisis de la relación entre el capital y el Estado tiene en este trabajo un doble propósito. En primer lugar, intentar dar cuenta de la multiplicidad de conexiones, de distinto tipo y en diferentes niveles, existentes entre una empresa como Techint y el Estado argentino. No sólo la dicotomía capital-Estado resulta en este caso cuestionable, sino que las relaciones entre uno y otro se construyen de manera simultánea a través de canales diversos y con características diferentes. Esto incluye tanto vínculos públicos y formales, como otros más secretos e informales. En segundo lugar, las redes permiten conectar el nivel macro con el micro, en tanto el entramado de relaciones atraviesa y se nutre permanentemente de ambos niveles para hacerlas más efectivas para los fines de la organización. A continuación se presentará, de manera sintética, un recorrido por el proceso de gestación, a lo largo de la historia, de las redes que conectan a Techint con el Estado argentino.

## Redes y política en perspectiva histórica: la relación con el Estado

La construcción de redes como mecanismo de gestión organizacional constituyó, desde sus orígenes, una característica saliente de la empresa Techint. El tipo de redes que interesa resaltar en este artículo son aquellas construidas y fortalecidas con el Estado en sus distintos niveles. Sin embargo, éstas no son las únicas. En efecto, el proceso de expansión de Techint a lo largo de la segunda mitad del siglo XX y las primeras décadas del XXI se corresponde con un proceso de generación, fortalecimiento y reformulación de redes en tres niveles.

El primer nivel es el de la organización interna. Éste define el tipo de vínculos que se establecen entre los miembros de la organización y los proce-

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán

**Construyendo  
puentes**

apuntes  
CECYP

**30**

PÁGINA

69



dimientos y mecanismos para la toma de decisión. Define a su vez el carácter de la organización, sus formas de liderazgo y su cultura.<sup>4</sup> En este nivel, Techint se caracterizó desde sus orígenes por el establecimiento de canales de decisión basados en los vínculos personales. Estos vínculos son, en gran medida familiares, pero no exclusivamente. Se trata más bien de la existencia de redes basadas en el conocimiento personal y la confianza. Ese tipo de redes establece un tipo de organización construida en círculos alrededor de un centro conformado por la familia fundadora y sus allegados más cercanos.

El segundo nivel se corresponde con lo que puede ser denominado el “entramado inter-organizacional” de la empresa. Se trata de la manera en que sus centros neurálgicos se conectan con otras redes que, eventualmente, pasan a formar parte de una única red. Sobre esta lógica se construyó, desde los inicios, el proceso de internacionalización de la empresa; partiendo de los contactos personales, se establecieron vínculos con firmas ubicadas en otros países que funcionaron durante un tiempo como socios. Con el tiempo, algunas de esas firmas fueron incorporadas al grupo. Al mismo tiempo, la expansión internacional se basó en el desarrollo de posiciones estratégicas a nivel regional y global con distintas empresas organizadas sobre la lógica de las redes. En la elaboración de esas redes estratégicas, las posiciones clave habitualmente fueron ocupadas por los miembros de los círculos más estrechos de las redes inter-personales de la organización interna.

Finalmente, la empresa se constituyó desde sus inicios en estrecha relación con el poder político y las políticas estatales. El Estado constituyó, en este sentido, el motor de la expansión. Alternativamente, el Estado resultó fuente de financiamiento, un socio estratégico y/o el destino privilegiado de la producción de la empresa. Esta relación permitió, en gran medida, la expansión exportadora del grupo y su posicionamiento como líder mundial en el mercado siderúrgico. La centralidad de las relaciones con el Estado para la firma implica la existencia de múltiples mecanismos para la construcción de puentes que, en muchas ocasiones, tornan los límites entre uno y otro sumamente difusos. Entre esos mecanismos se cuentan el conocimiento personal, la construcción de vínculos institucionales, la presencia corporativa, la colonización y el *lobby*. Estas prácticas no son exclusivas del accionar de la empresa en Argentina, sino que constituye un *modus operandi* que se reproduce en los distintos países hacia donde se ha expandido.

Más adelante volveré sobre la forma en que operan las redes en cada uno de estos tres niveles. Antes de eso, en este apartado presentaré, de manera sintética, las características de la relación establecida entre la empresa Techint y el Estado argentino en perspectiva histórica. Entre la fundación de la empresa en 1946 y la actualidad esa relación sufrió modificaciones, aunque dejó nunca de ser central para sus objetivos estratégicos. En el transcurso

---

4. El carácter de la organización puede ser descripto como el conjunto de las estructuras en que los roles organizacionales son “performados” (Perrow 1972)

de los años, Techint pasó de ser una proveedora de servicios a constituirse en una de las principales contratistas del Estado, para reubicarse luego como una empresa líder del mercado local con demandas de protección institucional para sus estrategias globales. El cambio en el tipo de relación no se explica únicamente por la expansión económica del grupo, sino que coincide con el proceso de deterioro de las capacidades y del poder estructural del Estado (Sidicaro 2001). Los estrechos vínculos mantenidos con un Estado cuyas capacidades y autonomía fueron debilitándose progresivamente, dieron lugar a un proceso caracterizado por lo que Evans (1995) denomina “depredación” del aparato estatal.<sup>5</sup>

La hipótesis que orienta este trabajo sostiene que la exitosa expansión de Techint tuvo como soporte la capacidad de la organización de construir, fomentar y expandir redes de distinto tipo, tanto al interior de la firma, como en relación con diversos actores estatales. Esta capacidad se tradujo en que el Estado argentino sirviera a los propósitos de la organización en su proceso de consolidación económica.

### **Contactos iniciales: los orígenes (1946-1955)<sup>6</sup>**

Techint se originó en Milán en 1945 bajo el nombre de “Compagnia Tecnica Internazionale”. Su fundador, el ingeniero Agostino Rocca, la organizó bajo la lógica de una empresa de propiedad familiar, impronta que aún continúa otorgándole su carácter. Desde sus inicios, las redes personales (en este caso las de A. Rocca) constituyeron el principal activo de la firma; su experiencia en el mundo industrial italiano le había provisto no sólo del conocimiento para establecer una empresa industrial, sino fundamentalmente de estrechas conexiones con el mundo empresarial de ese país. Esto último sería clave, no sólo en el momento inicial, sino también en las etapas posteriores de desarrollo de la empresa. Esas primeras redes eran de tipo personal, asentadas en la reputación de Rocca como ingeniero y hombre de negocios.

Un año más tarde, en 1946, Rocca se traslada a Argentina y funda Techint Argentina. En sus fines fundacionales, la empresa estaría orientada a la construcción de instalaciones industriales y al asesoramiento técnico.<sup>7</sup> En

5. El tipo de relación que se establece entre el Estado y el capital puede ser tomado como indicador del grado de desarrollo de una sociedad. Éste se ve favorecido cuando los vínculos estrechos coinciden con un Estado con alto nivel de autonomía. Por el contrario, cuando las relaciones son estrechas, pero la autonomía y las capacidades estatales débiles, el Estado acaba siendo “depredado” (Evans 1995).

6. Para la reconstrucción histórica de la expansión de la firma me basé en la lectura en archivos documentales (entre ellos las memorias de los años 1961-1980 y el Boletín Techint) y en el minucioso trabajo de Castro (2003; 2007a; 2007b; 2008 y 2009).

7. La decisión de Rocca de trasladarse a Argentina encuentra diversas motivaciones. En primer lugar, Rocca había sido acusado de colaborar con el gobierno fascista en Italia y, aunque luego absuelto de los cargos, había atravesado un tortuoso

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**72**

los años iniciales de la empresa en Argentina su actividad fue primordialmente comercial. Capitalizando los contactos de Rocca en la península italiana, se ubicó como una firma importadora de caños de acero, tractores y grúas. En esos años asumió la representación en el país de la siderúrgica Dálmine y del astillero Ansaldo (Castro 2003). Junto a la rama comercial, comenzó a desarrollarse como una empresa de ingeniería, orientada fundamentalmente a la gran obra pública. No fue de hecho hasta 1954 que Techint se constituyó en productor siderúrgico, tras la puesta en marcha de Dálmine-Safta (fabricación de tubos) y Cometarsa (carpintería tubular) en la localidad de Campana.<sup>8</sup>

La expansión del grupo en estos años fue vertiginosa. Las operaciones comerciales se realizaban a través de tres firmas: Socomiter, Tecnoquímica y EMI. Al mismo tiempo, gracias a la obtención de contratos para la realización de obras de ingeniería por parte del Estado argentino, Techint se afianzó en su lugar de empresa constructora. Ya para 1955 se había expandido regionalmente hacia Chile, Brasil, Bolivia, México, Perú y Venezuela (Memoria Techint). Cinco años más tarde ganaría también presencia en Alemania, Francia, Grecia, Portugal y Turquía (Castro 2007a). En paralelo, la expansión hacia las actividades industriales había continuado, además de las mencionadas Dálmine-Safta y Cometarsa, se encontraban LOSA (Ladrillos de Olavarría SA); MAM (Manufactura Argentina de Mercedes, textil); Elina (montaje de instalaciones y líneas eléctricas); Acerbeton (estructuras precomprimidas para la construcción); Tristán Suarez (reparación de aviones y montaje de motocicletas); y Agromecánica (importación de maquinaria agrícola) (Castro 2007b).

Esta lógica de expansión de Techint en esos primeros años resulta coherente con la estructura de oportunidades que representaba el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) para los capitalistas locales. La estructura de incentivos creada para impulsar el desarrollo industrial tenía como efecto la protección de los mercados nacionales de la competencia internacional. Debido a esto, y a la pequeña escala del mercado local, muchas líneas de producción pasaron a ser dominadas por un pequeño número de productores con un considerable poder de mercado. Existía entonces una enorme ventaja en ser la primera empresa en entrar a cualquier línea nueva de producción (Chibber 2005). Esa ventaja, aprovechada por Techint, no requería altos niveles de innovación, sino simplemente un posicionamiento estratégico temprano. En el caso de Techint, además, el proceso de diver-

---

proceso judicial. En segundo lugar, su traslado a Argentina estuvo vinculado con la posibilidad de construir una fábrica de tubos de acero sin costura para la empresa SIAM, dirigida por el italo-argentino Di Tella. La construcción de esta fábrica no prosperó y Di Tella optó por la construcción de una fábrica de tubos con costura (SIAT). Rocca transformaría el proyecto diseñado para Di Tella en Dálmine-Safta (su primera empresa industrial) y años más tarde acabaría comprándole SIAT a la empresa SIAM (Rougier y Schvarzer 2006).

8. Dálmine-Safta, primer proyecto industrial de Techint, emulaba a la Dálmine de Bérgamo que había sido dirigida por Rocca. Contó para su construcción con el apoyo de los directivos de Gas del Estado y Fabricaciones Militares.

sificación no estuvo exento de cierto nivel de especialización (ingeniería y producción siderúrgica), lo que le permitió construir tempranamente sus diferentes firmas sobre la lógica de una empresa-red.

Los primeros años de la empresa en el país coincidieron con un proceso de expansión de los mecanismos de intervención estatal. El peronismo, de hecho, emergía como una continuidad del tipo de Estado constituido en la década del 1930 caracterizado por contar con una burocracia con mayores atribuciones y capacidades técnicas, así como la creación de instituciones específicas para la regulación de la producción y el comercio (Sidicaro 2002). El Estado peronista, además, expresaba una concepción del poder que privilegiaba aspectos de la gestión y mantenía un enfrentamiento con los sectores más tradicionales de la economía, mientras alentaba el desarrollo de otros (Sidicaro 2002).

Bajo esta lógica, el impulso industrial tenía el doble propósito de instalar un nuevo patrón de acumulación y entablar alianzas políticas con actores clave. En ese sentido, el Estado pretendió asumir un rol disciplinador respecto al capital, aun cuando los fines del disciplinamiento eran antes políticos que económicos.

En términos del desarrollo estratégico se priorizó, además de la instalación de ciertas ramas de producción industrial, la provisión de servicios públicos como el transporte y la generación y distribución de energía. La construcción de gasoductos, oleoductos, líneas de alta tensión y plantas procesadoras tendrían de ese modo un espacio prioritario en la agenda del gobierno. Durante ese período, se fortaleció la posición de YPF (cuyo papel había sido central en el crecimiento del sector energético) incorporando la provisión de combustible para la industria a los fundamentos del Primer Plan Quinquenal.<sup>9</sup> En esa misma línea, se estatizaron usinas eléctricas y servicios de producción y distribución de gas, creándose Gas del Estado con el fin de proveer de gas a Buenos Aires. Es en ese contexto que el gobierno decidió construir un gasoducto para unir a esta ciudad con los yacimientos gasíferos de Comodoro Rivadavia.<sup>10</sup>

Esta decisión coincidió con el arribo de Rocca a Argentina. Y desde el inicio las redes cumplieron un papel preponderante en el posicionamiento estratégico de Techint. En primer lugar, sus vínculos con la industria italiana le permitieron lograr un contrato para la provisión de tubos sin costura fabricados por la Dálmine de Bérgamo. Esos primeros contactos comerciales

9. El Primer Plan Quinquenal de gobierno (1947-1951) establecía que el Estado debía determinar las necesidades de materias primas, combustibles y energía eléctrica, así como verificar la eficiencia de los sistemas de producción, explotación y distribución. En el marco de un programa de inversiones de cinco años, se proponía descentralizar la producción, expandir la industria, reducir la dependencia externa y fomentar el mercado interno (Rapoport 1990).

10. El proyecto de construcción del gasoducto se remontaba a los años 1930. Había sido diseñado por Julio Canesa, ingeniero de YPF. Perón dio prioridad al proyecto, que se inició en 1947 y se culminó en 1949, duplicando la cantidad de usuarios de gas natural (Castro 2008b).

le abrieron a su vez las puertas para, poco tiempo después, obtener para Techint la asignación el montaje del tramo sur de la obra. La construcción de ese gasoducto es rememorado, dentro de la cultura de la organización, como un hito, una suerte de mito primario que dio inicio al crecimiento de la empresa (Memoria Techint). Su construcción, de hecho, fortaleció y amplió los vínculos de Rocca con el Estado argentino, al tiempo que le permitió acumular capital simbólico en términos de eficiencia. Esto ubicó a la empresa desde ese momento como una de las principales proveedoras del Estado para la construcción de obra pública, y abrió el camino para su internacionalización en el área de ingeniería. Esta posición estratégica en relación con el Estado nacional, a su vez, hizo que el grupo recibiera, a través del Banco Industrial de la República Argentina, apoyo financiero para la instalación de sus primeras empresas industriales: Dálmine-Safta, LOSA y Cometarsa (Rougier 2001).

La articulación entre las redes generadas a nivel internacional por Rocca y los vínculos estratégicos creados entre la empresa y el Estado argentino fueron vitales durante la etapa de instalación, acumulación primaria y diversificación de Techint Argentina.

### **Pertenecer tiene sus privilegios: la patria contratista (1955-1976)**

Luego de la caída del peronismo, la empresa continuó expandiéndose. A comienzos de 1960 se instaló en Campana una acería eléctrica que, al fusionarse con Dálmine-Safta, dio origen a Siderca (Memoria Techint). Esto le permitió a Techint ubicarse como uno de los grandes productores siderúrgicos del país. En esa misma década se planificó la construcción de otra planta, Propulsora Siderúrgica, que vería la luz casi una década más tarde debido a que su proyecto entró en conflicto con el de la estatal SOMISA (Castro 2007a). El crecimiento de esos años se apoyó fundamentalmente en los contratos con el Estado, tanto para las obras de ingeniería como para la provisión de tubos sin costura a YPF, que continuaron ampliándose y se convirtieron en la principal fuente de ingresos de la empresa.

La estrategia de expansión de Techint encuentra correlato con el tipo de Estado predominante en ese período. Aunque carente de la coherencia de las décadas anteriores, el Estado mantuvo en estos años su lógica intervencionista. El intervencionismo estatal, sin embargo, alternó entre proyectos económicos y planes de desarrollo muchas veces contradictorios entre sí. El Estado no logró entonces colocarse por encima de las disputas al interior de las fracciones dominantes y la disparidad de intereses, lo que acabó debilitando aún más sus capacidades (Sidicaro 2001). Las estrategias de poder de las corporaciones (sindicales y empresariales) agravaron ese deterioro, siendo la politización militar una de las expresiones centrales de la crisis del Estado (Sidicaro 2001). A las fluctuaciones políticas se sumaba un

escenario inflacionario y una carrera entre los diferentes sectores por beneficiarse del aumento de precios. En tanto las políticas estatales constituían la principal herramienta para la reasignación de los recursos, se produjo una fuerte politización de las decisiones económicas.

Durante toda la etapa, los gobiernos consideraron que el Estado debía ser el actor clave en el proceso de transformación y desarrollo económico. El aparato estatal debía garantizar, a través de sus intervenciones, la acumulación de capital que permitiera resolver la crisis crónica del sector externo (Castellani 2008).

En ese contexto, la construcción de vínculos estrechos con el Estado se presentaba para los grandes empresarios argentinos como la estrategia más segura de hacer negocios. Para quienes lograban ubicarse en esa posición de privilegio, existía la posibilidad de acceder a grandes beneficios, no sólo a través de los contratos, sino también del acceso a información, la protección arancelaria y los subsidios. En ese proceso, las grandes empresas acabaron desarrollando una inusual capacidad de tejer redes en distintos niveles del Estado. Estos distintos niveles incluían diferentes instancias jerárquicas, como así también diferentes áreas de la estructura estatal. La dinámica de esos vínculos llevó a la construcción de múltiples puentes entre el mundo privado y el Estado que tuvieron al menos dos consecuencias. Por un lado, debilitaron las capacidades estatales al imprimirle a su estructura un altísimo nivel de incoherencia: en un contexto de fluctuación política, el organigrama del Estado se multiplicó al ritmo que emergían dependencias creadas para dar respuesta a intereses específicos sin por eso clausurar las ya existentes (Boschi 1991). Por otro lado, se extendieron las prácticas colusorias entre funcionarios y empresarios, alentadas por el hecho de que las regulaciones siempre podían ser modificadas a través del lobby (Ferrer y Rougier 2010).

Los Ámbitos Privilegiados de Acumulación, a los que se hizo referencia más arriba, explican la lógica asumida por las relaciones entre el Estado y el capital en ese marco (Castellani 2008). Un entramado de relaciones y/o prácticas de articulación entre actores públicos y privados que se sostienen a lo largo del tiempo y conforman un mecanismo transferencias de recursos del Estado hacia las empresas privadas. Estos vínculos se tradujeron en “un manejo discrecional de los marcos normativos que garantizaron el pago de sobreprecios y las reservas de mercado, entre otros de los muchos privilegios otorgados al capital concentrado local durante esos años” (Castellani 2012). Al mismo tiempo, se pusieron en ejecución una serie de mecanismos para favorecer a esa fracción del capital: los subsidios directos, las exenciones y diferimientos impositivos, las líneas preferenciales de crédito, los planes de obras públicas y la aplicación de precios diferenciales en las operaciones de compra y venta de bienes y servicios realizados por el Estado (Castellani 2012).

Dada su posición de privilegio en relación con el Estado, Techint pudo beneficiarse de esta lógica estatal y sus privilegios asociados. Al mismo tiempo,

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**75**

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

logró construir lazos más sofisticados y densos con el Estado, desplegando algunos de los mecanismos que caracterizarían su estrategia de generación de redes. Además de los beneficios dirigidos a la acumulación de capital a través de la intervención estatal, Techint se posicionó como uno de los principales proveedores de YPF, desarrolló una relación complementaria con SOMISA y pudo obtener provecho de los mecanismos de promoción industrial. En 1965, por ejemplo, Siderca financió un plan de ampliación de su capacidad productiva con los beneficios derivados del decreto 5038/61, que establecía exenciones impositivas y amortización del capital fijo (Liaudat 2008).

También durante este período la empresa comenzó un proceso de expansión internacional. Los primeros pasos se dieron en relación con las obras de ingeniería en Chile, Brasil, Perú, México y Turquía, pero luego comenzaría a exportar productos siderúrgicos, fundamentalmente a otros países de la región (Castro 2009). Estas exportaciones tuvieron un rol más estratégico que comercial, ya que los márgenes de ganancia eran significativamente menores a los que se obtenían en el mercado local. Con todo, la posición protegida y de privilegio de Techint en relación con el Estado argentino, le permitió ubicarse, para comienzos de los 1970, entre las principales firmas exportadoras del país.

La temprana orientación hacia los mercados externos permitió a la empresa, a su vez, sobreponerse a la crisis económica que atravesó el país en los años 1970. Frente a la reducción de la demanda local, los mercados externos ganaron en importancia, no sólo estratégica sino también comercial, al encontrarse con un mercado reducido en relación con su capacidad de producción (Toulan 1997).

La etapa que transcurre entre el fin del peronismo y el golpe de Estado de 1976 constituye una etapa clave en el desarrollo de la empresa. No sólo porque se afianza su crecimiento y se inicia un proceso de internalización, sino porque es el período en que se construyen las redes que constituyen la clave de esa expansión. De un lado, se densifican los puentes con el Estado, permitiendo a la firma acceder a múltiples beneficios y ganar influencia sobre las decisiones de protección y regulación estatal. Por otro lado, se comienzan a tejer redes a nivel internacional, aquellas que años más tarde terminarían caracterizando a la empresa. Es en este período que Techint comienza a desarrollarse en base a una estrategia ambidiestra: expansión hacia redes internacionales apoyándose en la alta rentabilidad que le aseguraban sus redes locales. Esta estrategia se intensificaría y cobraría aún más coherencia en la etapa posterior, con la llegada de un nuevo líder a la organización.

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

76

## **Diversificación de las redes: la estrategia ambidiestra (1976-1989)**

El salto de escala y la diversificación de las redes, tanto hacia adentro como hacia afuera, del país comenzaron a afianzarse luego de 1976 bajo la conducción de Roberto Rocca, hijo del fundador de la empresa. Una de las transformaciones más destacadas fue la reestructuración del grupo integrado en una red de producción, comercialización e investigación sobre la que se apuntalaría el ulterior proceso de transnacionalización. Dicho proceso se produjo de manera agresiva en este período, siempre apoyada en las ganancias locales y el beneficio de la protección estatal. Como resultado de esta estrategia, Techint amplió su red comercial (instalando oficinas en Estados Unidos y China) y, entre 1976 y 1988, multiplicó sus exportaciones por 16.

El período de la dictadura militar mantuvo la lógica de los años precedentes en lo que refiere a la distribución de beneficios entre aquellas empresas con acceso privilegiado al Estado. Las transferencias de recursos públicos se acrecentaron, en el marco de una gestión estatal que combinaba elementos ortodoxos con prácticas intervencionistas (Castellani 2012).<sup>11</sup>

Sin embargo, el cambio en el patrón de acumulación limitó los beneficios derivados del modelo ISI y colocó en el centro de la escena a una nueva matriz de acumulación centrada en la valorización financiera (Basualdo, López y Lozano 1990). La liberalización financiera y el desmantelamiento de la estrategia sustitutiva, a su vez, afectaron negativamente a los sectores industriales. Estos efectos se incrementaron por la existencia de disputas al interior de la cúpula militar respecto a la orientación que debía asumir la economía (Canelo 2008).

El nuevo contexto macroeconómico (caracterizado por la apertura comercial, la reforma financiera y la elevada disponibilidad de fondos externos), y la ausencia de actores sociales que pusieran límites al accionar de los capitalistas, generaron las condiciones propicias para iniciar un ciclo de acumulación a favor de las fracciones más concentradas del capital local que se iniciaba en alguno de los múltiples “nichos de negocios” generados por el accionar estatal y culminaba en el circuito financiero internacional (Castellani 2012). El patrón de acumulación adquirió un cariz regresivo y la crisis estatal se potenció en forma paralela al crecimiento de las firmas beneficiadas por las diversas transferencias de recursos públicos registradas durante esos años.

Este debilitamiento de los marcos institucionales en los que se desarrollaba la actividad de los principales actores socio-económicos, sumado al control de las principales decisiones económicas por parte de diversos miembros de la clase empresaria, y a los cambios producidos en el funcionamiento del modelo económico, favorecieron notablemente la difusión de los APA.

11. Para profundizar estas cuestiones, véase Pucciarelli (2004).



Entre las empresas que más crecieron en este período se destacan las dedicadas a la producción de metales comunes: Techint, Acindar y Madanes. Esto se produjo a medida que el liderazgo ejercido por las empresas públicas comenzó a decaer a partir de los 70 (Gaggero 2012). Hasta ese momento Somisa y Altos Hornos Zapla eran las únicas firmas que tenían integradas todas las fases de la producción de acero. Sin embargo, la nueva ley de promoción sectorial (decreto 619/74) de 1974 había permitido a Techint y Acindar incorporar tecnología e integrarse hacia atrás en el proceso productivo, construyendo plantas basadas en la tecnología del horno eléctrico para reducción directa de hierro (Gaggero 2012). Techint lo logró en 1976 con su planta Siderca. Esto implicó para SOMISA perder a sus dos principales clientes de productos semi-terminados marcando el inicio del deterioro de la empresa estatal.

Tras el fin de la dictadura, el intervencionismo estatal comenzó a ser cada vez más cuestionado. Los diagnósticos más influyentes señalaban al Estado como el culpable de la crisis económica y el estancamiento del país, y cobraban cada vez más valor y aceptación las soluciones que apuntaban a una reforma estructural que reemplazaba el Estado por el mercado como organizador y coordinador social (Beltrán 2006). Así, si en un principio el nuevo gobierno intentó reorientar la intervención estatal, al poco tiempo la política económica se fue aproximando cada vez más a la ortodoxia.<sup>12</sup> Al mismo tiempo, la crisis estatal se incrementó a raíz del deterioro de las capacidades financieras y administrativas del Estado, y la proliferación de acuerdos corporativos con entidades formales e informales del empresariado que socavaron los niveles autonomía relativa del aparato estatal (Castellani 2012; Sidicaro 2001; Beltrán 2011).<sup>13</sup>

La relación entre el Estado y el capital mantuvo la lógica de la transferencia de beneficios hacia el sector empresario. La estrecha relación entre Estado y empresarios generó, a su vez, una mayor influencia de los segundos en la definición de la estrategia económica del gobierno y preparó el terreno para la introducción de las reformas de mercado de los años 1990 (Beltrán 2006). Las firmas que mantuvieron el acceso a los beneficios otorgados por el Estado (en particular la promoción industrial y el pago de precios diferenciales en los contratos con el Estado) lograron consolidarse entre las más influyentes del país.

Techint se consolidó en este período como una de las principales firmas del país. En el plano local había ampliado su capacidad de producción tras la instalación de Siderca, una planta de reducción de acero que en 1977 alcanzó una capacidad de 300.000 toneladas, de las cuales estaba en condiciones de exportar el 20%. Al mismo tiempo, en 1986 se produjo la compra de SIAT, fábrica de tubos con costura que había pertenecido a SIAM.<sup>14</sup> Para

12. Al respecto, consultar los diversos trabajos compilados en Pucciarelli (2006).

13. Véase especialmente Acuña (1995) y Ostiguy (1990).

14. SIAT fue la fábrica que Di Tella decidió instalar en lugar de la planta de tubos sin costura que Rocca había diseñado y que luego se transformaría en la Dálmine y

este posicionamiento, tanto en el plano local como en el internacional, los vínculos con el Estado continuaron siendo claves.<sup>15</sup>

La industria siderúrgica argentina durante la primera mitad de los años 1980 se caracterizaba por ser cada vez más concentrada, altamente protegida y cada vez más dependiente en los mercados externos para vender su exceso de capacidad. Hacia el final de la década, los mercados comenzaron paulatinamente a desregularse con una caída substancial de las barreras tarifarias y no tarifarias. En ese contexto, Techint inició un plan de inversiones que continuaría durante toda la década siguiente (Toulan 1997). De la mano de Siderca, Techint afianzaría también su posición en el mercado externo (sobre todo a nivel regional). Esta posición se fortalecería en esta década con la compra de dos firmas: TAMSA en México, y Dálmine en Italia, posicionando a la firma como la principal productora y exportadora de tubos sin costura del mundo (Toulan 1997). En ese proceso, la empresa diversificó, amplió y sofisticó sus redes, incorporando nuevas en el plano internacional, pero sosteniendo la importancia estratégica de aquellas elaboradas con el Estado argentino.

## **Globalización de los vínculos: la construcción de la empresa red (1990-2010)**

Durante la década de los 90 y la siguiente Techint se transformó en una empresa red a nivel global. El primer paso importante lo dio en 1993 con la compra de la mexicana Tamsa, transformándose en la principal empresa siderúrgica de América Latina. En 1996 adquirió la dirección de Dálmine de Italia, lo que le permitió posicionarse como la principal exportadora de tubos sin costura del mundo. En 1998 participó del Consorcio Amazonia a través del que se adquirió Sidor, fábrica de tubos sin costura venezolana. La red latinoamericana se completaría en 1999 con la adquisición de la operación de la brasileña Confab. Tras ese proceso de adquisiciones, Techint conformó una red global que fue denominada DTS (Dálmine, Tamsa, Siderca) (Artopoulos 2006).

La expansión continuó en los años siguientes. En 2000 se incorporó a la red NKK Tubes de Japón y Algoma Tubes de Canadá. Tras estas nuevas incorporaciones, en 2001 se constituyó Tenaris, una sociedad comercial con cotización en la Bolsa de Nueva York y que, para comienzos de la década del 2000, Tenaris controlaba el 34% de la producción mundial de tubos sin costura con una producción de más de 3 millones de toneladas de tu-

---

más tarde en Siderar.

15. Más de la mitad de sus clientes correspondían a diferentes reparticiones del Estado, entre otros: Plan Fonavi, YPF, Comisión Nacional de Energía Atómica, Vialidad de la Provincia de Corrientes, Vialidad de la Provincia de Santa Cruz, Corporación Financiera Región Nordeste, Subterráneos de Buenos Aires, Petroquímica General Mosconi, Gas del Estado, Comatter SA, Aluar, Gobernación de Entre Ríos (Gaggero).

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

79

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**80**

bos al año. Su facturación global ascendía, en ese entonces, a más de 3200 millones de dólares. Durante esta década Techint se concentró en ingresar al competitivo mercado norteamericano (Artopulos 2006). Así, a la canadiense Algoma Tubes sumó la acería mexicana Hylsamex (2005) y las norteamericanas Maverick Tube (2006) y Hydril (2007). En 2011 Tenaris anunció la instalación de una nueva planta en Estados Unidos que incrementará su presencia en un mercado que hoy captura más del 40% de sus ventas mundiales.<sup>16</sup>

La transformación de Techint en una empresa global con participación en otras redes y círculos de influencia se produjo en paralelo con una serie de cambios en la organización interna. El más importante estuvo dado por el reemplazo de Roberto Rocca por su hijo Agostino en la dirección de la empresa. Tras su muerte en un accidente en 2001, fue sucedido por su hermano Paolo, quien se convertiría en el CEO de la organización. La llegada de Paolo Rocca estuvo acompañada por una reorientación del grupo con un mayor énfasis en la cotización de sus papeles y en las inversiones financieras que, en una organización fuertemente identificada con la producción de acero, generó un conjunto de conflictos internos.

Al mismo tiempo, la globalización de las redes modificó la relación de la empresa con el Estado argentino. No obstante, tanto para el posicionamiento de sus operaciones globales como para su estrategia local, estas relaciones continuaron siendo de enorme importancia durante este período. De hecho, en los años 1990, al tiempo que Techint se expandía transnacionalmente, participó activamente del proceso de privatizaciones que tuvo lugar en Argentina. A través de las privatizaciones, el grupo diversificó sus actividades, participando, entre 1990 y 1991, en licitaciones en el área de telefonía, transporte de carga ferroviario y concesiones de rutas por peaje. Mucho más relevante que estas, no obstante, fue la compra de la acería estatal SOMISA en 1992, año en que se adquirieron además empresas energéticas pertenecientes a YPF, distribución de gas (Transportadora Gas del Norte) y electricidad (Edelap).

La compra de SOMISA se enmarca en un contexto de cambio en la relación entre el capital y el Estado en Argentina, signado por el desmantelamiento del aparato estatal y la aplicación de un conjunto de reformas estructurales de orientación neoliberal (Castellani 2012). En este proceso, muchas de aquellas empresas que habían tenido acceso privilegiado en el pasado a los contratos estatales, pasarían a ser ahora las dueñas de sus empresas. En líneas generales, y al menos en el corto y mediano plazo, la adquisición de las empresas estatales permitió a las firmas privadas incrementar su participación en los respectivos mercados, al tiempo que les aseguró la provisión de insumos esenciales (Gaggero 2012).

Este fue el caso de Techint, que logró consolidarse como líder indiscutido en el mercado siderúrgico, al tiempo que consiguió integrarse verticalmen-

16. La facturación total de Tenaris para el año 2010 se estima en alrededor de 9000 millones de dólares.

te al integrar el proceso de elaboración de sus productos con la producción de acero en los altos hornos. La compra de SOMISA, además de asegurarle la provisión de acero para sus plantas, le permitió mantener bajo control la amenaza de mayor competencia externa tras la apertura económica de la década de los 1990.<sup>17</sup>

La forma en que se realizó la privatización muestra, a su vez, la relevancia de las redes para el acceso a decisiones que beneficiaron directamente a la empresa. La venta no se hizo, de hecho, de manera competitiva y Techint contó con ventajas que le aseguraron la licitación. Durante el proceso de venta, las firmas Thyssen y Iritecnia se habían mostrado interesadas, pero se retiraron denunciando preferencia por productores locales (Lozano 1992). De este modo, el consorcio encabezado por Techint fue el único en presentar ofertas y terminó quedándose con la empresa ofreciendo 152 millones de dólares; apenas 8,5% por encima del precio base y prácticamente la mitad del precio mínimo sugerido por la consultora contratada para asesorar la operación.<sup>18</sup> Finalmente, en el momento de la privatización tenía una deuda de 1800 millones de dólares de la cual se hizo responsable el Estado. SOMISA se dividió en dos. De un lado, Aceros Paraná, que sería comprada por Techint y que contaba con la mayor parte del personal y la tecnología. Del otro lado, quedaría la mayor parte de la deuda que sería asumida por el Estado (Toulan 1997). En 1993 Propulsora Siderúrgica y Aceros Paraná conformaron Siderar, nombre que Techint le dio a la ex SOMISA.

Los estrechos vínculos de Techint con el Estado argentino no se limitaron, durante los años 1990, a la compra de la empresa SOMISA. En términos de su estrategia comercial, y en el marco del proceso de apertura económica, la firma desarrolló una serie de prácticas formales e informales para obtener resguardo frente a la competencia. En un contexto de amenaza de competencia externa, de aumentos de los salarios nominales (25% entre abril y diciembre de 1991) y caída del precio del acero, los pedidos de medidas antidumping y las protecciones especiales fueron los mecanismos más usuales.<sup>19</sup>

17. Como sostiene Gaggero (2012), las reformas planteaban un serio riesgo para Techint, en tanto la apertura comercial abría la posibilidad a la competencia extranjera, sobre todo de los grandes productores de las ex repúblicas soviéticas. Al mismo tiempo, si SOMISA era comprada por un competidor, ponía en riesgo a todo el grupo, ya que era el único fabricante de los insumos empleados para la laminación en frío de Propulsora Siderúrgica.

18. La consultora Braxton estableció como valor aconsejado entre 400 y 700 millones de dólares. Pocos meses antes de la licitación, el Ministerio de Defensa estableció el precio en 300 millones. Luego, su interventora, María Julia Alsogaray, estableció el precio en 260 millones (Cronista Comercial, 01/10/1992). La empresa fue vendida por poco menos de la mitad de ese monto.

19. Aunque la apertura económica afectó al sector siderúrgico, Techint logró limitar su impacto a través de numerosos pedidos de medidas antidumping. De hecho, del total de las denuncias realizadas entre 1991 y 1994, el 80% fueron presentadas por Siderar y Acindar (Comisión Nacional de Defensa de Competencia, 1997, citado en Gaggero). El éxito de la empresa en la obtención de fallos favorables se explica por los recursos destinados a ese fin, que supuso formar personal

Durante ese período el grupo Techint puso en juego los recursos que le aportaban sus redes construidas en distintos niveles. A nivel formal, mantuvo su influencia a través de la trama corporativa compuesta por el Centro de Industriales Siderúrgicos, la Cámara de la Construcción y la Unión Industrial Argentina. Su liderazgo en estas asociaciones empresarias le sirvió de canal para mantener vínculos formales con el Estado como plataforma para el planteo de sus posiciones políticas y para reclutar aliados dentro del universo empresarial. Los años 90, sin embargo, fueron una década en que la representación corporativa perdió terreno frente al *lobby* personal ante un gobierno que priorizaba el diálogo individual con los grandes representantes del capital a tratar con los representantes sectoriales (Beltrán 2011). Bajo esta nueva dinámica de la relación entre el Estado y el capital, Roberto Rocca cobró protagonismo y visibilidad pública. En sus intervenciones, el presidente del grupo se mostró, por lo general, crítico de la orientación de la política económica, reclamando una mayor intervención del Estado. En 1990 planteaba:

Prevalece hoy en la comunidad económica el concepto de que el modelo más recomendable para asegurar el camino del éxito argentino sea el más completo *laissez-faire*. Pero esta elección es apriorística y sin motivaciones [...]. El desarrollo industrial argentino debe ser inducido por firme voluntad de acción del gobierno (*Clarín*, 19/06/1990).

Las críticas de Rocca y otros directivos del grupo hacia el modelo económico emergieron con más fuerza hacia el final de la década. Sus críticas se orientaban a la ausencia de política industrial y al predominio del sector financiero (Beltrán 2007). En esta línea, en 1998 Daniel Novegil declaraba:

Aquí se realizó una apertura completa a la empresa extranjera como no se ve en ningún otro lugar del mundo [...]. No tuvimos más remedio que volvernos cada día más competitivos. La Argentina no goza de ninguna preferencia en el momento de tomar decisiones de inversión para que aquí quede empleo. Creo que es un gravísimo error (*La Nación*, 06/12/1998, citado en Gaggero).

Poco tiempo después, Roberto Rocca emergió como uno de los primeros críticos de la convertibilidad. Su reclamo respecto a la necesidad de una devaluación ordenada tuvo enormes repercusiones tanto en el campo político como en el empresario (Beltrán 2007). En agosto de 1999 afirmaba:

Todo el mundo se da cuenta de que el tipo de cambio fijo es un problema. Este no es el momento para tocar el tipo de cambio. Pero cuando esté consolidado el próximo gobierno, no tendría que haber inconvenientes en poder anunciar con tranquilidad un régimen de fluctuación cambiaria (*Página 12*, 19/08/1999).

La necesidad de una devaluación ordenada y la demanda de un mayor intervencionismo estatal formaron parte de las apariciones públicas tanto de Roberto Rocca como de su hijo Agostino.

---

especializado técnicamente, así como el reforzamiento de las redes con el Estado.

Con la llegada del gobierno de De la Rúa en 1999, las relaciones de Techint con el gobierno se estrecharon aún más. De hecho, el nuevo ministro de Economía, Machinea, había integrado el Instituto para el Desarrollo Industrial cuando Roberto presidía el organismo. A poco de asumir, Machinea nombró a Javier Tizado como secretario de Industria. Esta relación, sin embargo, se enfrió tras la salida de Machinea del gobierno en 2001.

La crisis de 2001, finalmente, tuvo impactos heterogéneos sobre el grupo. Por un lado, éste se vio afectado inicialmente por el impacto que tuvo la crisis sobre el nivel de producción de la economía argentina. Sin embargo, la salida de la convertibilidad le permitió reducir los costos en dólares de sus firmas exportadoras. A su vez, el alto grado de internacionalización del grupo redujo el impacto de la crisis de manera considerable.

A fines de los 1990 Techint era uno de los grupos industriales más importantes del país. Una década más tarde se había transformado en uno de los principales fabricantes mundiales de tubos sin costura y un líder regional en la elaboración de aceros laminados. Su posición de líder en el mercado mundial y la generación de redes de influencia a nivel global modificaron sustancialmente su grado de dependencia del Estado argentino como socio económico. Sin embargo, eso no significó que Techint dejar de ser un actor relevante en la política y la economía locales. Por el contrario, su crecimiento significó un fortalecimiento de su capacidad de negociación interna. Las redes locales, y las conexiones estrechas con el Estado argentino, se mantuvieron, por lo tanto, entre los objetivos estratégicos del grupo. En este sentido, tanto en la salida de la convertibilidad como en los años que la precedieron, la nueva empresa global no fue una mera espectadora de los cambios macroeconómicos e institucionales, sino que tuvo incidencia directa en su re-definición. Esa incidencia implicó, en la década siguiente, nuevas oportunidades de negocios, nuevas alianzas y nuevos conflictos.

A partir de la expansión global del grupo, las posiciones de apoyo u oposición respecto al Estado de sus líderes revelan los múltiples tableros en que éste se desempeña. La devaluación de 2002 fue públicamente demandada por Roberto Rocca tanto a título personal como a través de la UIA. Tras la devaluación, la organización obtuvo mayores márgenes de ganancia y mayor competitividad en el mercado internacional. Participó, además, de varias obras públicas y resultó favorecida por una indexación del 300% decretada por el gobierno de Duhalde para los contratistas del Estado. Fue favorecida también por la Ley de Promoción de Inversiones en Bienes de Capital y Obras de Infraestructura de 2004 (llamada “Ley Techint”), que establecía una devolución anticipada del IVA y amortización acelerada de los bienes de capital para las grandes empresas con posición exportadora. En 2003 una empresa del grupo, ScrapService tuvo a su cargo el desguace de autos del “Plan Canje”. Gracias a otra normativa hecha prácticamente a su medida, Techint fue una de las principales beneficiadas del plan energético de 2004, accediendo a las licitaciones del gasoducto del noroeste y la construcción de las represas de Caracoles y Punta Negra.

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
Construyendo  
puentes

apuntes  
CECYP

30

PÁGINA

83

En paralelo a esto, el Estado argentino actuó resguardando en el plano internacional los intereses de la empresa. El gobierno argentino tuvo un rol clave, por ejemplo, en la negociación con el gobierno venezolano por la estatización de Sidor, empresa del grupo en Venezuela que fue comprada por el gobierno de Hugo Chávez. Techint también obtuvo el apoyo de la cancillería argentina en un litigio internacional que mantuvo a través de la OMC con Estados Unidos por la aplicación de políticas proteccionistas en contra del ingreso de su acero a ese país.

A pesar de estos vínculos estrechos, en 2009 el conflicto por la estatización de Sidor tensó la relación con el gobierno argentino, ya que su respuesta resultó menos firme que la que Paolo Rocca demandaba. A esto se sumaron los problemas asociados a la intervención de la Transportadora de Gas del Norte por diversas irregularidades y la multiplicación de conflictos sindicales en sus plantas, paradas en más de una ocasión por el sindicato de camioneros. Tras este distanciamiento, los personajes clave del grupo comenzaron a manifestarse públicamente, y de manera más abierta que en el pasado en su posición crítica respecto al gobierno. Esta estrategia permite entrever las múltiples formas de presión, así como la transformación en los repertorios a partir del posicionamiento transnacional del grupo. En este sentido, si las relaciones con el Estado argentino continuaban entre los objetivos de la empresa, veremos la forma en que éstas se articularon desde el momento en que el grupo dejó de ser un actor exclusivamente local para transformarse en un actor global.

## **Las redes como forma de organización**

La forma de organización en base a redes –centrada en la generación de un conjunto de lazos recíprocos de comunicación e intercambio– puede ser comprendida como una forma particular de organización que contrasta tanto con la orientación hacia el mercado, como con la integración vertical de las firmas (Powell 1999).<sup>20</sup> Las redes constituyen formas específicas de relaciones que afectan la manera en que circula la información y se cons-

---

20. La distinción entre mercado, integración vertical (hierarchy) y red forma parte de un extenso debate dentro de la sociología económica y la economía institucional. El debate tiene su origen en el planteo de Coase (1988) quien define a los mercados y las firmas como formas alternativas de organizar las transacciones. Esta idea es retomada por Williamson (1985), quien sostiene que la integración vertical es una forma de trasladar parte de las transacciones de las firmas del mercado al interior de éstas. Esto se produce, según el autor, cuando la incertidumbre involucrada en esas transacciones (producto de la racionalidad limitada y el oportunismo) en el mercado aumenta sus costos, por lo que resulta más eficiente reemplazar los contratos por el gerenciamiento interno. Desde esta perspectiva, la mano invisible del mercado es reemplazada por la mano visible de los gerentes. La principal crítica desde la teoría de redes a esta perspectiva es que supone la existencia de un límite claramente identificable entre la firma y el mercado, límites que, en la práctica, son más difusos de lo que la teoría asume (Powell y Di Maggio 1991).

truye la confianza, la forma en que se construyen las alianzas, las estrategias de adquisición de otras firmas, la difusión de las técnicas organizacionales y la persistencia de la orientación familiar de las firmas (Granovetter 2005).

En el caso de Techint, las redes operan bajo tres tipos diferentes: las *familiares* y *personales*, que se ubican *dentro* de la organización; las *transnacionales*, bajo las que se organiza la empresa a nivel global; y las *políticas*, en base a las cuales se tejen las relaciones con el Estado. Aun cuando la lógica y la forma de organización de cada una de estas tres redes es diferente, éstas operan de manera entrelazada y se potencian unas a otras. Las redes *personales* constituyen la base humana sobre la que se produce la expansión de las redes transnacionales y son las que dan continuidad a las redes políticas. Los vínculos apoyados en las relaciones de parentesco, amistad y nacionalidad permitieron el afianzamiento de las relaciones con el Estado y la expansión internacional temprana de la organización, habilitando también a sus miembros el acceso a posiciones de privilegio, información clave y otros beneficios. Las redes *transnacionales*, por otro lado, refuerzan y vigorizan las redes personales y modifican los objetivos y mecanismos de las redes políticas. Las redes *políticas*, en fin, constituyen el motor de la expansión del grupo, lo que es condición de posibilidad para el despegue transnacional y las que otorgan sentido a la mayor parte de las conexiones interpersonales.

Son estas últimas redes, las que cimientan las relaciones entre el capital y el Estado, las que conforman el núcleo argumentativo de este trabajo. Entendidas como un complejo entramado de relaciones que conectan a la empresa con el Estado argentino, ellas resultan de vital importancia para el desarrollo económico del grupo y, en particular, para la generación y consolidación de lo que Castellani denomina “Ámbitos Privilegiados de Acumulación”. Éstos constituyen espacios de intersección entre el Estado y los capitalistas, que permiten que los segundos se sirvan de los privilegios otorgados por el primero para alcanzar niveles de acumulación extraordinarios. Las redes, tal cual se presentan aquí, constituyen el paso previo a la existencia del APA: para que se generen esos espacios de intercambio entre el capital y el Estado deben existir mecanismos que conecten a ambos, y que den significado y sentido al tránsito de recursos e influencias entre uno y otro lado. Dicho en otros términos, los intercambios no se producen, por lo general, entre instituciones formalmente reconocidas ni tampoco entre personas individuales, sino entre miembros de una red, que no sólo da formato a dichos espacios de distribución de privilegios, también es la que les da continuidad en el tiempo. La existencia de instancias en que Techint se ha beneficiado de políticas estatales específicas ha sido posible en virtud de la creación de puentes formales e informales con el Estado. Es en este sentido que el énfasis en el análisis de las redes que aquí se propone no se encuentra en las consecuencias concretas de la existencia de los APA, sino en el sustrato de relaciones que hace posible y da sustento a su existencia y su reproducción en el tiempo.

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán

**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**85**



Teniendo esto en consideración, a continuación resaltaré algunas de las características salientes de las tres diferentes redes bajo las que se ha organizado históricamente la empresa Techint. Esta distinción es meramente analítica, ya que como se ha sostenido y se verá a continuación, la existencia misma de estas redes da cuenta de límites borrosos entre la organización y el “afuera”. Estas redes no sólo permiten comprender el exitoso crecimiento de la firma, sino que resultan relevantes en tanto su construcción formó parte, desde la fundación del grupo, de su estrategia de posicionamiento y expansión.

## **Redes de familiaridad**

Techint se construyó, desde su fundación, sobre la base de vínculos personales estrechos. La cercanía entre sus miembros fundadores (casi todos de origen italiano) y las relaciones de reciprocidad, generaron una impronta que perduró en el carácter de la organización.

Los vínculos iniciales, tanto de tipo familiar como profesional, resultaron de la trayectoria personal de Agostino Rocca. Éste se había incorporado a los 25 años de edad a la acería Dálmine de la ciudad de Bérgamo, perteneciente por ese entonces a la Banca Commerciale. El joven ingeniero ascendió vertiginosamente y, para 1930, cuando la empresa fue intervenida en medio de la crisis económica mundial, pasó a formar parte de la cúpula del Instituto para la Reconstrucción Italiana (IRI), que tendría bajo su órbita a la Dálmine, el astillero Ansaldo y el *holding* Finsinder (Castro 2003). Rocca permaneció en ese puesto hasta 1945 cuando, tras finalizar la guerra fue acusado de colaborar con Mussolini y encarcelado. Luego de ser absuelto y liberado, es que decide trasladarse a Buenos Aires.

Los años de Rocca en la Dálmine y al frente del IRI resultaron clave para la conformación de la base humana de su nueva empresa. Entre sus miembros se contaron inicialmente su hermano, su hijo y su cuñado; así como también amigos y ex colaboradores de las empresas que él había dirigido: Roberto Einaudi, Renato Pesaro, Stamaty Rodochanchi, Alessandro Albini, Umberto Rosa e Ilario Testa, quienes conformaron el núcleo de confianza de la organización (Castro 2003). Más adelante, las relaciones personales de Rocca con la industria y las finanzas italianas resultaron en una fuente permanente de personal especializado y una vía de acceso privilegiado a recursos financieros, *expertise* y canales de comercialización.

La manera en que se tejieron estas redes de familiaridad y amistad en los orígenes de Techint guarda similitud con la de otras empresas familiares, pero con una importante diferencia: el núcleo de tales redes no eran únicamente los lazos de amistad, sino también la formación profesional de sus miembros. En efecto, tanto los colegas convocados por Rocca como los miembros de su familia, eran en su gran mayoría ingenieros o poseían extensa experiencia en gestión empresarial. Esta característica contribuyó

desde el inicio al fortalecimiento de sistemas de lealtad basados en la cercanía y en la adscripción profesional (Granovetter 2005). Al mismo tiempo, dado el perfil profesional que la empresa adoptaría desde sus inicios, las redes servirían para potenciar a una fuerza de trabajo altamente calificada cuyo conocimiento se aplicaba a una amplia gama de actividades (Powell 1999).

La forma particular de construir esos vínculos que combinan el reconocimiento profesional con la impronta familiar continúa definiendo el carácter de la organización. Este rasgo se mantuvo en la firma a lo largo de las generaciones. Agostino, el fundador, había estudiado en el Colegio Militar de Roma y luego en el Politécnico de Milán donde se graduó en Ingeniería Industrial y Electrónica. Antes de fundar Techint, trabajó en varias firmas italianas y formó parte del Instituto de Reconstrucción Italiana. Roberto, su hijo, se recibió de Ingeniero Mecánico del Politécnico de Milán y realizó un doctorado en Física Metalúrgica en el MIT. Agostino, nieto del fundador, estudió en la Universidad de Bocconi en Italia y luego en la Universidad de Cornell, donde se especializó en finanzas. Fue director financiero en McKinsey y en Poretti. Paolo, actual CEO, se graduó en Ciencia Política en la Universidad de Milán y realizó estudios de posgrado en la Escuela de Negocios de Harvard.

Techint es reconocida hoy por su alto nivel de profesionalismo y es considerada por los ingenieros una “escuela” que brinda saberes prácticos y prestigio técnico. Al mismo tiempo, se trata de una empresa donde el elevado nivel técnico convive con el carácter informal de las relaciones interpersonales, el acceso a información clave y la construcción de confianza y liderazgo. Dentro de la organización se considera que los canales formales de circulación de información:

*Se cortan en algún punto de la cadena y siempre llega tarde (entrevista al Gerente de Techint).*

Por lo que las redes de conocidos constituyen la principal fuente de información.

La impronta familiar permea también las relaciones cotidianas dentro de la firma. Ésta se organiza sobre un fuerte sistema de lealtades respecto a los líderes, que genera un sentimiento de familiaridad y pertenencia incrementando la cooperación de cada miembro con los fines de la organización. Estos mecanismos se ven apuntalados por un sistema de liderazgo construido “desde arriba”, que basa su legitimidad en el reconocimiento y la legitimidad de figuras que forman parte del círculo pequeño de quienes conducen y toman las decisiones estratégicas de la firma (Granovetter 2005). Esta impronta familiar se traduce en un tipo de liderazgo que es ejercido de manera indiscutida por un miembro de la familia (actualmente Paolo Rocca, nieto del fundador) que concentra las decisiones más importantes. Incluso en una empresa de las dimensiones de Techint, la lógica de organización familiar deja ciertos aspectos fuera de discusión, en tanto:

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán

**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**87**

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
Construyendo  
puentes

*Hay límites que tienen que ver con la verticalidad de la organización, donde todo viene de arriba [...] la empresa es una empresa rígida donde se sabe cómo se hacen las cosas (entrevista al Gerente de Techint).*

Como señala Granovetter (2005), el control familiar de las grandes empresas suele ser la norma, más que la excepción en las grandes empresas del mundo. Este tipo de organización genera, a partir de un conjunto de contactos más o menos personales, la construcción de redes de reciprocidad asentadas en los vínculos de amistad o familiaridad. A su vez, generan un vínculo paternal entre el líder y el resto de los miembros de la organización que consolida fuertes lazos de lealtad, al tiempo que genera fuertes demandas y expectativas mutuas. La relación entre el líder y sus miembros es percibida en la organización como de cercanía; aun cuando Paolo Rocca suele pasar poco tiempo en Argentina y visita cada planta muy esporádicamente, los miembros de la organización suelen relatar anécdotas que lo incluyen y es permanentemente referido como alguien “presente” en la organización. Para casi todos dentro de la organización:

*El que conoce realmente esto y decide para dónde vamos es Paolo (entrevista al Gerente de Techint).*

En ese sentido, las relaciones de proximidad no se construyen necesariamente a través de relaciones concretas que se producen de manera recurrente, sino también a través de un conjunto de representaciones simbólicas que dan forma a la percepción de cercanía:

*Yo lo vi [a Paolo] cuando vino el año pasado al lanzamiento [...]. Se acordaba de cada uno de nosotros cuando nos saludó (entrevista al Jefe de Planta de Techint).*

Bajo esta lógica organizacional, demandas y expectativas se organizan bajo redes de reciprocidad. Los líderes consideran que es razonable exigir a los empleados un elevado compromiso con una red que los contiene y protege. Los empleados ofrecen su compromiso a cambio de sentirse parte de la organización y de verse involucrados en las decisiones de los líderes. Esperan, al mismo tiempo, que la pertenencia a esa red les brinde, dentro de la estructura de la red, mayor seguridad que la que les ofrece el mercado laboral.<sup>21</sup>

La organización familiar y la existencia de fuertes redes de cercanía personal en la cúpula de la empresa permitieron, por último, la existencia de transiciones ordenadas y la ausencia de conflictos en los momentos de cambio de liderazgo y dirección. Tras la muerte de Agostino, éste fue sucedido por Roberto, quien ya era parte del Directorio desde hacía algunos años y quien designó a sus hijos, Agostino y Paolo como miembros del Grupo Directivo. La continuidad estaría dada, a su vez, por la presencia de un grupo

21. Estas redes han sido históricamente una de las fortalezas de la organización. Sin embargo, su existencia genera fuertes expectativas de ambos lados. Los despidos ocurridos durante la crisis de 2008 pusieron momentáneamente en cuestión la validez del principio de reciprocidad cuando muchos empleados percibieron que la empresa había dejado de protegerlos.

de ejecutivos que permanecerían luego de los cambios de liderazgo (Carlos Tramutola, Javier Tizado, Eduardo Baglietto, Roberto Sanmartino, Sergio Eunaudi y Daniel Novegil) que contribuyeron a su vez a la continuidad tras la muerte de Roberto Rocca.

## Los vínculos internacionales de la organización

La lógica de construcción de redes hacia adentro resultó de gran utilidad en la construcción de redes internacionales a partir de los años 1980. La expansión regional primero, y la global después, se dio a través de la adquisición de una serie de empresas que ya operaban en sus mercados de origen y que permitieron potenciar la capacidad instalada de toda la red. Esa expansión se produjo mediante el traslado de recursos humanos clave que operaron como los transmisores del estilo de gerenciamiento y la cultura de la organización. De este modo, Techint se aseguró, a pesar de su crecimiento, de mantener el carácter de la organización y de reservar los espacios de toma de decisión al reducido núcleo de los miembros más cercanos a la familia propietaria. La construcción de estas redes, por último, reeditó en muchos casos las estrategias de vinculación con el Estado que Techint puso en juego en Argentina: contratos para obras públicas, producción de productos para empresas o dependencias estatales, acceso a créditos y subsidios y protección arancelaria. A medida que la red se extendió internacionalmente, estas prácticas no sólo se multiplicaron, sino que además la empresa ganó autonomía frente a los Estados nacionales a partir de la definición de una estrategia global relativamente des-territorializada.<sup>22</sup>

La construcción de redes transnacionales fue para Techint, desde sus inicios, parte de su estrategia de crecimiento. Esta red se constituyó primero, sobre la base de los nodos de las oficinas de Italia y Argentina. Así, si bien la base de las operaciones estuvo en Buenos Aires, la oficina italiana le permitió al grupo acceder a recursos financieros y humanos en el continente europeo. Los vínculos de Rocca con la industria italiana, al mismo tiempo, facilitaron contactos fluidos con la industria siderúrgica italiana y el entrenamiento de técnicos e ingenieros en la plata Dálmine de Bérgamo. La primera expansión en el plano regional se produjo, como se vio más arriba, a partir de su división de ingeniería y mediante la obtención de contratos para la realización de obras públicas (Castro 2008b). Esa primera expansión abrió el acceso a mercados regionales y permitió establecer vínculos con los Estados de esos países. Esto luego sería clave para la expansión de la rama siderúrgica del grupo.

La expansión a nivel global se inició en la década de los 1980 y se consolidó con la década de los 1990. En 2001 el grupo adoptó el nombre de “Tenaris”

22. La existencia de un nuevo tipo de capital cuyo terreno de juego es la economía global y que, por lo tanto, se encuentra desterritorializado, representa para Beck (2004) no sólo una de las características salientes de la “segunda modernidad”, sino también uno de los mayores desafíos que se le han planteado a los Estados nacionales.

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
Construyendo  
puentes

apuntes  
CECYP

30

PÁGINA

89

para su red global, dando forma a una red industrial e informacional basada en el posicionamiento estratégico y la circulación fluida de información entre cada uno de sus nodos. La organización bajo la forma de una red le brindó a Techint una gran flexibilidad y complementariedad entre las firmas que se fueron adquiriendo. En la actualidad, Tenaris es una sociedad con domicilio social en Luxemburgo, cuatro oficinas corporativas en Buenos Aires, México DF, Houston y Milán (Artoupolos 2006).

Techint no se encuentra, sin embargo, organizada exclusivamente bajo la forma de una red. De hecho, el grupo combina la forma de la red con una forma de articulación vertical que le permite realizar operaciones productivas y comerciales por fuera de la lógica del mercado. En este sentido, la integración vertical permite la coordinación interna de ciertos aspectos de la oferta y la demanda, mientras las redes funcionan como puentes con el afuera de la organización, favoreciendo la circulación fluida de información, personas e influencias. Si al interior de las firmas las transacciones ocurren a través de la intervención estratégica de los tomadores de decisión; en las redes ocurren a través de las conexiones de individuos que forman parte de relaciones de reciprocidad y que tienen acceso a posiciones y recursos preferenciales.

Las redes constituyen núcleos de relaciones relativamente cerrados y exclusivos para quienes forman parte de ellos. Los intercambios que suponen las redes implican algún tipo de reciprocidad, algún tipo de negociación entre las partes. Y las redes suponen también, dado su carácter relativamente exclusivo, el acceso a determinado tipo de beneficios o preferencias. La construcción de una red a nivel global, en este sentido, permitió a Techint multiplicar las posibilidades de intercambios y beneficios preferenciales. Reciprocidad y acceso a beneficios exclusivos resultan particularmente significativos para comprender la más importante de las redes que, desde los orígenes, sirvieron a la expansión del grupo Techint: sus relaciones con el Estado y el poder político.

## **Los vínculos con el Estado**

Las relaciones de Techint con el Estado argentino son el resultado de la construcción histórica de lazos entre ambos que se fueron tejiendo históricamente en distintos niveles. Se trata de la existencia de múltiples redes que tienen como fin la movilización de influencias y la obtención de beneficios económicos para la firma. La construcción de estos vínculos constituyó una de las principales estrategias de expansión de la empresa desde su llegada a Argentina. Con el tiempo, las redes se fueron complejizando, diversificando y multiplicando al tiempo que fueron ganando también en densidad, permitiendo un tránsito más fluido de información clave e influencias.

La lógica adoptada por estas redes da cuenta de tres aspectos de gran importancia para la comprensión de las relaciones entre el capital y el Estado.

En primer lugar permite observar en qué medida cuando lo económico y lo no económico se entrecruzan, la acumulación acaba dependiendo de acciones o instituciones que no son estrictamente económicas. En segundo lugar, resulta un claro ejemplo del modo en que el despliegue de recursos por fuera de la economía permite a las empresas que se ven privilegiadas obtener ventajas mediante el acceso arbitrario a los recursos (Granovetter 2005). En tercer lugar, por último, el tipo particular de redes construidas en los últimos setenta años entre Techint y el Estado argentino dan cuenta de límites difusos entre uno y otro; este desdibujamiento de las fronteras, que se expresa de distintas maneras, supone la presencia de zonas grises que resultan cruciales para la generación y el sostenimiento cotidiano de las relaciones entre ambos.

El análisis de estos vínculos bajo la forma de redes permite distinguir entre distintos niveles en que se producen las relaciones. En cada uno de los niveles la naturaleza del vínculo es diferente, así como el tipo de recursos que se moviliza, la información o influencias que circulan, y los canales que se emplean para su circulación.

El primer nivel es el de las relaciones formales. Se trata de vínculos establecidos a través de instituciones formales del sistema corporativo que canalizan el capital político y la capacidad del grupo de influir sobre el sistema político. La participación en las corporaciones empresarias ha sido siempre de gran importancia para Techint. De hecho, dada la complejidad de su estructura y su multiposicionamiento en el aparato productivo, participa de manera simultánea en diversas asociaciones, tales como el Centro de Industriales Siderúrgicos, la Unión Industrial Argentina, la Cámara Argentina de la Construcción, el Consejo Empresario Argentino y la Asociación Empresaria Argentina.

Las asociaciones empresarias permiten formalizar las relaciones con el Estado, pero son al mismo tiempo un terreno de negociación y de disputa de intereses donde las demandas de Techint deben conciliarse con las de los demás empresarios individuales o sectoriales que las componen (Beltrán 2011; Dossi 2011). La participación en este tipo de redes, por lo tanto, implica formar parte de un entramado complejo de intereses, demandas y expectativas. Como contrapartida, permite a Techint plantear sus demandas como las de un sector de actividad y no meramente individuales, posibilita el planteo de propuestas en un espacio en que existen canales de reconocimiento por parte del Estado, e instalar determinados temas como parte de la agenda política legitimando sus posiciones en el espacio público como de “interés general” (Beltrán 2006).

El segundo nivel es el de las relaciones informales. En este nivel lo que establece el vínculo no son los canales institucionales, sino los contactos personales. Estos pueden o no ser de amistad, pero en todo caso la conexión entre el Estado y la empresa se produce a través de personas individuales. Se pueden dar de tres maneras: a través del contacto entre conocidos o amigos; a través del contacto de partes in-

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

91

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
Construyendo  
puentes

apuntes  
CECYP

30

PÁGINA

92

teresadas que, aunque no comparten lazos de amistad, comparten el interés por fomentar la relación; y a partir de personas que, dado su multiposicionamiento forman parte simultáneamente de ambos extremos de la red.

En tanto, el hilo conductor son las personas y no las instituciones, se trata de redes menos visibles pero no por eso menos efectivas. En éstas, la información y las influencias circulan de manera relativamente oculta y, en pocas ocasiones, cobran visibilidad pública. Las conexiones entre conocidos y amigos suelen nutrirse de la existencia de espacios sociales o trayectorias compartidas por fuera del núcleo de la red; se trata de lazos que no fueron creados dentro del ámbito de la organización, pero que resultan de gran importancia para la fluidez de los intercambios. Son relaciones que se construyen cotidianamente.

Los vínculos en que las dos partes tienen interés en mantener la relación suelen fomentarse entre miembros clave de la organización privada y el Estado. En el caso de Techint, éstas se producen por lo general entre los principales referentes del grupo y los oficiales de alto rango del Estado. Dada la visibilidad pública de figuras, como los miembros de la familia Rocca, la existencia de estos vínculos suele trascender a la opinión pública. Este tipo de vínculos formaron parte de la relación entre la empresa y el Estado desde sus inicios, pero cobraron mayor vigor a partir de los años 1990, en la medida que la representación corporativa pasó a ser menos relevante que el lobby individual (Beltrán 2011). En este sentido, resultan no sólo complementarias sino que, en ocasiones, reemplazan a las redes formales.<sup>23</sup>

El multiposicionamiento de los agentes clave del grupo Techint constituye la tercera forma de construcción de redes, tanto con el Estado como con otras organizaciones. La presencia de miembros del grupo en otros espacios de decisión facilita, no sólo la circulación de las influencias, sino también que agiliza el tránsito de la información, en particular, de aquella relevante para la toma de decisión estratégica. Así, el multiposicionamiento permite acceder a información privilegiada que supone una ventaja comparativa respecto a otras empresas que sólo acceden a esa información a través de los más lentos canales formales.

Tan sólo a modo de ejemplo para ilustrar la manera en que se tejen estas redes: Luis Betnaza, Director Corporativo de Techint, fue tam-

---

23. La construcción de este tipo de redes constituye una estrategia del grupo que excede las fronteras de Argentina. En Perú, por ejemplo, dos miembros de la organización Pedro Pablo Kuczynski y Jaime Quijandría, tuvieron también importantes cargos públicos. El primero fue Primer Ministro (2005-06), Ministro de Economía y Finanzas (2001-2002 y 2004-2005) y Ministro de Energía y Minas de Perú (1980-1982). Fue también Director del Banco Central de ese país y Jefe de Planificación Económica del Banco Mundial. El segundo fue también Ministro de Energía y Minas y representante por Perú en el Banco Mundial entre otros cargos de gran influencia.

bién Vicepresidente 2° de la UIA, Secretario del Centro de Industriales Siderúrgicos, Vicepresidente 1° de la Fundación Mediterránea, Vocal Suplente del Instituto Argentino de Siderurgia (IAS) y desde 2008 miembro del Foro Iberoamérica. Enrique Mantilla, un hombre que ha ocupado varios puestos clave en el grupo, se desempeñó simultáneamente como presidente de la Cámara de Exportadores de la República Argentina, Presidente del Instituto de Estrategia Internacional, Presidente del Consejo de Comercio Exterior del Mercosur, Secretario del Consejo Interamericano de Comercio y Producción, Delegado Titular Empresarial en la Comisión Sociolaboral Mercosur, Director de la Cámara de Comercio Internacional, Miembro del Enterprise Advisory Group de la OIE, Director del Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa del IEI y Consejero Titular de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires (2002-2008). Carlos Tramutola, ex vicepresidente ejecutivo de la empresa, fue también Académico de número de la Academia Nacional de Ingeniería, presidente de IDEA y la ACDE, estuvo a cargo de la privatización de ENCOTEL y fue presidente del directorio de Aguas Argentinas tras su privatización. Javier Tizado, hombre fuerte del grupo durante los 90, ocupó el puesto de Secretario de Industria y Comercio Exterior en el gobierno de De la Rúa. Eduardo Casullo, estuvo al frente de aduanas. Eduardo Baglietto, Vicepresidente Ejecutivo presidió la Cámara Argentina de la Construcción.

La existencia de posicionamientos múltiples de los miembros de la organización que se ubican no sólo dentro del Estado, sino también en organizaciones empresarias, foros consultivos, *think tanks* y organismos internacionales genera una ventaja estratégica para el grupo. Esta es explicada por Burt (1995) en términos de “agujeros estructurales”: la ventaja se encuentra en la capacidad de la empresa de, a partir de ciertos personajes clave que forman parte de diversas redes, trazar puentes entre ellas completando así los “agujeros” existentes entre redes que, a priori, son inconexas.

Las redes que ponen en contacto organizaciones privadas como Techint con el poder político se asocian, aunque no se reducen, a lo que comúnmente ha sido llamado “capitalismo de amigos”. La comprensión de esas redes y su lógica de funcionamiento permite dar cuenta de la variedad de vínculos existentes, en distintos niveles, entre las empresas y el Estado. Permite distinguir también las diversas formas que asumen y los canales a través de los cuales se construyen y sostienen. En este sentido, si la relación capital-Estado es clave para la comprensión de los procesos político-económicos y constituye uno de los ejes de abordaje de las teorías del desarrollo (Evans 1995; Wade 1990; Amdsen1992), la identificación de las redes que existen entre ambos permite dar cuenta de las formas que asume esa relación de manera dinámica.

Las redes permiten, al mismo tiempo, establecer una continuidad antes que una ruptura entre el Estado y la empresa privada. Esto no significa que Estado y empresa capitalista sean lo mismo, sino que los límites entre am-

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

93



**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

bos son difusos, ya que existen redes consolidadas que crean zonas grises que resultan, desde el punto de vista de las empresas, de enorme importancia. En esos espacios de indeterminación, resulta de vital importancia el rol de los agentes clave con multiposicionamiento.

El tipo de redes analizado aquí se distingue del llamado “capitalismo de amigos” en un aspecto central, aun cuando las redes puedan estar vehiculizadas por personas individuales, su existencia excede a esos individuos y, por lo tanto, persisten en el tiempo. En este sentido, las redes crean instituciones (formales e informales) que posibilitan que las relaciones, en apariencia, exclusivamente personales trasciendan a los sujetos. El recurrente acceso de determinadas empresas a los sucesivos APA, como es el caso de Techint, muestran que esas conexiones suelen ser más duraderas que los gobiernos. La continuidad institucional, de hecho, es una ventaja de una empresa como Techint respecto al Estado argentino: su fundador, Agostino Rocca lideró Techint entre 1946 y 1975; en esos 29 años, el país tuvo 13 presidentes y 28 ministros de economía. Su hijo Roberto lo sucedió en el puesto en 1975 y presidió la empresa hasta su retiro en 1993. Durante esos 18 años, convivió con 7 presidentes y 17 ministros de economía.

La continuidad temporal de las redes a partir de las relaciones interpersonales permite construir un tipo particular de institucionalidad incluso en situaciones como, tal como sucede en Argentina, el Estado posee un nivel de institucionalidad bajo. Las redes que logran sostenerse en el tiempo permiten a su vez reducir la incertidumbre en los contextos de cambio de cambio estructural, generando mayores posibilidades de realizar planificaciones de largo plazo. Las redes políticas permitieron a Techint mantener la vigencia de sus relaciones con el Estado, a pesar de los cambios sufridos por el Estado y por la propia organización.

## Conclusiones

La relación entre el Estado y los empresarios ha sido objeto de intensos y prolongados debates tanto en la sociología como en la historia económica. Las perspectivas clásicas de este problema se dividen entre aquellas que resaltan el carácter institucional, performador, del Estado (Weber 1966); frente a las que lo definen como un instrumento de la dominación de clases (Marx 1988). Las discusiones, tanto al interior de cada corriente como entre ellas, dieron lugar en el último siglo a múltiples conceptualizaciones del Estado y su lugar en la sociedad. Uno de los debates más intensos, sin dudas, se vincula con la pregunta acerca del rol que debe ocupar éste en el desarrollo económico de las naciones menos desarrolladas. En el plano de estas discusiones, en el transcurso del siglo XX, el Estado pasó de ser visto como la mejor solución a los desafíos del desarrollo tardío o ser considerado su principal causa y problema (Evans 1995).

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

94

Este trabajo tiene en estos debates su punto de partida, ya que se propone reflexionar acerca de la forma que asume la relación capital-Estado, a partir de analizar el caso específico del vínculo entre la empresa Techint y el Estado argentino. Este análisis revela, en primer término, la medida en que esta vinculación resultó clave para la expansión económica del grupo Techint. En este sentido, la intervención estatal resultó de vital importancia en el proceso de acumulación, diversificación y expansión a nivel global de la firma.

La manera en que se produjo este vínculo dista, sin embargo, de reproducir el tipo de círculo virtuoso que se ha identificado en los países asiáticos de desarrollo tardío. En efecto, en el caso argentino el Estado, no contó con la capacidad de disciplinar al capital y el giro hacia el mercado internacional de Techint se produjo a pesar de esa ausencia. De este modo, la empresa Techint plantea una excepción, no sólo dentro del universo del gran empresariado argentino que tuvo acceso a beneficios y privilegios por parte del Estado, sino que plantea un desafío a las teorías más recientes sobre el desarrollo. El análisis del tipo de redes tejidas, tanto dentro como fuera de la organización, es presentado aquí como la razón que explica esas diferencias. En este sentido, este trabajo busca develar la forma que asumen las relaciones establecidas entre la firma y el Estado, y en qué medida son las características de esas relaciones las que permiten explicar el éxito económico de Techint. Este trabajo no pretende agotar la problemática, sino echar alguna luz sobre esas dinámicas e interacciones.

En el plano local, la excepcionalidad de Techint está dada por el hecho de que, si bien se trata de una empresa que se ha beneficiado de los privilegios brindados por el Estado, ha hecho uso de ese privilegio para proyectarse como un líder mundial en el mercado siderúrgico. ¿Por qué Techint logró este salto, mientras otras empresas que contaron con el mismo tipo de privilegios no consiguieron hacerlo? En este artículo se argumenta que fueron las redes las que marcaron la diferencia. Las redes *personales* favorecieron la continuidad organizacional. Esto fue posible porque esas redes no eran exclusivamente familiares o de amigos, sino también profesionales y técnicas. Los líderes, por lo tanto, consiguieron mantener la orientación del grupo sobre la base del prestigio profesional. Las redes *transnacionales*, a su vez, hicieron posible que desde temprano el grupo comenzara a plantear su expansión como una estrategia de crecimiento. Aun cuando el posicionamiento internacional sólo resultó rentable en los años 1980, la experiencia ganada previamente sirvió para consolidar el salto. Al mismo tiempo, la figura, desde el momento fundacional, de una empresa radicada simultáneamente en Argentina e Italia, facilitó concebirla desde sus inicios como una red internacional. Las redes *políticas*, por último, permitieron asegurar cierta continuidad en las relaciones con el Estado más allá de los vaivenes institucionales y, por lo tanto, hicieron más viable la planificación de largo plazo, cuestión que explica que sea una excepción frente a otras empresas que contaron con el mismo beneficio.

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

**95**

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
Construyendo  
puentes

Finalmente, la expansión de Techint, frente al contexto de un Estado con sus capacidades debilitadas, abre a su vez una pregunta respecto a la manera en que los Estados de estas características se vinculan con empresas globalizadas. Es decir, ¿qué sucede cuando una empresa favorecida por el apoyo estatal se transnacionaliza? ¿De qué manera se redefinen los vínculos políticos? ¿Cómo se plantea la autonomía? ¿Cuáles son los espacios de negociación y cuáles los instrumentos y repertorios que incorpora la firma? La desterritorialización de una firma como Techint plantea un serio desafío al Estado, poniendo sobre la mesa la pregunta de si es deseable, para los Estados, promover la expansión transnacional de las empresas cuya expansión es promocionada mediante su intervención.

Como señala Granovetter (2005), la forma en que los recursos que se despliegan por fuera de la economía generan ventajas de costos en la producción de bienes y servicios, trae importantes preguntas sobre cómo la economía interactúa con otras instituciones sociales. El caso de Techint es un ejemplo, no sólo de cómo las instituciones no económicas afectan a las económicas, sino también de la existencia de límites borrosos entre ambas. Es por este motivo que el tipo de abordaje propuesto en este trabajo invita más a pensar en los puentes que conectan ambos ámbitos, que en las fronteras que los separan.

apuntes  
CECYP

30

PÁGINA

96

## Bibliografía

- Acuña, Carlos (comp.). 1995. *La nueva matriz política argentina*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Amdsen, Alice. 1992. "A Theory of Government Intervention in Late Industrialization." Pp. 53-84, en *State and Market in Development: Synergy or Rivalry?*, editado por L. Putterman y D. Rueschemeyer. Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Artopoulos, Alejandro. 2006. "Caso Tenaris: una corporación global desde el sur", en *Casos de Internacionalización de Empresas Iberoamericanas*. Buenos Aires: Acuerdo Sumaq-Editorial Norma.
- Auyero, Javier. 2007. *La zona gris: violencia colectiva y política partidaria en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Azpiazu, Daniel; Eduardo Basualdo y Miguel Khavisse. 1986. *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Basualdo, Eduardo, Andrés López y Claudio Lozano. 1990. "Modelo de acumulación y sistema político. El caso argentino", *Realidad Económica* 94.
- Beck, Ulrich. 2004. *Poder y contrapoder en la era global. La nueva economía política mundial*. Barcelona: Paidós.
- Beltrán, Gastón. 2011. "Escenas de la vida corporativa. Conocimiento y toma de decisión en las organizaciones". *Apuntes de Investigación del CECYP* 19: 103-130.
- \_\_\_\_\_. 2007. "La Acción Empresarial en el contexto de las reformas estructurales de las décadas de los ochenta y noventa en Argentina". Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- \_\_\_\_\_. 2006. "Acción empresaria e ideología. La génesis de las reformas estructurales" en *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?* Coordinado por Alfredo Pucciarelli. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Block, Fred. 1987. *Revising the State Theory. Essays in Politics and Postindustrialism*, Philadelphia: Temple University Press.
- \_\_\_\_\_. 1980. "Beyond Relative Autonomy: State Managers as Historical Subjects". En *Socialist Register*, editado por R. Miliband y J. Saville. Londres: Merlin Press.
- Buchanan, James, Robert Tollison y Gordon Tullock (eds.). 1980. *Toward a Theory of Rent-Seeking Society*. College Station: Texas A&M University Press.
- Burt, Ronald. 1995. *Structural Holes. The social structure of competition*. Boston: Harvard University Press.
- Castellani, Ana (comp.). 2012. *Recursos públicos, intereses privados. Ámbitos privilegiados de acumulación en Argentina (1966-2003)*. Buenos Aires: UNSAM-Edita.
- \_\_\_\_\_. 2008. "Ámbitos privilegiados de acumulación y restricciones al desarrollo. La relación Estado-empresarios en la Argentina (1966-1989)". *Apuntes de Investigación del CECyP* 13: 139-157.
- Castro, Claudio. 2009. "Cooperación económica e internacionalización. Los orí-

**Tema central:**  
**Apuntes**

G. J. Beltrán

**Construyendo  
puentes**

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

97

genes de una multilatina con bases en Argentina e Italia, 1945-1960". Presentado en Seminario en carrera de Escuela de Administración y Negocios, Universidad San Andrés.

Castro, Claudio. 2008. "Una multinacional dirigida desde Buenos Aires. La internacionalización temprana de Techint, 1946-1976". Pp. 221-248 en *Innovación y empresas. Estudios históricos de México, España y América Latina*, coordinado por G. Guajardo Soto. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Fundación Gas Natural.

Castro, Claudio. 2007a. "Paradigma tecnológico, empresa y transformaciones cualitativas. Techint y el desarrollo energético en la Argentina de posguerra". Presentado en el V Coloquio Anual de Historia de Empresas, Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

Castro, Claudio. 2007b. "Un nuevo actor siderúrgico en la Argentina de posguerra: el grupo Techint", en *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina, 1950-1980*, editado por M. Rougier. Buenos Aires: Estudios Cooperativos.

Castro, Claudio. 2003. "De la industrialización tardía europea a la sustitución de importaciones latinoamericana: Agostino Rocca y los primeros años de la Organización Techint, 1946-1954", *Ciclos* 25 (13):119-144.

Chibber, Vivek. 2005. "¿Reviviendo el estado desarrollista?: el mito de la "burguesía nacional", *Socialist Register* 41.

\_\_\_\_\_. 2003. *Locked in Place. State-Building and Late Industrialization in India*. Princeton: Princeton University Press.

Coase, Ronald. 1988. *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago: University of Chicago Press.

Dossi, Marina. 2011. *La construcción de la representación y de la acción corporativa empresaria en las asociaciones empresariales. Un estudio de la Unión Industrial Argentina a partir de la articulación de la dimensión organizacional, estructural y política en el período 1989-2003*". Tesis doctoral. FLACSO, Buenos Aires.

Evans, Peter. 1995. *Embedded Autonomy. States and Industrial Transformation*, Princeton: Princeton University Press.

\_\_\_\_\_. 1992. "The state as Problem and Solution: Predation, Embedded Autonomy, and Structural Change", en *The Politics of Economic Adjustment. International Constraints, Distributive Conflicts, and the State*, editado por S. Haggard y R. Kaufman. New Jersey: Princeton University Press.

Evans, Peter, Dietrich Rueschmeyer y Theda Skocpol (eds.). 1985. *Bringing the State back in*. New York: Cambridge University Press.

Ferrer, Aldo y Marcelo Rougier. 2010. *La historia de Zárate-Brazo Largo. Las dos caras del Estado argentino*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Gaggero, Alejandro. 2012. "La retirada de los grupos económicos argentinos durante la crisis y salida del régimen de convertibilidad", *Desarrollo económico* 52 (206): 229-254.

Gerschenkron, Alexander. 1962. *Economic Backwardness in Historical Perspective*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

Granovetter, Mark. 2005. "Business groups and social organizations". Pp. 429-450 en *The handbook of economic sociology*, editado por N. Smelser y R. Swedberg. Princeton y Oxford: Princeton University Press.

- \_\_\_\_\_. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology* 91 (3): 485-510.
- Hirschman, Albert. 1958. *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press.
- Krueger, Anne. 1974. "The Political Economy of the Rent-Seeking Society", *American Economic Review* 64 (3): 291-303.
- Lepage, Henri. 1978. *Mañana, el capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Liaudat, Magdalena. 2008. "Industria y política pública: los alcances de la intervención estatal en el desempeño del sector siderúrgico en Argentina, 1947-1976", *H-industri@* 3: 1-29.
- Lozano, Claudio. 1992. *La privatización de SOMISA: ¿consolidación del oligopolio privado en la producción siderúrgica?*. Buenos Aires: Instituto de Estudios sobre Estado y Participación.
- Marx, Karl. 1988. *Las luchas de clases en Francia (1848 a 1950)*. Buenos Aires: Anteo.
- Miliband, Ralph. 1970. "The Capitalist State: Reply to Nicos Poulantzas", *New Left Review* 59: 53-60.
- Mills, Wright C. 1975. *La imaginación sociológica*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Newman, Mark Albert-László Barabási y Duncan J. Watts. 2006. *The Structure and Dynamics of Networks*. Princeton: Princeton University Press.
- Niskansen, William. 1971. *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Offe, Claus. 1990. *Contradicciones en el Estado del Bienestar*. Madrid: Alianza.
- Ostiguy, Pierre. 1990. *Los capitanes de la industria: Grandes empresarios, política y economía en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Legasa.
- Perrow, Charles. 1972. *Organizational analysis: a sociological view*. London: Tavistock.
- Polanyi, Karl. 2001 [1944]. *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*. Boston: Beacon Press.
- Portes, Alejandro. 1976. "On the Sociology of National Development: Theories and Issues", *The American Journal of Sociology* 82 (1): 55-85.
- Prebisch Raúl. 1959. "Commercial Policy in the Underdeveloped countries", *The American Economic Review* 2 (49): 251-273
- Przeworski, Adam. 1995. *Democracia y mercado: Reformas políticas y económicas en la Europa del Este y América Latina*. España: Akal.
- Poulantzas, Nicos. 1969. "The Problem of the Capitalist State", *New Left Review* 58: 67-78.
- Powell, Walter y Paul Di Maggio. 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pucciarelli, Alfredo. (coord.) 2006. *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?* Buenos Aires: Siglo Veintiuno.
- \_\_\_\_\_. 2004. *La democracia que tenemos*. Buenos Aires: Libros del Rojas.
- Rapoport, Mario (comp.). 1990. *Economía e Historia. Contribuciones a la historia económica argentina*. Buenos Aires: Tesis.

**Tema central:  
Apuntes**

G. J. Beltrán  
Construyendo  
puentes

**apuntes**  
CECYP

**30**

PÁGINA

99

**Tema central:**  
**Apuntes**

G. J. Beltrán

**Construyendo  
puentes**

- Rougier, Marcelo y Jorge Schvarzer. 2006. *Las grandes empresas no mueren de pie. El (o)caso de Siam*. Buenos Aires: Norma.
- Rougier, Marcelo. 2001. *La política crediticia del Banco Industrial durante el primer peronismo*. Buenos Aires: Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo.
- Roxborough, Ian. 1979. *Theories of Underdevelopment*, Hong Kong: McMillian Education.
- Skocpol Theda y MP Fiorina. 1991. *Civic Engagement in American Democracy*. Washington DC: Brookings Institution Press and Russell Sage Foundation.
- Sidicaro, Ricardo. 2002. *Los tres peronismos. Estado y poder económico. 1946-55 / 1973-76 / 1989/99*, Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- \_\_\_\_\_. 2001. *La crisis del Estado y los actores socioeconómicos en la Argentina (1989-2001)*. Buenos Aires: Libros del Rojas.
- Toulan, Omar. 1997. "Internationalization Reconsidered: The Case of Siderar". MIT.
- Viguera, Aníbal. 2000. *La trama política de la apertura económica en la Argentina (1987-1996)*. Buenos Aires: Ediciones Al margen
- Wade, Robert. 1990. *Governing the Market*. Princeton y Oxford: Princeton University Press.
- Wasserman, Stanley y Katherine Faust. 1994. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
- Weber, Max. 1996. *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, Oliver. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

apuntes  
CECYP

30

PÁGINA

100