

Universidad Siglo 21



Licenciatura en comercio internacional

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Internalización de Empresas Familiares: El caso de Techint

Nombre: Martina Lucrecia James

Legajo: Vcin007669

Profesor: Yesica Anabel Guevara Tapia

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	4
<i>Historia y evolución</i>	6
<i>Problema de investigación</i>	6
<i>Objetivos</i>	8
<i>Objetivo General</i>	8
<i>Objetivos Específicos</i>	8
<i>Hipótesis</i>	8
Métodos	9
<i>Alcance</i>	9
<i>Diseño de investigación</i>	10
<i>Materiales e instrumentos de recolección de datos</i>	11
<i>Participación</i>	13
<i>Análisis de los datos</i>	13
Resultados	14
Discusión	21
<i>Limitaciones del Estudio</i>	26
<i>Propuesta de Acciones o Recomendaciones Derivadas de la Investigación</i>	27
<i>Conclusiones</i>	29
Bibliografía	32

Resumen

El presente estudio se basa en la investigación del proceso de internacionalización de empresas familiares argentinas, centrándose en el caso del Grupo Techint, con el objetivo de analizar sus estrategias, etapas de desarrollo y su impacto socioeconómico. Mediante un estudio de caso basado en el análisis de fuentes secundarias, la investigación revela cómo factores intrínsecos a la naturaleza familiar, como el capital social y relacional, el liderazgo multigeneracional y una visión de largo plazo, actúan como ventajas competitivas distintivas. Los hallazgos mostraron que Techint evolucionó desde una expansión gradual inicial, consistente con modelos de Uppsala, hacia una internacionalización acelerada mediante adquisiciones estratégicas y una sofisticada gestión organizacional, tributaria y financiera. La empresa demostró una notable resiliencia ante entornos complejos y una capacidad para invertir en tecnología y diversificación geográfica y sectorial, desafiando la noción de aversión al riesgo comúnmente atribuida a las empresas familiares. El estudio concluye que el caso Techint no solo es un referente de éxito global, sino que también ofrece valiosas implicaciones para la teoría de la internacionalización y la práctica gerencial en otras empresas familiares, así como para el diseño de políticas públicas que fomenten su expansión transnacional.

Palabras clave: empresa familiar, internacionalización, Techint; estrategias de internacionalización;

Abstract

This paper examines the internationalization process of Argentine family businesses, focusing on the case of the Techint Group. Its objective is to analyze their strategies,

development stages, and socioeconomic impact. Through a case study based on the analysis of secondary sources, the study reveals how factors intrinsic to the family's nature, such as social and relational capital, multigenerational leadership, and a long-term vision, act as distinctive competitive advantages. The findings showed that Techint evolved from an initial gradual expansion, consistent with Uppsala models, to accelerated internationalization through strategic acquisitions and sophisticated organizational, tax, and financial management. The company demonstrated remarkable resilience in the face of complex environments and a capacity to invest in technology and geographic and sectoral diversification, challenging the notion of risk aversion commonly attributed to family businesses. The study concludes that the Techint case is not only a benchmark of global success, but also offers valuable implications for internationalization theory and management practice in other family businesses, as well as for the design of public policies that foster their transnational expansion.

Keywords: family company, internationalization, Techint; internationalization strategies.

Introducción

En el presente trabajo se aborda el proceso de internacionalización de empresas familiares, enfocándose particularmente en el caso de Techint S.A., una de las corporaciones más representativas del ámbito industrial latinoamericano con fuerte presencia global.

El Observatorio de la Empresa Familiar (2019), considera una empresa como familiar, cuando, independientemente de su tamaño, son una o más familias las dueñas y quienes poseen la mayoría de su capital, toman las decisiones sociales y ejercen control de la misma, pensando en su continuidad hacia las siguientes generaciones como un legado de la familia.

Desde el punto de vista de las capacidades, este tipo de organizaciones cuentan con una cantidad de intangibles producto de la conjunción del sistema “empresa-familia”, generando capacidades y sinergias inimitables y específicas que le otorgan una ventaja competitiva inigualable en relación con resto de las organizaciones. Gracias a ello, cuentan con una mejor adaptabilidad al entorno y saben optimizar su potencial para hacer frente a cualquier ambiente complejo y competitivo (Corral y Rébora, 2019).

Por otra parte, la internacionalización, es entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales una empresa amplía sus operaciones más allá de las fronteras nacionales, representa una estrategia clave para aquellas organizaciones que buscan expandir su mercado, diversificar riesgos y acceder a nuevas oportunidades de crecimiento. En este contexto, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos relacionados con su estructura organizativa, cultura empresarial y toma de decisiones a largo plazo (Niittymies y Pajunen, 2020).

El caso de Techint resulta de especial interés debido a su evolución desde una empresa de ingeniería fundada en 1945, hasta convertirse en un conglomerado multinacional con operaciones en más de 20 países. Su capacidad para adaptarse a los distintos entornos económicos, sociales y políticos fue fundamental para consolidarse como un actor relevante en industrias estratégicas como la siderurgia, la energía y la construcción de infraestructura.



Figura 1 Mapa Internalización empresa Techint S.A.
Fuente: Techinnt SA

El estudio de esta empresa permite comprender no solo los factores que favorecieron su expansión, sino también los retos que debió superar para mantenerse competitiva en un entorno internacional cada vez más complejo y dinámico.

El análisis de su recorrido ayuda a visualizar el impacto que una empresa de origen familiar y latinoamericano puede tener en la economía global. A través de este caso se busca reflexionar sobre el rol de las empresas familiares en el comercio internacional, sus estrategias de crecimiento y los mecanismos que utilizan para integrar sus operaciones en mercados diversos, manteniendo al mismo tiempo una identidad corporativa sólida.

Historia y evolución

Techint S.A. fundada en 1945 por el ingeniero italiano Agostino Rocca, comenzó con el nombre de “Compagnia Tecnica Internazionale” en Milán, Italia. En sus principios la empresa se especializó en ingeniería y construcción, expandiéndose rápidamente a América Latina, llevando a cabo su primer proyecto en 1949 en Argentina, la construcción de un Gasoducto de 1.800km entre Comodoro Rivadavia y Buenos Aires. De allí nace el término de una empresa Italo-Argentina.

Actualmente, es el mayor productor de acero de Argentina y el mayor productor global de tubos sin costura, usados principalmente en la industria petrolera. Es líder en las áreas de petroquímicos, refinería, minería, plantas industriales, plantas de tratamiento de aguas, tuberías, telecomunicaciones, tecnología de información, rutas y autopistas, terminales marinas, puentes, presas y aeropuertos.

Se dedica principalmente a la producción de acero. Posee más de 100 empresas en todo el mundo, con una plantilla fija de 20.000 empleados repartidos por todos los continentes. El Grupo Techint está conformado por las siguientes empresas: Tenaris; Ternium; Techint Ingeniería y Construcción; Tenova; Tecpetrol y Humanitas.

Problema de investigación

El Grupo Techint, se ha posicionado como un actor importante en sectores como siderurgia, energía, ingeniería y construcción. Se trata de una empresa de origen familiar, gestionada por la tercera generación, su CEO, es Paolo Rocca, nieto de su fundador, Agostino Rocca. En un entorno global marcado por la creciente competitividad de los mercados internacionales, las empresas multinacionales juegan un papel clave en dinamizar la economía y el comercio exterior. En este contexto, es que resulta de interés,

investigar cómo una empresa familiar industrial de origen latinoamericano ha logrado consolidarse y destacar en el comercio internacional.

En un informe presentado por el Observatorio de la empresa familiar (2019), respecto de qué generación se encuentra liderando, en Argentina “un 59% está a cargo de la primera generación, un 36% de la segunda, mientras que solo un 5% de la tercera o más”.

Si bien la literatura sobre el proceso de internacionalización de empresas ha explorado diversas estrategias y modelos de desarrollo, el contexto específico de las empresas familiares en economías emergentes como la argentina presenta particularidades que aún requieren una comprensión más profunda. Investigaciones previas como las de Casillas, Salvador Rus & Vázquez (2014) han comenzado a abordar la internacionalización de empresas, pero sin un enfoque detallado en las estrategias concretas adoptadas por las empresas familiares para su inserción en mercados extranjeros y en las etapas secuenciales que caracterizan su proceso de expansión internacional.

Otros autores como Boellis et al., (2016) o Clark et al., (2018) plantean la existencia de temores y dudas, por parte de los empresarios familiares para asumir los retos de la irrupción en los mercados internacionales, por considerar que el patrimonio familiar podría verse amenazado por las inversiones económicas que demanda dicho proceso y optan por retrasar la toma de esta decisión, conformándose con permanecer, en el mercado local.

Existen distintos modelos de internacionalización, por lo cual, no puede afirmarse que solo uno cubra todos los aspectos. El modelo original de Uppsala se basa en que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos en un país concreto a medida que

vaya adquiriendo experiencia en dicho mercado (Johanson y Vahlne, 1990), mientras que Coviello (2006) entre otros, se enfocaron en los aspectos de red y clúster del proceso de internacionalización.

Se observa por lo tanto, un vacío en la literatura sobre el análisis detallado de las estrategias operativas y financieras utilizadas por las empresas familiares argentinas en sus procesos de internacionalización, así como en la identificación de patrones claros en las etapas de su evolución hasta tener presencia global.

Objetivos

Objetivo General

Investigar el proceso de internacionalización de las empresas familiares en Argentina, analizando sus estrategias y etapas de desarrollo, así como su influencia en el comercio internacional y su impacto en la economía de Argentina.

Objetivos Específicos

- Examinar las estrategias comerciales, industriales y financieras utilizadas por la empresa para insertarse en los distintos mercados.
- Identificar las etapas claves que han atravesado en su evolución hacia la internacionalización.

Hipótesis

1. Las estrategias de inserción en los mercados internacionales utilizadas por el Grupo Techint ¿han variado significativamente según se tratara de mercados desarrollados o emergentes, debiendo adaptarse, en cada caso, a las particularidades comerciales, industriales y financieras de cada contexto?

2. ¿Las etapas clave en la internalización del Grupo Techint pueden identificarse o asociarse por decisiones estratégicas significativas que han guardado relación con su modelo de negocio y su estructura organizativa adecuadas a las distintas exigencias de los mercados internacionales?
3. ¿Puede afirmarse que la expansión internacional de Techint no solo ha fortalecido su posicionamiento global, sino que también ha generado efectos positivos en la economía argentina?

Estas preguntas de investigación cumplen con los requisitos de claridad, especificidad y alineación con los objetivos.

Métodos

Alcance

El presente estudio sigue un diseño cualitativo y busca una comprensión profunda y detallada de los procesos de internalización en empresas familiares. A tal fin, se enfoca en la exploración de las dinámicas, estrategias e impactos específicos de la internalización en el contexto de una empresa familiar particular, en lugar de buscar generalizaciones estadísticas.

Para ello, se partió del análisis de la Empresa familiar Techint, con una interpretación crítica de datos históricos, económicos y estratégicos comprenden el período entre la década de los '90 y 2024 (etapa de fuerte expansión internacional de Techint).

Diseño de investigación

El enfoque de este trabajo es del tipo cualitativo, con elementos de análisis documental y estudio de caso. Priorizando la comprensión profunda de los procesos, estrategias e impactos de la internacionalización en lugar de la cuantificación estadística.

Para el procesamiento e interpretación de los datos, se empleó un análisis temático cualitativo. Este enfoque permitió identificar y analizar patrones temáticos recurrentes. El proceso de análisis siguió las fases propuestas por Braun & Clarke (2006) o Creswell (2013), que incluyeron: familiarización con los datos, búsqueda y revisión de la temática, definición y finalmente, la elaboración del informe de resultados.

Se considera que este enfoque es el más adecuado para explorar el proceso de internacionalización de una empresa familiar con la trayectoria y la relevancia de Techint. La investigación cualitativa permite comprender detalladamente, las estrategias, las etapas y las dinámicas subyacentes a la internacionalización, destacando las particularidades del caso estudiado. A diferencia de los enfoques cuantitativos, que buscan generalizaciones a partir de datos numéricos, la metodología cualitativa se centra en la interpretación y la comprensión de los significados y los procesos en su contexto natural (Creswell, 2013).

Como indica Yin (2014), el estudio de caso, permitirá una inmersión profunda en el contexto específico de Techint, facilitando la identificación de las estrategias particulares que ha utilizado y las etapas que ha atravesado durante su proceso de internacionalización.

La elección de Techint como caso de estudio se fundamenta en que es considerada como una de las empresas familiares con mayor presencia internacional de Argentina.

Cuenta con una larga historia de expansión global, diversificación sectorial y geográfica. Además, su e información pública es relevante y permite conocer con profundidad las dinámicas de internacionalización de una empresa familiar argentina exitosa.

También se puede catalogar como una investigación descriptiva/exploratoria ya que busca describir como opera Techint en el comercio internacional, así como también explorar causas, mecanismos y efectos de su expansión en el mundo. Se busca abordar este caso como la representación de una empresa latinoamericana con éxito internacional, lo que permite una visión integral de su evolución y rol global.

La unidad de análisis principal es el proceso de internacionalización entendido como la secuencia de estrategias, decisiones y etapas que esta empresa familiar debió transitar para expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales. Este proceso se examina dentro del contexto de la empresa familiar Techint, la cual sirve como caso de estudio para la investigación. Es decir, las decisiones estratégicas relacionadas con la internacionalización son, un componente clave dentro de ese proceso.

Materiales e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se basan en revisión exhaustiva de la bibliográfica y material científico y documental, análisis de informes corporativos, documentos institucionales de Techint, artículos académicos, informes del BID, CEPAL, OMC y medios especializados. Las fuentes se seleccionaron específicamente por su relevancia para comprender el proceso de internacionalización, sus estrategias, etapas e impactos.

Revisión y análisis de documentos primarios: Estas fuentes fueron consideradas primarias por provenir directamente del Grupo Techint y de información generada

directamente por la empresa sobre sus operaciones. Su elección se justificó por su capacidad de ofrecer una perspectiva interna y directa de las decisiones, estrategias y resultados de la internacionalización.

- Informes anuales y financieros del Grupo Techint, que permitan identificar estrategias, inversiones, resultados en diferentes mercados.
- Comunicados de prensa y noticias para conocer decisiones estratégicas clave, eventos importantes en su internacionalización y la percepción pública de su expansión.
- Documentos internos (si son accesibles o públicos) como planes de expansión, informes de mercado, análisis de riesgos, etc.
- Sitio web corporativo para analizar su discurso sobre su presencia global y sus estrategias en diferentes regiones.

Revisión y análisis de documentos secundarios: Estas fuentes fueron elegidas para contextualizar el caso de Techint, validar la información primaria, y comprender el marco teórico y macroeconómico en el que opera la internacionalización de empresas familiares argentinas.

- Artículos académicos y estudios de caso sobre el Grupo Techint o empresas similares
- Informes de la industria y análisis de mercado
- Libros y biografías sobre la empresa o sus líderes
- Informes de organismos gubernamentales y organizaciones internacionales que permitan comprender el contexto macroeconómico y las políticas comerciales que han afectado a Techint.

Participación

Fuentes de información documental, que incluyen:

- Informes anuales del Grupo Techint.
- Comunicados de prensa.
- Artículos de noticias.
- Estudios de la industria.
- Cualquier otro documento relevante para la investigación.

Análisis de los datos.

El análisis de datos se realizó a través del material bibliográfico y documental recopilado. Se siguió un proceso sistemático, basado en las preguntas de investigación, y en los objetivos para determinar las estrategias y etapas de internacionalización del Grupo Techint. Se empleó la triangulación de datos para comparar y contrastar la información obtenida de diversas fuentes (informes anuales, noticias, estudios de la industria) con el fin de aumentar la validez y la profundidad de los hallazgos.

El análisis de los datos recopilados, que incluyeron, tanto el material bibliográfico como la documentación primaria, se llevó a cabo utilizando un análisis temático cualitativo. Este método se eligió porque permite descubrir patrones de significado, identificar estrategias clave y determinar las etapas de desarrollo en el proceso de internacionalización del Grupo Techint, respondiendo así directamente a las preguntas y objetivos de investigación planteados. El proceso de análisis siguió varias fases sistemáticas:

1. Familiarización con los datos: Se realizó una lectura inicial y repetida de todo el corpus documental lo cual permitió una inmersión profunda en el contenido,

comprendiendo el contexto y la relevancia de cada hecho, en el proceso de internacionalización de Techint.

2. Asignación de etiquetas descriptivas a cada conjunto de datos que parecían pertinentes en el proceso de internacionalización, captando acciones específicas, decisiones, desafíos y resultados.
3. Se agruparon conceptos similares en categorías para identificar ideas o patrones. Así se pudo delinear los temas principales que emergieron de los datos.
4. Se revisaron críticamente, las categorías y temas preliminares para asegurar su coherencia interna y su clara diferenciación entre sí. De esta manera, cada tema se definió con precisión para poder comprender qué representaba y su importancia en los objetivos de la investigación.

Resultados

Este apartado presenta los hallazgos de la investigación sobre el proceso de internacionalización de las empresas familiares en Argentina, expuesto a través del caso del Grupo Techint. Se analizan sus estrategias y etapas de desarrollo, vinculándolas con conceptos teóricos pertinentes y examinando su influencia en el comercio internacional y su impacto en la economía argentina.

Si bien este estudio se enfoca a partir de la década de los '90 es importante revisar un poco atrás la historia. Rocca se instala en Argentina, en la inmediata posguerra; en ese momento, la situación del país distaba de la penosa situación de Italia y Buenos Aires ya era una ciudad europeizada. Ello marcó el inicio de una estrategia de internacionalización temprana.

El capital inicial para instalar la empresa fue reunido entre familiares y amigos. Una vez radicado en Buenos Aires, Rocca comenzó a organizar Techint Argentina y fue gracias a su prestigio y trayectoria profesional, que logró acceder a fondos de inversores italianos para formar un holding. Por otra parte, fue gracias a sus vínculos familiares que accedió a la “*Banca Commerciale Italiana*”. También fue “la red familiar y social la base sobre la que se organizaría la firma y se materializaría su internacionalización temprana”, **demostrando la importancia de las mismas como un recurso intangible clave y una ventaja de propiedad (*Ownership Advantage*) para la internacionalización de una empresa familiar.**

La filial argentina de la “*Compagnia Tecnica Internazionale*” (CTI) nació oficialmente en febrero de 1947 en Buenos Aires. Su instalación ya puede considerarse **una decisión estratégica de localización, al anticipar y aprovechar la demanda generada por el "plan quinquenal de desarrollo" argentino, que requería grandes cantidades de tubos de acero, específicamente 80,000 toneladas, para infraestructura energética, implementado** a fines de 1946. El país, entonces carecía de esa materia prima ni una firma de tubos capaz de abastecer tal emprendimiento.

Esta percepción de una necesidad insatisfecha en un nuevo mercado y la capacidad para responder a ella con mano de obra especializada y conocimiento técnico importado, fueron cruciales para la formación de “Dalmine Safta” (Sociedad argentina de fabricación de tubos de acero, el 2 de noviembre de 1948, entre Dalmine, Techint y la sociedad financiera Santa María, **con la finalidad de abastecer a la industria petrolera local.** Pese a que, el proyecto de la primera fábrica de tubos se aprobó e inauguró años más tarde, en 1954, **la visión y estrategia de Rocca de replicar un modelo de negocios exitoso basado**

en la matriz energética y la mano de obra italiana especializada fue un factor diferenciador.

La guerra requería la sustitución de importaciones energéticas y América Latina no contaba con la infraestructura para el transporte del gas y el petróleo que requería el mercado. Esta expansión inicial, que incluyó replicar el modelo en Chile y Brasil, así como la diversificación relacionada hacia la construcción y la metalurgia para complementar su esquema de negocios (siendo abastecedor de insumos para empresas estatales como YPF y SOMISA), ilustra una etapa temprana de expansión geográfica y de producto/servicio características de un modelo incremental de internacionalización.

Entre 1976 y 1988, Techint amplió su red comercial instalando oficinas en Estados Unidos y China, y se asoció con capitales extranjeros y nacionales para proveer la instalación de centrales telefónicas.

Comenzando la década del '90 inicia en el país, un proceso de desregulación del sector petrolero y la licitación de las primeras áreas marginales, dando lugar al ingreso de capitales privados en el negocio de la explotación petrolera y gasífera, dejando de existir el monopolio estatal a través de YPF. Entre las privatizaciones impulsadas por el gobierno, se encontraba SOMISA. El Estado argentino saneó SOMISA, que se encontraba con exceso de personal y altos salarios y en 1992 fue comprada por Techint, quien luego de la adquisición cambió el nombre a Siderar y se especializó en la producción de aceros planos, enfocado en segmentos específicos del mercado.

Esta década marcó un punto de inflexión con la reestructuración del grupo orientada a una internacionalización acelerada y agresiva, especialmente a través de adquisiciones estratégicas (*Foreign Direct Investment - FDI*) de empresas siderúrgicas líderes en otros países. Este movimiento trasciende las etapas graduales del modelo de

Uppsala, mostrando una internacionalización más rápida y por vía de adquisición. Ejemplos claros de esta estrategia incluyen la compra gradual de la fábrica mexicana Tamsa (1993-1995), la participación en privatizaciones de empresas siderúrgicas a partir de 1996, y la adquisición de la estatal italiana “Dálmine” (principal productora de tubos sin costura en Italia y cuarta en el mundo), que le otorgó el control del 20% del comercio mundial de tubos sin costura. Continuó con la privatización de la venezolana Sidor en 1998 y el control accionario de Confab en Brasil en 1999, consolidando un liderazgo regional y una estrategia de "defensa del mercado" contra competidores extrarregionales. La asociación con NKK de Japón para crear NKK Tubes, en la cual Techint tenía una participación mayoritaria, fue un paso clave para consolidar su presencia en Asia a través de una *joint venture*, demostrando flexibilidad en los modos de entrada.

Otro hito estratégico, fue en 2001, cuando trasladó su sede de Argentina a Luxemburgo bajo la figura de una “Stichting; una fundación holandesa que opera sin fines de lucro y está exenta de impuestos”. Esta reorganización estructural, les permitió optimizar la gestión fiscal y operativa a nivel global, facilitando la expansión y desarrollo internacional del grupo, establecer su presencia en mercados globales y cotizar en la Bolsa de Nueva York. Así, logró presencia en más de 27 países.

La creación de *Tenaris* en 2001 y *Ternium* en 2005, como *holdings* globales especializados en tubos de acero sin costura y en el sector del acero y la minería respectivamente, replicó un modelo de negocios exitoso con una clara ventaja de propiedad y una gestión global de activos en jurisdicciones de baja tributación. Además, continuó su expansión internacional mediante la adquisición de plantas estratégicas en países como Italia, Rumania, Venezuela, y Estados Unidos.

Esta planificación fiscal sofisticada es una estrategia financiera clave para la internacionalización de grandes grupos. Este modelo le permitió a la organización, gestionar sus activos de manera global. Así, para fines de la década de 2000, alrededor del 85% de los activos y el 80% de las ventas de Techint provenían de sus filiales en el extranjero.

El alto grado de internacionalización del grupo y su marcado enfoque hacia los mercados internacionales, le permitieron superar la crisis argentina del año 2001 gracias al aumento de sus exportaciones, demostrando la resiliencia y ventaja competitiva que una diversificación geográfica profunda puede ofrecer ante crisis domésticas. La salida del régimen de convertibilidad, y la devaluación afectó la rentabilidad de sus empresas ancladas en el mercado interno, pero le permitió bajar los costos en dólares de sus firmas exportadoras. En 2005 el grupo compró Hylsamex, la principal fabricante de aceros planos de México e inmediatamente, anunció la reestructuración de toda esa rama de negocio.

Más recientemente, el Grupo Techint ha reafirmado su compromiso con Argentina y su estrategia de diversificación realizando inversiones en Vaca Muerta entre los años 2014 y 2015 y estratégicamente luego, incorporándose a la extracción de litio en el país, por medio de la compra del 54% de las acciones de la empresa minera canadiense Alpha Lithium, reafirmando dentro de las empresas familiares más importantes del país. Estas acciones demuestran una diversificación de producto/sector hacia nuevas áreas de alto potencial global, manteniendo la identidad de empresa familiar mientras continúan su expansión. Actualmente, Techint se ubica como el principal productor de tubos sin costura en el mundo, y posee unas 100 empresas con unos 20 mil empleados.

El examen de las estrategias utilizadas por Techint para insertarse en los distintos mercados, en línea con el primer objetivo específico, revela un uso combinado de enfoques, que, podrían resumirse de la siguiente manera:

La fundación de la empresa se basó en el capital inicial familiar y la red social y profesional de Agostino Rocca, lo que constituye una ventaja intrínseca a la empresa familiar y un recurso crucial para la formación de *holdings* y el acceso a financiación en etapas tempranas. Estratégicamente, la elección de la localización inicial en Argentina y la identificación de una necesidad de mercado insatisfecha, permitieron a Techint enfocar su especialización y, posteriormente, diversificar sus actividades hacia áreas complementarias como la construcción y la metalurgia. Esto representa una estrategia de concentración de recursos en mercados específicos seguida de una diversificación relacionada. La expansión se materializó mediante la adquisición proactiva de empresas afines en diversos países (México, Italia, Venezuela, Brasil) y la formación de alianzas estratégicas con competidores globales (como NKK en Japón), lo que facilitó la consolidación de su presencia en mercados clave como Asia y la expansión de su red comercial con oficinas en Estados Unidos y China. Finalmente, la reorganización corporativa y el traslado de su sede a Luxemburgo fueron decisiones financieras y fiscales clave, que permitieron una gestión optimizada de activos a nivel global y el acceso a mercados de capitales internacionales como la Bolsa de Nueva York, replicando modelos de negocios exitosos en nuevas jurisdicciones.

En relación con el segundo de los objetivos específicos, identificar las etapas claves que han atravesado en su evolución hacia la internalización. De acuerdo con los estudios revisados y detallados previamente, puede resumirse en varias etapas, que si bien

muestran una progresión, también evidencian saltos cualitativos en la rapidez y modo de entrada:

Una primera etapa de expansión gradual se observa en la réplica de su modelo de negocios en Chile y Brasil y la ampliación de su red comercial en Estados Unidos y China hasta fines de los '80. Sin embargo, el proceso se aceleró drásticamente a mediados de la década del '90, marcando una etapa de internacionalización impulsada por adquisiciones como estrategia principal. Esto incluyó la compra de Tamsa en México (1993), la participación en privatizaciones de empresas siderúrgicas a partir de 1996, y la adquisición de la italiana Dálmine (1996), la venezolana Sidor (1998) y la brasileña Confab (1999). La alianza estratégica con la japonesa NKK en 1999 también forma parte de esta etapa de consolidación global. Una tercera etapa, de reestructuración global y optimización fiscal, se inicia en 2001 con el traslado de la sede a Luxemburgo y la creación de holdings globales como Tenaris. En 2005, replicó este modelo con la fundación de Ternium y la adquisición de Hylsamex en México, consolidando la expansión en el sector del acero. Finalmente, una etapa reciente de diversificación hacia nuevos sectores estratégicos en Argentina, como las inversiones en Vaca Muerta (2014-2015) y la incursión en la extracción de litio, reafirma la capacidad de la empresa familiar para adaptarse y crecer en nuevos mercados y actividades, manteniendo su posición como actor global.

Los resultados económicos de la estrategia de internacionalización **fueron significativos**: En 2022, Tenaris registró ganancias globales de US\$ 2.549 millones, lo que representa un 142% más que el año anterior, y triplicando los beneficios de su mejor año previo, el 2018, de USD 874 millones. Específicamente, “en América del Sur las ventas aumentaron un 34% secuencial, [...] en América del Norte, se registró una

recuperación de volúmenes y precios”. En cuanto a Ternium Argentina (ex Siderar) obtuvo ganancias de USD 2.093 millones, en 2022, ligeramente por debajo de 2021, pero superando los USD 1.662 millones registrados en 2018 (Techint Group, 2023).

Estos datos evidencian la sólida rentabilidad global del grupo, impulsada por su estrategia de expansión internacional, lo cual a su vez demuestra, la resiliencia y las ventajas económicas de una profunda diversificación geográfica ante fluctuaciones en mercados específicos, como se observó en su capacidad para superar la crisis argentina de 2001.

Discusión

El objetivo principal del presente estudio es investigar el proceso de internacionalización de las empresas familiares en Argentina, analizando sus estrategias y etapas de desarrollo, así como su influencia en el comercio internacional y su impacto en la economía de Argentina.

La trayectoria de internacionalización del Grupo Techint, analizada a través de sus estrategias y etapas de desarrollo, proporciona un caso de estudio relevante sobre las particularidades de las empresas familiares argentinas en el ámbito global. Los hallazgos confirman cómo factores intrínsecos a la naturaleza familiar de la empresa pueden actuar como potentes facilitadores y brindar ventajas competitivas en el proceso internacional.

A partir de la aplicación del análisis estructural de los datos y de la información, se obtuvo un panorama de todas las actividades y estrategias que formaron parte de la internacionalización de Techint, a la vez que mantenían su estructura como empresa familiar y la fortalecían. Se consideraron los elementos del entorno de la empresa y de los negocios familiares.

Los pasos y estrategias tanto para la internacionalización como para mantener su estructura familiar comienzan con la priorización en la obtención de recursos familiares para la constitución y consolidación de Techint. Ello remarca el rol crítico del capital social y relacional familiar como una ventaja de propiedad distintiva y, a su vez sugiere a las empresas familiares que inician o profundizan su internacionalización, que, el aprovechamiento de redes de confianza y el capital interno puede constituir una base sólida y una fuente de legitimidad y recursos en las etapas iniciales de crecimiento y consolidación global.

Las etapas mantenidas para fortalecer la empresa familiar en el proceso de internacionalización pueden resumirse en la figura 2.

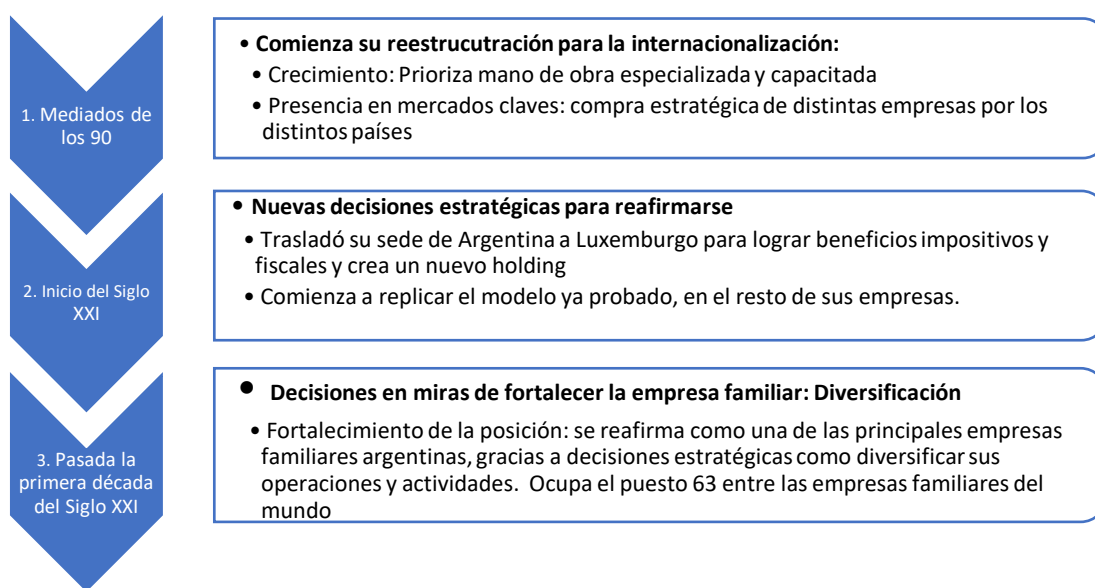


Figura 2 Estrategias de internacionalización mientras mantenía y fortalecía la empresa familiar
Fuente: elaboración propia

La figura 2 revela una secuencia estratégica de inversión. La priorización de la inversión en capacidades tecnológicas y de ingeniería antes de una expansión agresiva a mercados lejanos, sugiere que fortalecer las ventajas específicas de la empresa, particularmente en innovación y desarrollo de *know-how* técnico, puede servir como un

cimiento robusto para las empresas familiares que contemplan la internacionalización, realizando su competitividad y reduciendo la distancia psíquica en nuevos territorios.

Seguidamente, la estrategia fiscal y la decisión de replicar el modelo ya probado, en el resto de sus empresas, muestra que su proceso de internacionalización se cimentó en la acumulación de experiencia y conocimiento técnico y de gestión. Las empresas familiares que buscan expandirse globalmente podrían considerar la formación continua de sus equipos, o la incorporación de profesionales con *expertise* global, como una inversión estratégica para construir las capacidades necesarias que soporten la complejidad de las operaciones internacionales.

Finalmente, las decisiones para fortalecer la empresa familiar, como fueron la diversificación, mostraron la capacidad de fortalecer la posición y consolidarse como una de las principales empresas familiares argentinas.

Se puede demostrar que los resultados alcanzados, no solo describen el fenómeno de la internacionalización de Techint, sino que también contribuyen a fortalecer el conocimiento existente, como por ejemplo, la teoría de la internacionalización empresarial, tomando el modelo de Uppsala (proceso gradual de internacionalización) y la teoría de los recursos y capacidades, aplicadas a empresas familiares.

El modelo de Uppsala que sugiere una expansión incremental fue tomado por la empresa Techint ya que el análisis de la información muestra que la acumulación de conocimiento en mercados cercanos o menores, fue un antecesor clave para lograr avances en proyectos más complejos a nivel global.

Este enfoque permite analizar el desarrollo y acciones de Techint para volverse internacional, no solo como una secuencia de eventos aislados, sino como un proceso estratégico que tuvo en consideración los factores internos y externos.

Los hallazgos fueron: que su capital inicial lo aportaron entre familiares y amigos y su sistema de negocios fue aprovechando la mano de obra especializada formada en las empresas italianas. De a poco, la empresa se fue expandiendo, replicando su modelo exitoso en Chile y Brasil mientras conjuntamente, iba diversificando sus actividades hacia otras áreas que complementaban su esquema de negocios

Luego de transcurridos varios años, comenzó su reestructuración, pensando en la internacionalización a través de la compra de empresas del ramo, líderes en otros países. Para afianzarse económicamente, se traslada a Luxemburgo y, nuevamente, replica el modelo ya probado, en el sector siderúrgico y la minería continuando con su expansión internacional mediante la adquisición de plantas estratégicas en países de distintos continentes.

En el caso de las teorías específicas de empresas familiares, como la visión basada en los recursos de la empresa familiar (RBV), Techint se reafirmó con sus estrategias dentro de las empresas familiares más importantes del país y se ubica como el principal productor de tubos sin costura en el mundo. En esta área los hallazgos fueron que el compromiso a largo plazo de la familia Rocca, actuó como un recurso estratégico esencial, a la vez de coherente con la visión basada RBV, que facilitó la inversión en mercados de alto riesgo y la construcción de capacidades únicas, como una alta formación y profesionalización de sus recursos humanos.

Toda su experiencia en la producción de acero y su capacidad de gestión de proyectos complejos, le permitieron a Techint, afrontar las barreras culturales y/o geográficas que, en general, son las que limitan a la gran mayoría de las empresas familiares. Esto mostró que gracias a sus recursos internos específicos logró mitigar la influencia negativa que enfrentan los “empresarios familiares” para asumir los retos de la

penetración en los mercados internacionales, por considerar que el patrimonio familiar podría verse amenazado. Por ello es que, en general retrasan la toma de esta decisión y se conforman con permanecer, en el mercado local.

La cultura familiar y el liderazgo multigeneracional de los Rocca también emergieron como factores clave para la resiliencia del grupo en mercados adversos. Este hallazgo enfatiza la importancia de fomentar una cultura organizacional que promueva la visión a largo plazo y una sucesión planificada en la dirección estratégica. Se observa que capitalizar la cohesión familiar puede ser un activo invaluable para la toma de decisiones críticas en entornos internacionales complejos, ofreciendo una estabilidad que puede diferenciar a las empresas familiares.

Finalmente, el caso de Techint demuestra la eficacia de modalidades de entrada diversificadas, incluyendo alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones, para acelerar su inserción y consolidación en diversos mercados. Esto sugiere que las empresas, especialmente al enfrentar mercados complejos o con altas barreras de entrada, pueden encontrar en estas modalidades mecanismos efectivos para reducir riesgos, compartir conocimientos y optimizar el despliegue de recursos, en lugar de depender exclusivamente de la expansión orgánica. Del mismo modo, la diversificación geográfica y sectorial practicada por Techint resultó fundamental para mitigar la exposición a shocks económicos concentrados en un solo mercado, lo que implica que una estrategia progresiva de diversificación puede ser una herramienta clave para la gestión de riesgos y la creación de nuevas oportunidades de crecimiento una vez consolidadas las primeras fases de internacionalización.

A lo largo de los años, el Grupo Techint cuenta con seis empresas troncales que abarcan, cada una de ellas, un aspecto del negocio y son: Tenaris, la productora de tubos

de acero; Ternium, la productora de aceros planos a partir de la compra de Somisa; Techint Ingeniería y Construcción; Tenova; Humanitas; y Tecpetrol, que opera en Vaca Muerta.

Limitaciones del Estudio

Este estudio, si bien proporciona una comprensión profunda del proceso de internacionalización de una empresa familiar emblemática como el Grupo Techint en Argentina, presenta ciertas limitaciones inherentes a su diseño y alcance. En primer lugar, al tratarse de un estudio de caso único, los hallazgos y las estrategias identificadas pueden no ser directamente generalizables a la totalidad de las empresas familiares argentinas o incluso a otras grandes corporaciones familiares con diferentes estructuras, sectores de actividad o trayectorias históricas. El caso de Techint, con su magnitud y particularidades en el contexto argentino, es un ejemplo ilustrativo, pero no una representación exhaustiva de todos los caminos de internacionalización.

En segundo lugar, la investigación se basa principalmente en el análisis de fuentes secundarias como son los registros históricos, publicaciones empresariales, informes de prensa y académicos disponibles públicamente. Si bien estas fuentes son ricas en información contextual y de eventos, no permitieron acceder a datos primarios como entrevistas directas con los miembros de la familia controladora o ejecutivos clave, ni a documentación interna de la empresa. Esto podría haber ofrecido una mayor y mejor perspectiva sobre las motivaciones, los procesos de toma de decisiones internos, las dinámicas familiares específicas y los desafíos no expuestos públicamente que influyeron en las estrategias de internacionalización.

Finalmente, si bien se aborda un período extenso desde los años '40, con un foco en la década de los '90 en adelante, el análisis contextual de los cambios

macroeconómicos y políticos de Argentina y su impacto específico en cada etapa de la internacionalización de Techint podría ser profundizado. Si bien se menciona la crisis de 2001, una correlación más detallada entre el entorno externo y las decisiones estratégicas de la empresa familiar podría enriquecer el estudio. Reconocer estas limitaciones es crucial para contextualizar los resultados y proponer futuras líneas de investigación.

Propuesta de Acciones o Recomendaciones Derivadas de la Investigación

La investigación sobre el proceso de internacionalización de empresas familiares, ejemplificado por el Grupo Techint, ofrece valiosas implicaciones teóricas y prácticas que pueden guiar a otras empresas con aspiraciones globales. Las recomendaciones derivadas de este análisis se estructuran en varias dimensiones clave, acompañadas de consideraciones sobre su implementación y métricas de evaluación.

1. Identificación de los recursos y capacidades que resultaron críticos en la trayectoria de internacionalización de Techint y que son transferibles a otras empresas familiares. En este caso el mantenimiento de un liderazgo familiar sólido, complementado por un adecuado recambio generacional que conserva la visión estratégica del negocio principal, puede ser un factor de estabilidad y continuidad en el proceso de expansión global. Paralelamente, la visión de largo plazo y el compromiso familiar inherente a la gestión (como la de la tercera generación de la familia Rocca, evidenciada por la reinversión sostenida de utilidades y la asunción de riesgos calculados en mercados complejos) se destacan como elementos fundamentales. Asimismo, la cultura de innovación fue un pilar que permitió la diferenciación y adaptación. Estos hallazgos sugieren que las empresas familiares deben redefinir los prejuicios sobre su propia naturaleza en el contexto de la internacionalización,

reconociendo y capitalizando las fortalezas que el cambio generacional y la capacidad de resiliencia del negocio familiar pueden aportar al ámbito internacional.

2. Diseñar una secuencia de etapas y estrategias de internacionalización, inspirada en el modelo de Techint, que otras empresas familiares puedan considerar. El modelo observado sugiere la utilidad de comenzar con pruebas en mercados de menor envergadura y cercanía cultural o geográfica, permitiendo una acumulación gradual de experiencia y conocimiento. Una vez consolidada esta fase inicial, la empresa puede lanzarse a mayores niveles de compromiso internacional, lo que podría incluir inversiones directas o asociaciones estratégicas en mercados más complejos. Adicionalmente, se destaca la importancia de una gerencia y administración estratégica de las localizaciones internacionales para optimizar la asignación de recursos y maximizar las utilidades en una red global
3. Imitar factores como la adaptabilidad y la visión a largo plazo en la superación de desafíos en mercados internacionales complejos. Esto implica que las empresas familiares deben desarrollar la capacidad de ajustar rápidamente sus estrategias y operaciones ante cambios en el entorno global, sin perder de vista sus objetivos fundamentales a largo plazo. La resiliencia construida a través de generaciones y la disposición a invertir y esperar retornos a largo plazo pueden ser ventajas distintivas en la arena internacional.
4. Formular recomendaciones para políticas públicas que fomenten la internacionalización de empresas familiares, tomando en cuenta los factores de éxito observados en el caso Techint.

La implementación de estas recomendaciones para una empresa familiar con aspiraciones a convertirse en empresa internacional requeriría un marco de tiempo de 3 a 5 años para las primeras fases y un horizonte de 10 a 15 años para una consolidación global significativa. Por otro lado, requiere de contar con indicadores de evaluación, que pueden ser cuantitativos como cualitativos.

Entre los primeros se destacan: (i) aumento del porcentaje de ventas internacionales sobre el total, (ii) cantidad de nuevos mercados abordados, (iii) monto de inversiones en I+D y (iv) frecuencias de capacitaciones de los equipos para la internacionalización, incluyendo gerencia y mandos medios.

Entre los indicadores de resultados cualitativos se destacan: (i) nivel de satisfacción y compromiso del personal involucrado en operaciones internacionales (ii) percepción de la marca y su diferenciación en mercados extranjeros y (iii) grado de consolidación de una cultura organizacional a la globalización y que valore la diversidad de la empresa familiar.

Conclusiones

La presente investigación se propuso investigar el proceso de internacionalización de las empresas familiares en Argentina, analizando sus estrategias y etapas de desarrollo, y su influencia en el comercio internacional y la economía del país, a través del estudio de caso del Grupo Techint. Los hallazgos obtenidos permiten concluir que la trayectoria de internacionalización de Techint no solo es un referente de éxito global desde Argentina, sino que también muestra, de manera contundente cómo las características inherentes a la empresa familiar pueden ser estímulos esenciales al momento de la expansión transnacional.

En relación con el primer objetivo específico, el análisis de Techint permitió examinar las estrategias comerciales, industriales y financieras utilizadas para insertarse en distintos mercados. Se identificó una combinación de estrategias clave, que incluyen la capitalización del capital social y las relaciones familiares en las fases iniciales, una visión estratégica de largo plazo que prioriza la reinversión y la asunción de riesgos calculados, la inversión proactiva en capacidades tecnológicas y de ingeniería, el uso estratégico de modalidades de entrada diversificadas junto a una sofisticada gestión fiscal y organizacional a nivel global.

Respecto al segundo objetivo específico, se lograron identificar las etapas claves en la evolución de Techint hacia la internacionalización. Estas incluyen una etapa inicial de expansión gradual y replicación del modelo de negocio en mercados cercanos, seguida de una fase de internacionalización acelerada y agresiva impulsada por adquisiciones de empresas líderes a nivel global, y una posterior etapa de reestructuración organizacional y optimización fiscal que consolidó su presencia en múltiples jurisdicciones. Más recientemente, el grupo ha continuado su diversificación hacia nuevos sectores estratégicos en Argentina.

La influencia de este proceso de internacionalización en el comercio internacional y la economía de Argentina es innegable. La capacidad de Techint para generar un porcentaje significativo de sus ventas y activos desde filiales extranjeras le ha conferido una notable resiliencia frente a crisis económicas domésticas, demostrando la ventaja de la diversificación geográfica. Los resultados económicos positivos del grupo, como el significativo aumento de ganancias de sus *holdings* globales, evidencian el éxito de su estrategia y su posicionamiento como líder mundial en sectores clave.

En síntesis, el caso Techint destaca que las empresas familiares pueden superar barreras inherentes a su naturaleza para convertirse en actores globales, aprovechando atributos como el liderazgo multigeneracional, la visión a largo plazo, la cultura de innovación y la adaptabilidad. Si bien el estudio presentó limitaciones propias de un caso único, sus conclusiones ofrecen valiosos aportes para otras empresas familiares que aspiran a la internacionalización y provee una base sólida para futuras líneas de investigación en este campo.

Bibliografía

- Boellis, A., Mariotti, S., Minichilli, A., y Piscitello, L., (2016) Family involvement and firms' establishment mode choice in foreign markets, <https://doi.org/10.1057/jibs.2016.23>, *Journal of International Business Studies*, 47(8), 929-950
- Braun V. y Clarke V. (2006) Utilizando el análisis temático en psicología. Investigación cualitativa en psicología
- Casillas, C., Salvador, R. y Vazquez, A. (2014). La gestión de la empresa familiar. España: Ediciones paraninfo
- CEPAL. (2020). Internacionalización de empresas latinoamericanas: tendencias y desafíos. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org>
- Clark, D., Li, D., y Shepherd, D.,(2018) Country familiarity in the initial stage of foreign market selection, *Journal of International Business Studies*, 49, 442-472
- Corral, S. L., y Rébora, A., (2019) La diversificación del negocio familiar en países emergentes, desde la perspectiva de la riqueza socioemocional. Revisión de la literatura, *Cuadernos de Administración*, 35(63), 89-100
- Coviello, N. E. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of international Business studies*, 37(5), 713-731.
- Creswell, JW (2013) *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos*. 4.^a edición, SAGE Publications, Inc., Londres.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*

Niittymies, A., y Pajunen, K., (2020) Cognitive foundations of firm internationalization: A systematic review and agenda for future research, *International Business Review*, 29(4)

Observatorio de la empresa familiar (2019). Centro de la Empresa Familiar UCC y Ministerio de Industria de Córdoba.

Techint Group. (2023). Quiénes somos. <https://www.techint.com/es/quienes-somos>

Techint Group. (2024). Alcance internacional. <https://www.techint.com/es/contacto/alcance-internacional>

Tenaris. (2024). Reporte anual y sostenibilidad. <https://www.tenaris.com>

Yin R. (2014), *Diseño y métodos de investigación de estudios de caso* (5.ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage