



**RIDAA**  
Repositorio Institucional  
Digital de Acceso Abierto de la  
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad  
Nacional  
de Quilmes

Maiolatesi, Pamela Susana

# Análisis del potencial de Chillemi Hnos. en el mercado de plásticos de Colombia



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.  
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

*Cita recomendada:*

*Maiolatesi, P. S. (2023). Análisis del potencial de Chillemi Hnos. en el mercado de plásticos de Colombia. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4233>*

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

## **Análisis del potencial de Chillemi Hnos. en el mercado de plásticos de Colombia**

***TESIS DE MAESTRÍA***

**Pamela Susana Maiolatesi**

[pamelasmaiolatesi@gmail.com](mailto:pamelasmaiolatesi@gmail.com)

### **Resumen**

El objetivo del trabajo fue desarrollar un proyecto de internacionalización para los bienes y servicios Chillemi Hnos. hacia el mercado colombiano, enmarcado dentro de la teoría de internacionalización de las empresas familiares. Caracterizar el liderazgo intergeneracional propio de Chillemi Hnos., enmarcado en el modelo descrito por Acedo, Casillas y Moreno (2010), y en el Modelo Integrado de las empresas familiares por Centeno-Caffarena y Bocatto (2006).

---

**Análisis del potencial de Chillemi Hnos. en el mercado de  
plásticos de Colombia**

---

Pamela Susana Maiolatesi

Universidad Nacional de Quilmes

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. CAPÍTULO 1 .....	7
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
2.1.1 Planteamiento del problema y justificación .....	7
2.1.2 Objetivo general .....	9
2.1.3 Objetivos específicos.....	9
2.1.4 Límites de la investigación.....	10
2.1.5 Hipótesis.....	10
2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
2.2.1 Metodología .....	11
2.2.2 Tipo de investigación .....	12
2.2.3 Enfoque de investigación .....	12
2.2.4 Técnicas e instrumentos .....	13
2.2.5 Análisis de resultados y entrevistas.....	13
3. CAPÍTULO 2.....	14
3.1 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL.....	14
3.1.1 Marco teórico .....	14
3.1.2 La teoría de la internacionalización de las firmas familiares .....	16
3.1.2.a) Motivos para internacionalizarse .....	20
3.1.2.b) La distancia psíquica.....	22
3.1.2.c) Aspectos inseparables a la nacionalidad de las empresas .....	24
3.1.3 Análisis del comportamiento de las empresas familiares de acuerdo al Modelo integrado de internacionalización de Centeno y Bocatto .....	24
3.1.3.a) Esquema e interpretación del modelo .....	25
3.1.3.b) Transgeneracionalidad, confianza y sucesión .....	27
3.1.3.c) Profesionalismo y cultura en una empresa familiar .....	29
3.1.3.d) Financiamiento al encarar una internacionalización para la empresa familiar .....	31
3.1.4 Análisis del comportamiento de las empresas familiares de acuerdo al Modelo propuesto por Casillas, Moreno y Acedo.....	32
3.1.4.a) Factores socio-demográficos.....	33
3.1.4.b) Orientación internacional.....	34
3.1.4.c) Compromiso e internacionalización de los negocios familiares .....	34
3.1.4.d) Conocimiento e internacionalización de los negocios familiares .....	35
3.1.4.e) Estrategia.....	35
3.1.4.f) Recursos y capacidades .....	37

3.1.4.g) La familiaridad como recurso .....	37
3.1.4.h) Factores del contexto y escenario en la internacionalización de los negocios familiares.....	39
3.1.4.i) Tres proposiciones de los autores .....	39
3.1.5 Factor de individualización .....	40
3.2 MARCO CONCEPTUAL.....	41
3.3 MARCO LEGAL .....	43
3.3.1 Requisitos para exportar un lote de productos .....	43
3.3.2 Requisitos para exportar de acuerdo a la plataforma Exporta Simple.....	44
3.3.3 Requisitos técnicos de acuerdo a IRAM .....	44
3.3.4 Requisitos técnicos de acuerdo a RETIE .....	45
3.3.5 Otros organismos competentes.....	47
4. CAPÍTULO 3 .....	48
4.1 ANÁLISIS INTERNO .....	48
4.1.1 Factor de individualización .....	48
4.1.1.a) Identidad concentrada .....	48
4.1.1.b) Misión abierta .....	48
4.1.1.c) Cultura iniciadora.....	48
4.1.1.d) Estructura innovadora .....	48
4.1.2 La empresa .....	49
4.1.3 Antecedentes en comercio internacional .....	50
4.1.4 Productos.....	51
4.1.5 Precio y canal de distribución escogidos y justificación .....	52
4.1.6 Estrategia de entrada .....	52
4.1.7 Indicadores de control y matriz de riesgos .....	54
4.1.8 Proceso de producción actual o modificado con detalle de maquinaria.....	62
4.1.9 Etiquetado.....	63
4.1.10 Certificaciones.....	65
4.1.11 Documentación comercial y otros requisitos .....	65
4.1.12 Partida arancelaria e incoterms.....	65
4.1.13 Transporte.....	66
4.1.14 Medios de pago e ingreso de divisas .....	66
4.1.15 Capacidad de exportación de Chillemi Hnos. ....	66
4.1.16 Análisis del precio FOB .....	67
4.2 CHILLEMI HNOS. Y LA TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	70

4.2.1	Motivos para internacionalizarse.....	70
4.2.2	La distancia psíquica .....	72
4.2.3	Aspectos inseparables a la nacionalidad de las empresas .....	73
4.2.4	Análisis del comportamiento de la empresa de acuerdo al Modelo integrado de internacionalización de Centeno y Bocatto .....	74
4.2.4.a)	Esquema e interpretación del modelo .....	74
4.2.4.b)	Transgeneracionalidad, confianza y sucesión .....	81
4.2.4.c)	Profesionalismo y cultura en una empresa familiar .....	82
4.2.4.d)	Financiamiento al encarar una internacionalización para la empresa familiar .....	82
4.2.5	Análisis del comportamiento de la empresa de acuerdo al Modelo propuesto por Casillas, Moreno y Acedo .....	83
4.2.5.a)	Factores socio-demográficos.....	83
4.2.5.b)	Orientación internacional.....	83
4.2.5.c)	Compromiso e internacionalización de los negocios familiares .....	83
4.2.5.d)	Conocimiento e internacionalización de los negocios familiares .....	84
4.2.5.e)	Estrategia.....	84
4.2.5.f)	Recursos y capacidades .....	84
4.2.5.g)	La familiaridad como recurso .....	84
4.2.5.h)	Factores del contexto y escenario en la internacionalización de los negocios familiares.....	85
4.2.5.i)	Tres proposiciones de los autores .....	86
5.	CAPÍTULO 4 .....	88
5.1	ANÁLISIS EXTERNO Y ESTRATEGIA DE ENTRADA .....	88
5.1.1	Perfil del país destino .....	88
5.1.2	Construcción y energía.....	90
5.1.3	Mercado argentino vs. Mercado colombiano .....	91
5.1.4	Comercio bilateral .....	94
5.1.5	Necesidades de este mercado .....	98
5.1.6	Comportamiento del consumidor .....	98
5.1.7	Composición del mercado colombiano .....	101
5.1.8	Potenciales importadores.....	102
5.1.9	Competidores en general .....	104
5.1.9.a)	Caracterización de los competidores activos más relevantes en el mercado colombiano .....	104
5.1.9.b)	Comparación de precios en Colombia .....	106
5.1.10	Herramientas de promoción a las exportaciones .....	107
6.	CAPÍTULO 5 .....	107

6.1 FODA.....	107
7. CAPÍTULO 6.....	110
7.1 CONCLUSIONES .....	110
8. BIBLIOGRAFÍA.....	118
9. ANEXOS Y APÉNDICES.....	126
9.1 APÉNDICE A: ENTREVISTA A DAMIÁN CHILLEMI .....	126
9.2 ANEXO A: LISTADO DE PRECIOS MAYORISTAS .....	152
9.3 ANEXO B: CUESTIONARIO PARA CÁLCULO DE FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN.....	182
9.4 ANEXO C: FICHA DE PRODUCTOS .....	203
9.4.1 Ficha 1 .....	203
9.4.2 Ficha 2.....	203
9.4.3 Ficha 3 .....	204
9.4.4 Ficha 4.....	205
9.4.5 Ficha 5.....	206
9.4.6 Ficha 6.....	207
9.5 ANEXO D: FACTURA MODELO URUGUAY Y DETALLES .....	208
9.6 ANEXO E: CORREOS ELECTRÓNICOS Y CONTACTO .....	211
9.7 ANEXO F: REQUISITOS RETIE E IRAM .....	213
9.8 GLOSARIO.....	218

## **1. INTRODUCCIÓN**

Dentro del enorme espectro que se materializa al tratar de enlistar los tipos de empresa y sus particularidades, las empresas familiares conforman un sistema de valores como engranajes, quizás de los más inquebrantables e insoslayables en todo su proceso de razón de ser diario y toma de decisiones.

Uno de los momentos bisagra que altera indiscutiblemente la soledad del ejercicio diario es cuando se determina que la firma está lista para llevar a cabo una internacionalización de sus bienes y/o servicios, en cualquiera de sus estadios. Por esto, el estudio de un conjunto de autores que evocaron sus esfuerzos en sistematizar y armonizar la mayor cantidad de características de la peculiaridad de la internacionalización familiar, es relevante para esta investigación porque cimenta las bases para comenzar a estudiar a una Pyme familiar en concreto.

Chillemi Hnos. es una empresa industrial familiar que se ubica en el sur del conurbano bonaerense. Se especializan en la producción de accesorios y bienes durables para la construcción, la electrónica y el uso de electricidad, confeccionados a través de la inyección plásticos. A nivel nacional, son una empresa líder en producción de carretes/gabinetes plásticos, y una de las primeras opciones en los catálogos de los comercios minoristas y mayoristas poli rubros, a lo largo de toda la nación. La empresa posee en su haber algunas experiencias internacionales positivas y actualmente proyecta el ingreso de sus productos en Colombia, con vistas a establecer una relación comercial sólida como la que se obtuvo con sus clientes regulares en Uruguay.

Los aportes de diferentes autores que se revisarán, son de fundamental importancia para determinar una real y palpable contextualización de la firma en cuestión, para analizar con profundidad distintos puntos hacia el armado de un eficiente plan de ejecución internacional, teniendo en cuenta las cualidades lo más transparente posible de Chillemi Hnos. A través de los formularios de autoría de Ocaña (2014), será fehaciente calcular el factor de individualización de la empresa, que permite el tipo de cultura, identidad, misión y estructura; cuatro ítems pilares de la misma, que explican casi en su totalidad los porqués de las decisiones y los inconvenientes que surgen al analizar conceptos como la sucesión, la transgeneracionalidad y el emprendedurismo.

Esta investigación se llevará a cabo a través de un recorrido en dos secciones definidas: el capítulo 3 tiene el objetivo de posicionar a Chillemi Hnos. como objeto de estudio de

acuerdo a las conclusiones más destacadas del abanico de autores referentes de la teoría de la internacionalización de las firmas familiares, en un panorama que resalta los conceptos de dos modelos particulares. Los capítulos 4 y 5 se desarrollan en forma de estudio de mercado como complemento a la teoría para determinar finalmente la factibilidad del proyecto. Los capítulos 1, 2 y 4 confieren una guía introductoria a la empresa, los ítems relevantes a un proyecto de exportación, los objetivos de esta investigación y sus hipótesis. A modo de conclusión, en el capítulo 6 se describen unas recomendaciones para el departamento de Comercio Internacional de Chillemi Hnos., en particular, y sus fundadores, en general.

## **2. CAPÍTULO 1**

### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.1 Planteamiento del problema y justificación**

La industria del plástico en Argentina y Mercosur representa una cadena de producción y comercialización relevante ya que este material, casi insustituible, se utiliza como materia prima en muchas industrias importantes de la región, tales como; la automotriz, alimenticia, eléctrica, la construcción, etc. Según un informe de la Subsecretaría de Programación Microeconómica (2019), la mayoría de las empresas que se dedican a transformar el plástico en bienes son pequeñas y medianas empresas (Pyme) de capital nacional. Muchas de estas firmas son empresas familiares que forman parte de un núcleo de empresas pioneras en la consolidación del entramado industrial en nuestro país. Para la región sur del conurbano bonaerense, Chillemi Hnos. es una de ellas.

Chillemi Hnos. es una Pyme familiar con una trayectoria de más de sesenta años, bastión del polo industrial de la ciudad de Bernal, partido de Quilmes, Buenos Aires, Argentina, donde realiza la mayoría de sus actividades. Es una empresa mediana que emplea a 90 obreros que se distribuyen en diferentes departamentos principales: Producción y Matricería, Ventas y Comercio Internacional, Compras, Finanzas, etc. La fábrica consta de un total de 3.200 metros cuadrados, donde también funciona un depósito para gestionar el stock, un garaje que resguarda la flota vehicular propia y un hall comercial para realizar venta directa al público.

Chillemi Hnos. se especializa en la confección y la comercialización de productos realizados a través de la inyección plástica en matrices propias, aptos para la utilización en la industria eléctrica y electrónica. También, ofrecen el servicio de este tipo de inyección personalizada a terceros, al por mayor. La empresa realiza exportaciones de bienes y servicios hacia naciones del Mercosur como Uruguay, Chile y Perú (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Una relación de calidad-precio sobresaliente es el aspecto de diferenciación de la empresa, que frecuentemente se ve comparada con los catálogos de las marcas globales más prestigiosas (de Brasil, Europa y Estados Unidos) en durabilidad, y sus variantes son más económicas que las anteriores. Sólo los productos chinos son más económicos en competencia. Además, todos los ítems que Chillemi Hnos. exporta se encuentran debidamente certificados para la utilización segura en Argentina, por IRAM, adaptándose a la normativa necesaria cuando ingresan a un mercado internacional.

Si bien la cultura exportadora es un aspecto a mejorar, debido a la esporadicidad de las ventas internacionales en los ejercicios regulares de la empresa y la renuencia por parte de la alta gerencia que prioriza el mercado doméstico, el departamento de Comercio Internacional ha tomado relevancia estos últimos años, con el personal comprometido a brindarle un perfil cada vez más internacional a una empresa ya establecida en la localidad. Fue un hecho fundamental que el responsable de este departamento (hijo de un fundador) hoy en día ocupe un cargo de supervisión más amplio que vigila además los departamentos de Ventas y Finanzas. Los miembros de la familia Chillemi que trabajan allí pueden llegar a cumplir diversas actividades, variando sus responsabilidades y cada uno de ellos con un relevante peso en la toma de decisión, así como en una reunión familiar.

Este trabajo de investigación analizará el potencial de Chillemi Hnos. a fin de aprovechar una oportunidad de negocio particular en el mercado de plásticos de Colombia.

Una experiencia internacional satisfactoria al exportar hacia el Mercosur sirve como puntapié para diagramar un proyecto de exportación a Colombia, con la interacción de la firma con dos o más distribuidores estratégicamente ubicados en el país destino.

Esta inserción regional positiva coincide con la aspiración de la empresa hacia una ampliación de su cartera de clientes internacionales, ya que poco a poco las exportaciones van tomando una dimensión importante en el bruto de los ingresos.

Colombia supone un terreno inexplorado para los productos Chillemi Hnos., pero presenta una demanda atractiva respecto a potenciales importadores que desean ampliar su oferta variada en marcas y catálogos y su propia producción de bienes finales con destino local y global.

### **2.1.2 Objetivo general**

Desarrollar un proyecto de internacionalización para los bienes y servicios Chillemi Hnos. hacia el mercado colombiano, enmarcado dentro de la teoría de internacionalización de las empresas familiares. Caracterizar el liderazgo intergeneracional propio de Chillemi Hnos., enmarcado en el modelo descrito por Acedo, Casillas y Moreno (2010), y en el Modelo Integrado de las empresas familiares por Centeno-Caffarena y Bocatto (2006).

### **2.1.3 Objetivos específicos**

Realizar un estudio que determine una serie de directrices hacia el establecimiento de los productos y servicios Chillemi Hnos. en Colombia, en principio a través de la comercialización con un importador local (relevante para el comercio doméstico) que desea ampliar su gama de catálogos. Generar una serie de observaciones útiles hacia un plan de diversificación internacional y establecimiento de la marca en el exterior.

Revisar las normativas técnicas del mercado colombiano y determinar si la firma se encuentra apta para su cumplimiento.

Analizar las distintas alternativas de comercialización a fin de identificar cuáles son las ventajas y las desventajas para la firma, en base a sus características.

Fundamentar las decisiones de la elección de Colombia, con el objetivo final de la internacionalización de la empresa, a través de la información recolectada en las encuestas y los cuestionarios realizados a los fundadores de Chillemi Hnos. y sus hijos, de acuerdo a Aranda, Baldazo y Valdés (2012) y Ocaña (2014).

#### **2.1.4 Límites de la investigación**

El estudio de mercado se ve indefectiblemente limitado a las condiciones particulares del espacio colombiano y sus requisitos técnicos y arancelarios, en función a la condición de Colombia como país asociado al Mercosur (no miembro).

Los datos brindados por la empresa se encuentran sujetos a presupuestos realizados en determinado año, de acuerdo a un tipo de cambio particular, restricciones a las exportaciones, etc.

La revisión bibliográfica se encuentra limitada a los trabajos publicados hasta la fecha, siendo los autores de mayor renombre los que tejen la teoría madre más tradicional, aunque se hace uso de varios papers, libros, tesis de autores más contemporáneos.

Adicionalmente, la teoría de las firmas familiares determina cuestiones tan arraigadas al funcionamiento conocido de las familias, que los modelos que describe no se ven tan simplificados como en la teoría económica más convencional. En los escenarios que se estudian acá, los valores empresariales se ven más agudizados y así también, los aspectos más negativos.

#### **2.1.5 Hipótesis**

Algunas hipótesis parecen adecuadas para este desarrollo:

- Chillemi Hnos. es una empresa que sigue el patrón caracterizado por la teoría de internacionalización de empresas familiares descrita por Acedo, Casillas y Moreno (2010), particularmente en lo que respecta al concepto de liderazgo intergeneracional, y por las variables que ofrece el Modelo Integrado de las empresas familiares por Caffaena (2009).
- La metodología de la encuesta a uno de los miembros de la familia es efectiva para explicar el origen del emprendedurismo internacional de Chillemi Hnos., según los parámetros establecidos por Aranda, Baldazo y Valdés (2012).
- Chillemi Hnos. y sus productos se adecúan a la normativa técnica dispuesta por los organismos oficiales de las naciones colombiana y argentina.
- Es factible el establecimiento de una relación comercial con un importador ubicado físicamente en Bogotá, Colombia; esta afirmación sustentándose por un estudio

de mercado, que a su vez se complementa con un análisis financiero. En este mercado se dan las condiciones necesarias para una inserción consistente de Chillemi Hnos.

## **2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Metodología**

Con respecto a la Metodología a seguir en esta investigación, se determinó que comprenderá las características propias de un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo. Como explica Hernández Sampieri (2014): “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista ‘fresco, natural y holístico’ de los fenómenos, así como flexibilidad” (p.16), como una de las diferencias respecto a los estudios de carácter cuantitativo. Sin embargo, la naturaleza de un estudio de mercado supone hacer uso de herramientas que dispone el enfoque cuantitativo, ya que como sostiene el mismo autor, estos enfoques no son rivales y el uso de uno no limita a aprovechar los instrumentos del otro enfoque.

Esta investigación es a grandes rasgos una contextualización de la empresa en un nuevo mercado que supone nuevos riesgos, pero también externalidades positivas a nivel rentabilidad y un aumento en la cultura exportadora de la empresa, como motor para futuras expediciones en el mercado internacional.

Un alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, 2014, p.92). Se realizará una caracterización exhaustiva del objeto de estudio que es Chillemi Hnos. para ubicarla correctamente como actor de un proyecto de penetración de mercado y posterior exportación continua de sus bienes y servicios. Esta recolección y exposición de datos sobre un objeto de estudio puede encontrarse también en un alcance exploratorio, aunque en esencia la investigación se encuadrará en el alcance descriptivo; a través de la información recolectada en los formularios de autoría de Ocaña (2014) y los puntos debatidos personalmente con los responsables de distintos departamentos de la firma.

Esto nos lleva a determinar una primera instancia de entrevistas semiestructuradas en dos oportunidades con el personal de Chillemi Hnos. Este tipo de entrevistas se

caracteriza por conformar una serie de preguntas que puede variar e ir armándose a medida que el entrevistador recibe la información del sujeto, con relativa flexibilidad para crear preguntas adicionales con el objetivo de profundizar algunos puntos (Hernández Sampieri, 2014, p.403).

En segundo lugar, se desarrollará un análisis de la información externa a la empresa respecto al mercado doméstico argentino y colombiano que se puede obtener de entidades gubernamentales y privadas, hacia la conformación del espacio donde Chillemi Hnos. transita actualmente y donde se movilizará en caso de llevar adelante este proyecto de internacionalización de sus productos. Esta información es vital para el progreso del armado del estudio de mercado, como son: tendencias históricas de comportamiento del mercado de plásticos para la industria en Argentina y Colombia, informes económicos realizados por instituciones oficiales de los gobiernos y consultoras, estadísticas públicas derivadas de los organismos INDEC (Argentina) y DANE (Colombia), leyes y otra documentación legal referente al marco regulatorio de este tipo de productos en el mercado doméstico y en el mercado de destino.

La construcción del estudio de mercado se fortalecerá a partir de un análisis de la situación financiera actual de la firma y la consideración de los costos de a) una primera inspección del mercado doméstico colombiano a través de viajes, envío de catálogos, participación en ferias especializadas; b) las exportaciones con una regularidad mínima de dos por año.

A su vez, se hará uso del instrumento FODA, tanto a nivel local como en destino, una vez que se obtenga la información de la competencia nacional e internacional en ese mercado.

El estudio de viabilidad comercial se estructurará de la siguiente manera: requisitos técnicos y generales del mercado destino, segmentación, cuatro P y estrategia comercial y marketing digital, FODA, definición de costos a partir del uso de Exporta Simple para la primera exportación.

### **2.2.2 Tipo de investigación**

Se llevará a cabo una investigación de tipo descriptiva.

### **2.2.3 Enfoque de investigación**

Se trata de un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y exploratorio.

#### **2.2.4 Técnicas e instrumentos**

Se hizo uso de los formularios de autoría Ocaña (2014) para determinar el factor de individualización, completados por el responsable del departamento de Ventas y Comercio Internacional y los responsables del departamento de Finanzas, en función en las principales áreas del management involucradas en los procesos bajo análisis, y como miembros de la familia a cargo de la conducción de la firma en representación del resto de los socios familiares. No obstante, no habiendo entrevistado al total de la población, se asume que esto podría representar una limitación en cuanto a los resultados del análisis.

También, de las herramientas de Marketing Mix y FODA para determinar valores cuantitativos y cualitativos en un estudio de mercado para exportación (cátedra Control de Gestión, 2011, FCE-UNC). Se definirá el precio FOB de referencia de acuerdo a Fratolocchi (2002). Para registrar el conocimiento de los miembros de Chillemi Hnos., se realizó una entrevista semiestructurada a un responsable de departamento para perfeccionar el conjunto de información respecto a la modalidad de producción y conducción de la Pyme y conocer las preferencias de los consumidores desde su punto de vista.

#### **2.2.5 Análisis de resultados y entrevistas**

Se adjuntan los resultados de los formularios que completaron los miembros de Chillemi Hnos. para determinar el factor de individualización para caracterizar los aspectos más abstractos del liderazgo, la generacionalidad, las aspiraciones internacionales, etc.

A su vez, se adjunta una entrevista realizada a uno de los miembros de la Pyme para obtener un panorama real del ejercicio diario de la empresa, información que facilitará el análisis de la misma a través de los puntos que derivan de las teorías.

### **3. CAPÍTULO 2**

#### **3.1 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL**

##### **3.1.1 Marco teórico**

A grandes rasgos, internacionalizar una empresa “es el proceso de adaptar su modalidad de transacciones a los mercados internacionales” (Ruff, 2018, p.2). Este procedimiento es el elemento que estudian las denominadas teorías de internacionalización.

Existen tres grandes grupos de teorías de internacionalización de la firma, con sus respectivas justificaciones a la búsqueda de rentabilidad fuera del mercado doméstico: las teorías más tradicionales, las teorías más contemporáneas y las teorías respecto a la experiencia de las Pyme y las empresas familiares (Galván Sánchez, 2003).

Debido a la naturaleza del objeto de este estudio, la tercera corriente teórica aporta el material para contextualizar las acciones de Chillemi Hnos. en cara al armado de un proyecto de exportación en Colombia. No obstante, varios elementos de las teorías más tradicionales son de gran utilidad ya que sientan conocimientos de base, a utilizar y rever a lo largo del estudio.

Las Pyme generalmente emprenden la internacionalización de sus operaciones una vez que lograron afianzarse en el mercado doméstico (Christensen y Lindmark, 1993). También, se observa que la Pyme procedente de un país en desarrollo no ve aplacado su entusiasmo por los altos costos de internacionalización y las duras barreras de entrada de los mercados porque en general los empresarios poseen una larga trayectoria en un país con inestabilidad política y económica constante, y se encuentran familiarizados con diferentes tipos de riesgos. Una Pyme busca internacionalizarse porque trasladar la operatividad a otra nación es una excelente manera de diversificar sus riesgos (Cuervo-Cazurra y Genc, 2008).

La internacionalización de Chillemi Hnos. surge como el acometimiento de los miembros más jóvenes del grupo directivo, generalmente profesionales en Administración de Empresas y Comercio Internacional, que se vieron posibilitados de complementar la experiencia de los fundadores, sus padres y abuelos, en el oficio de la manipulación del plástico. Este es un camino frecuentemente recorrido por las empresas que requieren internacionalizar sus bienes y servicios y/o incluso sus instalaciones

físicas y recursos humanos, a través del emprendedurismo de una nueva generación interesada en los negocios más allá del mercado doméstico ya conquistado (Acedo, Casillas y Moreno, 2010).

En una empresa familiar es imprescindible que el fomento por ser partícipe de una relación comercial internacional tenga origen a partir de un miembro de la familia y no de un contratado. A su vez, es importante que la organización familiar modere algunos aspectos que probablemente la encaminarán hacia un estancamiento, como pueden ser estrategias comerciales conservadoras, nepotismo destructivo, entre otros (Aranda, Baldazo y Valdés, 2012).

El fundador de una empresa familiar habitualmente considera que la decisión de internacionalizar las actividades es apresurada, porque relaciona la misma con una cesión de control en manos de terceros (representantes, agentes de venta internacional, bancos), y también con un descuido de los clientes más leales del mercado doméstico. No obstante, varias de las multinacionales más prestigiosas hoy comenzaron como empresas familiares ayer (Heineken, Faber Castell, Samsung).

Para Lansberg y Perrow (1988), una empresa familiar es aquella donde los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad de la firma. Existen numeradas definiciones de este tipo de empresa, en su mayoría relacionadas con el concepto de acuerdos informales basados en el afecto (Gómez, Núñez y Gutiérrez, 2001). Esta relación particular entre los miembros de una descendencia es objeto de estudio de la denominada Teoría de la agencia y puede verse alterada por la decisión de contratar un agente o responsable externo a la firma, y por lo tanto a la familia, para un determinado servicio requerido (Jensen y Meckling, 1976).

En efecto, la experiencia internacional de Chillemi Hnos. no generó una pérdida de control de ningún tipo en las primeras exportaciones (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). Al contrario, el ímpetu de los recursos humanos más capacitados en comercio internacional comenzó a delimitar un contexto de mayor interés por parte de los fundadores por las externalidades positivas derivadas de exportar con más regularidad. Además, como empresa familiar pueden encarar y concretar hasta el final proyectos de largo plazo, gracias a la naturalidad de continuar con el legado de generación en generación. Este tipo de firma posee como aspecto vital

e inseparable de su idiosincrasia la salvaguarda de un largo linaje de emprendedores que buscarán el crecimiento de la firma constantemente (Acedo, Casillas y Moreno, 2010).

Chillemi Hnos. destaca su tipo de ventaja de diferenciación en la calidad de los productos y servicios a un precio económico en relación a la competencia, aun importándolos. Esta característica también contribuyó a atenuar resistencias varias, además sufragar las posibles pérdidas económicas derivadas de internacionalizarse, al ingresar a un mercado donde la competencia está definitivamente mejor posicionada (Kindleberger, 1969; Hymer, 1976).

A su vez, los productos se encuentran correcta y exhaustivamente regulados, cumpliendo con requisitos tanto nacionales como internacionales. Por ejemplo, satisface los requerimientos explícitos en el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE) por el Ministerio de Minas y Energía, y en la Norma Técnica Colombiana que actúa como marco más amplio, se contempla el otorgamiento del Certificado de Conformidad de Producto por el RETIE (RETIE, 2008 y 2013) como obligación para ingresar al mercado colombiano, en Argentina los productos plásticos se encuentran certificados por el IRAM, también pudiendo intervenir la Asociación Electrotécnica Argentina (AEA) y el Comité Electrotécnico Argentino (CEA). Esto también es un carácter de diferenciación (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### **3.1.2 La teoría de la internacionalización de las firmas familiares**

Existen una serie de conceptos descritos por autores que llevaron a cabo la tarea de determinar por qué las empresas familiares se internacionalizan de una manera particular, que complementan los aspectos analizados ininidad de veces al concretar un estudio de mercado internacional para una empresa de tradicionales características. El hecho de identificarse como una empresa familiar, indefectiblemente deriva en tener en cuenta algunas cuestiones más soslayadas y no tan nítidas en el estudio de firmas no familiares, como son el profesionalismo de los miembros de la familia y los problemas generacionales de la sucesión, aspecto que toma otra mirada cuando hablamos de operarios que son parte de una familia.

Esto no quiere decir que los aspectos a analizar no son relevantes para otro tipo de firmas, ya que el espectro de variables que pueden verse modificadas a lo largo de la administración y la evaluación del rendimiento de una firma es cuasi infinito. Sin

embargo, así como la construcción social de la familia posee características inseparables al hecho de verse establecidos sólidos lazos de sangre, las mismas trascienden al plano de los negocios y dan como resultado el entretreído de situaciones singulares a este tipo de asociaciones, desde cómo se desarrollan las comunicaciones diarias entre los operarios que son familiares, el legado de las tareas y el oficio, hasta la preponderancia de los patriarcas y matriarcas en la toma de decisiones más importante.

Podemos determinar tres tipos de visiones de acuerdo a las distintas opiniones entre los académicos que se volcaron a determinar las características de una internacionalización familiar. Algunos autores como Zahra, Carr y Bateman argumentan que los aspectos intrínsecos a “lo familiar” son herramientas positivas para encarar una internacionalización y viceversa, que es generalmente enriquecedora esta etapa para la habitualidad de la empresa familiar (Zahra, 2003; Carr y Bateman, 2009), mientras que otros autores son tal vez más pesimistas y refutan que las características particulares de las firmas familiares conllevan a un impacto negativo a la hora de tomar una dimensión internacional de sus productos y/o operaciones (Fernández y Nieto, 2006; Graves y Thomas, 2006). Otros investigadores directamente descartan que haya alguna diferencia en la experiencia de las firmas familiares respecto a las firmas no familiares, suponiendo los mismos resultados para cualquier tipo de actor económico (Calabró, Brogi y Trochia, 2013).

Para este trabajo de investigación, interesa determinar los objetivos planteados de acuerdo a la primera de estas visiones, y la segunda también ya que los resultados pueden ser negativos o positivos, pero de relación influyente en ambos sentidos en fin.

Una de las primeras cuestiones que se discute en la primera toma de decisiones respecto a comenzar a internacionalizarse, refiere a una lucha de fuerzas entre la ambición de explotar y explorar estas nuevas oportunidades más allá de las fronteras y el deseo inevitable de retener el control familiar en cada aspecto y conservar la estabilidad de la búsqueda de metas pequeñas en mercados domésticos conocidos (Casillas et al., 2010; Calabró, Brogi y Trochia, 2013). Este es probablemente el problema central sobre el que se revuelve gran parte de la cuestión internacional, o al menos uno de los primeros temores al despertarse la idea de explorar nuevos mercados en el globo. A su vez, Berrone et al. (2012) adiciona que esta decisión supone tomar riesgos y la aversión crece desde entonces porque las familias tienen miedo de perder su bienestar socioemocional.

Otra propiedad importante para el conjunto de autores de la teoría es cómo se involucran las nuevas generaciones en la toma de decisiones y la agenda internacional general, de acuerdo a dos conceptos base para el conjunto de los valores familiares: altruismo y confianza. La presencia de los miembros más jóvenes (o no-fundadores) brinda una serie de variables positivas que incentivan la búsqueda de nuevos destinos para sus productos y servicios, porque son emprendedores más allá de si son profesionales o no (Lansberg, 1999).

A través de una más activa participación de este grupo etario particular en el planeamiento estratégico hacia la internacionalización, se puede observar una relación con este recelo por parte de los generalmente más experimentados (los fundadores o los más cercanos en la línea de descendientes). Las generaciones más jóvenes que se ven cada vez más implicadas en las resoluciones importantes respecto a la orientación empresarial internacional, por ejemplo, componen un grupo de empuje hacia satisfacer estos nuevos objetivos fuera del mercado doméstico en forma de revitalización revolucionaria del ejercicio habitual de la firma. En el conflicto central, los más jóvenes cuentan con una serie de herramientas para desanudar progresivamente este recelo o temor a lo desconocido de “sus padres”.

A su vez, las cualidades que brinda el involucramiento de las generaciones jóvenes se complementan con los objetivos de los miembros más viejos, ambos grupos ponen las metas de la firma y la familia por sobre las ambiciones propias, y esta es una característica básica del funcionamiento de la empresa familiar (Zahra, 2003), más allá de la existencia y la presencia fuerte de la incertidumbre y los cambios inevitables que la habitualidad sufre cuando las nuevas generaciones van progresivamente tomando el mando.

Existe un grado de positivismo alrededor del concepto de sucesión, hecho inevitable donde todas las generaciones buscan la máxima armonía porque el objetivo principal es la supervivencia del legado familiar.

El ingreso de miembros de la familia más jóvenes es todo un hecho en sí, considerado por algunos autores como un episodio particular dentro de la línea de crecimiento general de la empresa (Calabró, Brogi y Trochia, 2013) y por eso la magnitud de los cambios derivados de un momento bisagra, relevante para el miembro tanto como familiar y como empresario.

Chillemi Hnos. es una empresa que, como muchas, no considera la posibilidad de la bancarrota, porque esto significaría el fracaso de la familia. Pero las asperezas se trabajan todos los días y podríamos decir que los vértices antes descriptos (profesionalismo, sucesión, financiamiento, etc.) son inconvenientes de trascendencia más ambigua en una empresa no familiar, pero aquí importan muchísimo, tanto como la toma de decisiones de tipo económica, de utilidad.

Podría establecerse que en la administración de una firma tradicional las cuestiones relativas a la sucesión, al acompañamiento de los empleados más nuevos, al apoyo brindado por sectores más fuertes hacia aquellos que poseen déficit de algún tipo, entre otras, poseen como característica una mera formalidad que nace de sus procedimientos de responsabilidad social empresarial o de las iniciativas de su departamento de Recursos Humanos, por ejemplo. La búsqueda de utilidad es la meta primera y la estabilidad en todos sus sentidos para cada empleado, cada engranaje ordenado cuidadosamente hacia la rentabilidad. En una empresa familiar, además de por esto, se orquesta cada situación lo más óptimamente posible hacia la prosperidad de la familia. La empresa es alimento para cada miembro, tanto en su literalidad como para todo tipo de negocio, como en espíritu, legado y apellido. No se ven precisados los límites entre trabajo y familia, incluso muchas veces no existe un “fin de horario laboral” porque constantemente se está trabajando en el desarrollo de la familia.

La teoría de la internacionalización de la firma familiar se vuelve más específica al considerar (como las teorías tradicionales) el tamaño de la empresa y, además, la nacionalidad de la Pyme, con especial foco en si la firma reside en un país desarrollado o en desarrollo. Por eso, veremos, el estudio del desarrollo internacional de la firma es inseparable a aspectos que sólo brinda la idiosincrasia de pertenecer a un país determinado.

Esta peculiaridad es sustancial para cualquier tipo de asociación, pequeña o grande, pero las ideas de estos autores van acumulándose alrededor de la hipótesis general de que la gran mayoría de estos detalles que describen básicamente cómo se conforma la empresa, derivan de la manera particular en que se desenvuelve el día a día de una familia que trabaja en conjunto, que se vuelve absolutamente distinto a medida que se van analizando las actividades.

Para optimizar las herramientas de estudio que brindan las teorías más convencionales y reducir la abstracción natural de los estudios de mercado internacionales, se destacan estas variables de los dos modelos, derivados de la teoría de las firmas familiares, para contemplar el desarrollo de Chillemi Hnos. en estos puntos en específico y así, generar un panorama más objetivo y concreto para desarrollar un estudio de mercado de acuerdo a las situaciones actuales de la firma.

A su vez, se resumen los tres conceptos vitales para comenzar a contextualizar el comportamiento particular de las firmas familiares, como son: a) el driver de acuerdo a los motivos más fuertes para encarar un proyecto internacional, b) la distancia psíquica y su relevancia, y c) las cuestiones derivadas de la nacionalidad de las firmas.

### **3.1.2.a) Motivos para internacionalizarse**

Este subtítulo puede incluir distintas condiciones y situaciones de mayor o menor relevancia, con tantas variantes como empresas ya que los drivers refieren a cuestiones demasiado propias. Existen algunos motivos más generales como búsqueda de utilidades, diversificación de riesgos, bienes con altos niveles de diferenciación, nichos de mercado, etc., y habitualmente la lista es larga cuando las empresas enumeran qué los lleva a internacionalizarse, si las condiciones están dadas y los balances previstos son positivos.

Para una empresa familiar, el motivo principal comienza a desarrollarse de acuerdo a las relaciones internacionales ya establecidas (Mustafa y Chen, 2015), porque es considerablemente importante el papel de las redes construidas y también, en consecuencia, la acumulación del conocimiento internacional que es país específico y un punto importante en el Modelo de Casillas, Moreno y Acedo (Ratten et al., 2017). Que sea país específico significa que la información se ve determinada por cada país destino en particular y, a su vez, esta representación de la nacionalidad se encuentra presente en las características mismas de la empresa y su origen geográfico y cómo esto influye las bases más básicas y los valores.

El tipo de experiencia previa también es un ítem de dominancia a tener en cuenta, porque para la empresa familiar es más natural continuar un camino internacional si ya fue una vivencia positiva para la generación más antigua. De acuerdo a Mandl (2008), la intuición de la tercera generación, por ejemplo, es aún más negativa que la que pueda

llegar a tener la primera y la segunda, si la firma hubiera incurrido en experiencias internacionales negativas o ausentes del todo.

La forma de financiamiento también es un incentivo (o barrera) relevante porque la mayoría de las veces (y como casi en toda inversión), el financiamiento es de tipo familiar antes de recurrir a una pre-financiación por exportación o importación en entidades bancarias.

De acuerdo a Zahra y George (2002), el fenómeno de la globalización ya naturalizado e indubitablemente imparable es un estímulo denotativo para todas las firmas, cualquiera sea su tamaño, que de muchas formas “las empuja” casi arrolladoramente hacia comenzar a interactuar con los movimientos económicos globales, dando lugar a nuevas aspiraciones de este tipo más allá de cuáles sean sus objetivos como empresas en sí. Las empresas familiares no son ajenas de ninguna manera a la búsqueda de utilidades y externalidades positivas de la internacionalización como “next step”, es decir, como etapa superadora del ejercicio en el mercado doméstico en vistas a obtener ganancias extraordinarias fuera del mismo.

También es importante tener en cuenta que internacionalizar las instalaciones y/o los productos ofrecidos es una forma de generar empleo para los miembros de su familia y de acumular beneficios que aprovecharán sin duda las generaciones venideras (Zahra, 2003).

Entonces, dentro del espectro de infinitas posibilidades que las empresas familiares consideran a la hora de internacionalizar sus instalaciones y sus productos y servicios, se pueden distinguir: a) la búsqueda de diversificación de riesgos para las Pyme, que sin duda son mayores que los que afrontan empresas de mayor calibre, b) la intención de expandirse a terrenos inexplorados tras haber conquistado el mercado doméstico tras años de esfuerzos, que pueden ser replicados para adquirir divisas esta vez, c) o bien porque es un proyecto o ambición en el que un miembro destacado de la familia está trabajando constantemente y existe la oportunidad de acceder al financiamiento por medio de sus mismos miembros, d) por iniciativa de potenciales consumidores internacionales que pueden equiparar en fidelidad al cliente local, traducándose en mayores externalidades positivas ya que la venta internacional deriva en la obtención de divisas, reintegros, el ingreso a una red regional o global de producción, entre otros.

### **3.1.2.b) La distancia psíquica**

“La distancia psíquica puede ser definida en términos de aquellos factores (no necesariamente físicos o técnicos) que previenen o perturban el flujo de información entre la firma y el mercado. Estos factores pueden incluir por ejemplo diferencias en el lenguaje, en la cultura, en el sistema político, en el nivel de educación y en el desarrollo industrial” (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, p. 308). Estas disimilitudes suponen un obstáculo de tal envergadura que es uno de los primeros puntos a analizar en la previsión y el planeamiento de un nuevo, y probablemente pionero, proyecto de exportación.

En muchos casos, para las empresas exportar implica realizar modificaciones en su oferta habitual para el mercado doméstico, cambios que van desde el diseño del producto hasta puntos estructurales en el marketing mix, como por ejemplo en el precio, la calidad, los métodos de pago preferidos, el stock, etc. (Kretinin, Samuel y Kashyap, 2019). Aquí se encuentra otro dilema para las empresas porque las familias reniegan de desviar (aunque sea levemente) su producción de los parámetros que dicta su consolidada cultura y sus estándares, pero la falta de adaptación puede ser un motivo de fracaso de esta incursión internacional, por lo tanto es imperioso encontrar un equilibrio y la búsqueda de la minimización de la distancia psíquica es una alternativa para esto mismo. En línea con lo que interpretan los autores mencionados, esta cesión de control es necesaria al menos para ingresar al mercado, ya que a posteriori la expansión es más rápida y menos dolorosa.

Esta distancia entre naciones está relacionada con un modelo clásico de la teoría de internacionalización de firmas (no necesariamente familiares), el modelo Uppsala (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) que es aquel que describe las formas de inserción internacional de acuerdo a cuatro etapas progresivas: la exportación irregular, la exportación a través de agentes, la apertura de sucursal fuera de fronteras, y la exportación total de producción y fábrica. Kontinen y Ojala (2010) explican que naturalmente la distancia psíquica es un determinante del método de inserción elegido por las familias, así como también este camino internacional se va moldeando de acuerdo al conocimiento acumulado por los emprendedores, que es un propulsor primario para ir avanzando entre las etapas descriptas por el modelo.

En línea con la determinación del origen de este emprendedurismo, la teoría de internacionalización incremental argumenta que una vez agotadas las oportunidades o

verse reducido los estímulos del escenario doméstico, las firmas tienden a internacionalizarse hacia mercados cercanos geográficamente y de menor nivel de distancia psíquica (Lu y Beamish, 2001). Entonces, se observa que este concepto es analizado por el gran abanico de académicos, más allá de la ideología negativa, positiva o neutral frente a la internacionalización de las familias, y el mismo aparece como un razonamiento ineludible a tener en cuenta ya desde las teorías más antiguas y tradicionales.

Además de las razones económicamente evidentes por las cuales las firmas familiares buscan atenuar estas diferencias entre el mercado doméstico y el potencial mercado internacional, su análisis es importante porque ellas precisan asegurar un mecanismo de control más exhaustivo (por su necesidad de establecer un control familiar sobre cada procedimiento), y el costo de este monitoreo es directamente proporcional a la distancia geográfica y a las diferencias culturales (Kalnins, 2004), además de insoslayable porque las familias no escatiman en presupuesto cuando se trata de mantener su control. Los departamentos responsables de monitorear el emprendedurismo internacional generalmente tienen el visto bueno de los fundadores sobre los costos que incurra la empresa por asegurar una administración igual de exigente que la que llevan a cabo en el mercado local, e incluso más porque los riesgos económicos son mayores.

Entonces, el concepto de distancias entre las naciones exportadora e importadora es un elemento más que afecta al funcionamiento de la firma familiar al encarar o en principio visionar un proyecto internacional (Kontinen y Ojala, 2010) y esto se ve reflejado en la determinación de Chillemi Hnos. a expandir su marca y su renombre a nivel Mercosur. La internacionalización en el esquema de integración es un paso previo, y bastante lejano, a la construcción de una marca global, y Chillemi Hnos. como empresa mediana pero intrínsecamente familiar en cuanto a lo “cerrada” que suele ser con frecuencia, ve la exportación regular hacia Mercosur como un objetivo enormísimo de concretar. Incluso dentro de este marco de integración las naciones son heterogéneas y si bien en muchos puntos culturales e idiosincráticamente se comparte un gran grupo de valores, las barreras arancelarias y no arancelarias (excesiva burocracia en trámites, impuestos a pesar de las preferencias arancelarias, etc.), por ejemplo, contribuyen a expandir esta incertidumbre alrededor de la distancia que se analiza.

### **3.1.2.c) Aspectos inseparables a la nacionalidad de las empresas**

La nacionalidad de las empresas es uno de los factores determinantes de parte del comportamiento de la misma, que posee una relación directa con el grado y el modo de emprendedurismo internacional, como cualquier otra decisión significativa en el ejercicio de la familia, que toma distintas dimensiones de acuerdo a la cultura empresarial que se va construyendo a través de las experiencias acumuladas, las capacidades desarrolladas, los recursos adquiridos, etc.

De acuerdo a Cerrato y Piva (2007), los resultados de los distintos estudios llevados a cabo sobre la internacionalización de las familias no pueden generalizarse y se ven limitados a grupos de empresas familiares procedentes y/o accionando en un país en específico. De hecho, la mayoría de los estudios disponibles se trata de muestras de firmas que se encuentran ubicadas en una misma localidad o país, más allá de si hoy en día son empresas globales o si exportan e importan casi en su totalidad sin destinar producción al mercado doméstico, como extremo.

Estos autores argumentan que las vivencias respaldadas por el contexto económico-social de cada país son una fuerza poderosa que acciona sobre la construcción de la personalidad general de los empresarios frente al reto de comenzar sus actividades regionales o internacionales. En adición, distinguen un significado particular al hecho de provenir de un país en desarrollo, en contraste con las empresas que comienzan su ejercicio (no necesariamente con vistas a incursionar en lo internacional) en naciones desarrolladas.

Entonces, este punto se ve vinculado con el concepto anterior de distancia psíquica, ya que la línea de la teoría sigue refiriendo a la importancia de las características propias de las naciones, que van formando en numerados aspectos a las empresas y sus personas y esta creación progresiva determina distintos “tipos” de firmas alrededor del mundo de naciones de interés para el exportador, donde elegirá a la más cercana. Esta forma de diversificación de riesgos es un punto fundamental a la hora de comenzar a analizar cada uno de los motivos que puede tener una firma familiar para internacionalizarse.

### **3.1. Análisis del comportamiento de las empresas familiares de acuerdo al Modelo integrado de internacionalización de Centeno y Bocatto**

Este modelo es uno que agrupa algunas características propias de la empresa familiar, ya sea porque se ven distinguidas con más frecuencia que en cualquier otro tipo de

firma o porque refieren incluso a problemas exclusivos de las familias. Estos autores esquematizaron una serie de herramientas para simplificar el análisis de este tipo de empresas tan particular y determinaron unos parámetros generalizados para identificar los inconvenientes más preocupantes en la toma de decisiones para internacionalizarse, considerándose así: las asperezas por la transgeneracionalidad, la confianza requerida y la inevitabilidad de la sucesión, el profesionalismo y la cultura como hechos trascendentes en su historia, y la reticencia que surge al tener en cuenta un tipo de financiamiento familiar.

A continuación, se resumen los puntos clave de acuerdo a estos inconvenientes que al identificarlos permiten ubicar a una empresa familiar dentro de la contradicción existente entre sus deseos y sus temores por emprender, determinando así su tipo de comportamiento internacional que posee una relación directamente proporcional al grado acumulado de conocimiento global.

### **3.1.3.a) Esquema e interpretación del modelo**

El modelo integrado para la internacionalización de las empresas familiares es una síntesis que pretende presentar ordenadamente cómo es el procedimiento de la internacionalización para las familias, adaptada de Le Breton-Miller et al. (2004) y Lee et al. (2004), en el seguimiento de los autores por generalizar algunas propiedades en común que fueron observadas a lo largo de la experiencia internacional de las firmas familiares, desde las Pymes pequeñas más artesanales y tradicionales hasta las masivas Born Global que cimentaron sus inicios como negocio entre parientes.

Existen cuatro ambientes determinados que accionan sus fuerzas de influencia al proceso general de internacionalización: el contexto de la industria, el de la empresa, el de la familia y el social.

El contexto de la industria refiere a las características de la misma, su tipo, cómo es la estructura competitiva y cuáles son las regulaciones establecidas y aceptadas.

Con respecto a la empresa, para los autores es importante resolver cómo se construye la estructura de propiedad, cuál es el nivel educativo del CEO, si existe experiencia internacional de algún tipo, cuál es el planeamiento estratégico, su cultura, su diseño y su tamaño.

Para analizar a la familia como un actor es fundamental conocer cómo son las dinámicas de sus miembros, la calidad de las relaciones, la confianza, la posibilidad de apertura y/o flexibilidad, los valores compartidos y el respeto. Además, se debe estimar el poder de los familiares o del directorio fundador en las decisiones vitales de la empresa y los negocios, si ellos están comprometidos y a qué punto, y cuánto peso se le otorga a cuestiones relacionadas con el financiamiento de origen de los miembros que planifican las inversiones y concretan las iniciativas vinculadas a las decisiones de primer nivel.

El contexto social requiere perpetua atención en los negocios. Engloba un entramado de normas sociales, la cultura general, la ética, la religión y las leyes.

El proceso de internacionalización, núcleo del cuadro, se divide en tres estadios sucesivos. Los antecedentes engloban la información obtenida al momento que se plantea emprender esta tarea: cuál es la motivación, la búsqueda de los mercados, el seguimiento de los consumidores, la adquisición de tecnologías, la dotación de tecnologías de competencia corporativa, las capacidades para manipular la información adquirida y las herramientas que se van perfeccionando para continuar acumulándola, y la experiencia internacional. Estos criterios comienzan a construir el emprendedurismo internacional de la firma e identifica sus fuentes.

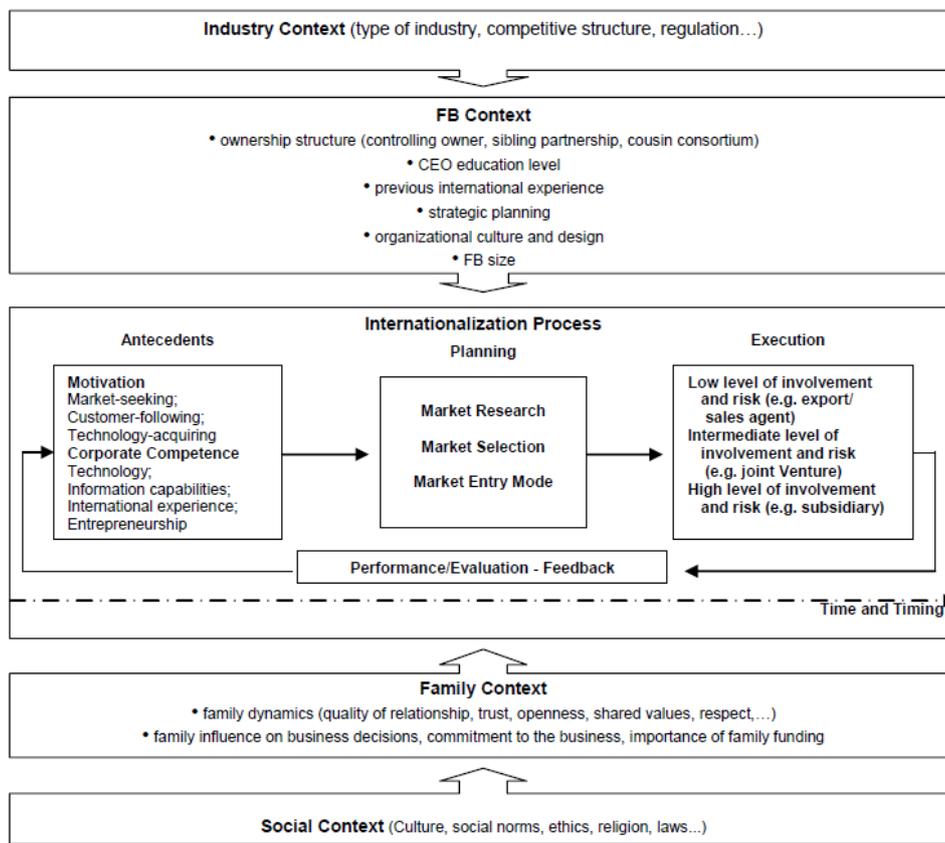
La situación de planeamiento hace referencia a los estudios de mercado, con la previa y rigurosa selección del mismo y la observación de las vías de inserción posibles y los riesgos para su ejecución.

Conforme a esto último, la etapa de ejecución recomienda tres formas distintas de penetración de mercado de acuerdo a cuán dominante sea la aspiración de los emprendedores en establecerse en este nuevo escenario, dispuestos a ceder control y atención respecto a lo que sucede en el mercado doméstico conocido: buscando un bajo nivel de involucramientos riesgo inicial, deberían exportar a través de agentes. Para explorar un grado intermedio de involucramiento y riesgo, es aconsejable incursionar en una joint venture. Para comprometerse en un alto nivel aceptando todos los riesgos, la firma debería establecer una subsidiaria internacional, como patrón óptimo de internacionalización de las instalaciones.

El proceso culmina con una evaluación y feedback.

Figura 1

## Modelo integrado para la internacionalización de negocios familiares



Source: Adapted from Le Breton-Miller et al. (2004) and Li et al. (2004)

Fuente: Centeno-Caffarena, L., & Bocatto, E. (2014). The internationalization of Family Business: state-of-the-art and comprehensive research framework. *Centro de Promoción para el Desarrollo de la Empresa Familiar*.

Seguidamente, se realiza un desarrollo de los puntos más relevantes para los autores de este modelo, en correspondencia a los motivos de la internacionalización de las familias, siguiendo con la caracterización de este tipo particular de empresas.

### 3.1.3.b) Transgeneracionalidad, confianza y sucesión

La transgeneracionalidad es una propiedad representativa de las firmas familiares porque sugiere que la habitualidad del ejercicio se ve alterada por acontecimientos propios de las relaciones entre los miembros de la familia y su negocio, la sucesión y la confianza. Un vínculo entre trabajadores que a la vez son parientes es distinto al que se establece en cualquier otra empresa, donde si bien la sucesión de los puestos operativos es un concepto que discuten, lo hacen sin el adicional de pertenecer a una misma familia después de cumplido el horario laboral. Esto no quiere decir que el bienestar de la

institución no sea primordial para el resto de las demás firmas, pero las familias no distinguen entre lugar de trabajo y “hogar”.

De este análisis procede una clasificación de las empresas en tres grupos distintos, que así mismo puede interpretarse como una escala progresiva según la generación que se encuentra en la presidencia o el directorio: la empresa del héroe, la de los hijos e hijas y la de los primos.

En la empresa del héroe aún se cuenta con la presencia diaria e insoslayable del fundador, que comanda desde el puesto más jerárquico creado. La empresa de los hijos y las hijas es aquella donde la gerencia se ve representada por los hijos y las hijas, o por los hermanos de los fundadores. Finalmente, la firma de los primos es la que se ve presidida por los miembros de una tercera y cuarta generación directa, donde también se ven comprometidos en escalafones altos aquellos trabajadores no parientes (Lansberg, 1992).

Una de las conclusiones más evidentes a las que arriba el modelo es la vitalidad del papel y dinamismo de las interacciones entre las generaciones más jóvenes, que aportan una gran cantidad de elementos positivos a la regularidad de la firma, nivelándose con la representación sólida de los fundadores en lo diario.

Retomando a Calabró, Brogi y Trochia (2013), los resultados obtenidos de su estudio muestral a partir del análisis de cuatro empresas familiares de distintos tamaños, tipos de gerencia y grado de internacionalización de sus productos, evidencian una tendencia propia y destacable respecto a la transgeneracionalidad: pese a que las familias usualmente cuentan con un sistema de gobernanza no formal, las responsabilidades y las tareas se encuentran acertadamente definidas, en espejo a los roles a cumplir en la vivienda, desde la presentación de una junta de directores o responsables que engranan relaciones de poder consanguíneas, “sostenidas por normas no explícitas, basadas en altruismo, respeto y reciprocidad” (p.20).

Se denota continuamente el rol fundamental de los valores familiares que construyen relaciones entre los miembros completamente características de este tipo de firmas, ya que el concepto de familiaridad se ve aplicado en cada una de las interacciones empresariales, donde el objetivo supremo sigue construyéndose alrededor de la búsqueda de la supervivencia y el superávit del apellido.

Para los fundadores o los responsables del directorio siempre se encuentran en la agenda de cuestiones más relevantes las acciones en torno al mecanismo de sucesión a llevar a cabo. Es un momento empresarial a tener en cuenta por más de que la generación actual aun no deba reemplazarse, porque es importante la preparación del sucesor.

La familia considera casi sin excepciones que los sucesores al comando deben ser parientes, relacionándose este deseo con la reserva imperativa hacia ceder algún grado de control.

### **3.1.3.c) Profesionalismo y cultura en una empresa familiar**

Existe una contradicción entre dos nociones que descienden desde la iniciativa que motoriza el planeamiento estratégico de los padres: el incentivo de que los hijos y los nietos lleguen a convertirse en profesionales para contribuir en la sociedad de la familia, y el hecho de que la experiencia y el oficio, las crisis y los tiempos de bonanza son mejores maestros que cualquier tipo de formación profesional.

El patriarca siempre sabrá más o ventajosas formas de lidiar con un inconveniente que las que aquel hijo, nieto o sobrino que leyó varios libros o es administrador de empresas podrá idear. Probablemente los fundadores incentiven a que sus hijos se profesionalicen académicamente por exteriorizar un deseo propio que ellos no tuvieron posibilidad de hacer realidad o visualizan el hecho como una herramienta adicional que les puede ser de gran ayuda en su camino laboral pero por fuera de la firma familiar, que es una joya que mantiene sus engranajes aceitados gracias a la expertise. Este sentimiento se traduce en lo incomparable de la experiencia de “los viejos”.

No obstante, para las generaciones más jóvenes el profesionalizarse significa reducir la dependencia de los fundadores, tanto de su autoridad representativa como de las operaciones generales del negocio (Mandl, 2008). Y, si bien las experiencias acumuladas poseen un valor inconmensurable en el entramado cultural del negocio, el avance profesional de todas las generaciones es equiparablemente remunerador porque cuando los operarios ascienden en los peldaños de oferta de puestos es posible la dinamización de todos los sectores.

Siguiendo la línea de pensamiento del autor, se puede determinar una serie de propensiones en las generaciones siguientes de acuerdo a cómo toma forma el liderazgo del CEO o fundador. Cuando el autoritarismo paternal es muy fuerte, los herederos presentan dificultades en cuanto a las herramientas sociales porque predomina el talento

en mecanismos más bien instrumentales. A su vez, “los niños”, como denomina el autor a los trabajadores herederos, no desarrollan empatía ni pensamiento de trabajo en equipo, sino que presentan un perfil más individualista, tanto a nivel actividades como en liderazgo, sin posibilidad de realizar una dinamización con cambios de roles, por ejemplo. Entonces, este tipo de enseñanza es contraproducente para el establecimiento de un Equipo Emprendedor Familiar porque minimiza la flexibilidad necesaria para ir variando los modelos.

Un Equipo Emprendedor Familiar es como Mandl llama al tipo de cooperación y dinámica en equipo que termina acomodando los roles de cada uno de los miembros, a través de una comunicación más eficiente. Es un arquetipo de sistema que busca ser menos rígido para así adaptarse a las demandas de un mercado volátil desde tiempos inmemorables, donde el empresario emprendedor se ve mejor capacitado que uno principalmente inflexible, por sus características de creatividad, paciencia y recepción de comentarios, entre otras.

Este tipo particular de organización del equipo de trabajo posee las mismas propiedades del emprendedurismo empresarial más moderno, combinadas con los valores más arraigados de una cultura familiar sólida, que terminan forjando un mix de relaciones laborales único.

El aprendizaje reunido a través de modelos cognitivos y experimentales que van cambiando, madurando y renovándose progresivamente es un recurso importante para el equipo de emprendedores.

La profesionalización de las nuevas camadas es bien recibida porque estas nuevas competencias son respetadas, acercando al profesional al grado de conocimientos de los más antiguos, a veces incluso de un fundador y de su gente de mayor confianza. Como alternativa al autoritarismo paternal previamente expuesto, es enriquecedor optar por una estructura de toma de decisiones donde todos participen y especialmente se sientan oídos, complementando los *skills* y los puntos de vista disímiles, que en repetidas ocasiones confluyen en escenarios superadores e imprevistos. Todos tienen algo para ofrecer en una familia y la forma más eficiente de aprovecharlo y explotarlo es a través de la conformación de un fuerte Equipo Emprendedor Familiar.

Es complejo incluso aventurarse a determinar lo que compone la cultura de una empresa familiar. Son conceptos tan naturalizados y homogeneizados con las personalidades de

sus miembros que se vuelven difíciles de explicar, de dividir para enumerar. Sin dudas, la familia es sinónimo de valores enraizados que se ven transcriptos en la sensación de una naturaleza distinta de la búsqueda de utilidades, en un escenario donde no es posible considerar situaciones como la bancarrota o los despidos porque el fracaso de la familia no se prevé.

Las líneas que dividen las características como cultura empresarial y las de la familia en sí son difusas, haciendo difícil distinguir entre los espacios familia y empresa porque para los miembros ambos representan un todo donde toma lugar la mayoría de sus momentos cruciales en vida. Volviendo al criterio de búsqueda de consolidación de un Equipo Emprendedor Familiar, podría concretarse una idea sobre la unión, la camaradería y la correspondencia a construir en estos equipos de trabajo, que es un objetivo que se alcanza de maneras distintas a cómo se movilizan empresas no familiares y a su vez, el sólo hecho de identificarse como una familia brinda estos mismos alicientes, destacando particularidades en estos valores que en mayor o menor grado se encuentran activos al analizar cualquier tipo de organización.

#### **3.1.3.d) Financiamiento al encarar una internacionalización para la empresa familiar**

Cuando se vislumbra la posibilidad de realizar una inversión, en primera medida se dispone del aporte económico que pudieran realizar los socios, que en su mayoría son los mismos parientes. Este tipo de financiamiento se distingue del que haría un socio en cualquier tipo de empresa, por su flexibilidad de acceso ya que la inversión obtiene un visto bueno casi automáticamente porque se interpreta como vía hacia bien común de la familia, porque es lo que buscaría cualquiera de sus miembros. Esta lógica facilita que los tenedores de la economía de la empresa sean más abiertos a escuchar a los emprendedores y sus ideas colaborativas, en sintonía con los esfuerzos por afianzar las características positivas “estrella” de la familia. Después de todo, la cúpula estará escuchando a sus hijos y nietos, que posiblemente plantean estas inversiones como búsqueda de mejora, para facilitar el trabajo de los padres.

De acuerdo a Habbershon et al. (2003), la familia es una fuente inagotable de recursos para la empresa y su funcionalidad, y uno de ellos es el capital para hacer frente a nuevos emprendimientos internacionales, por ejemplo, a través de la obtención de nueva maquinaria para ampliar la capacidad de producción y no ceder el stock destinado al

mercado doméstico, o como contratación de un profesional como puede ser un despachante de aduanas o un asesor respecto a los movimientos de divisas y los impuestos, que es un gasto antes no provisto.

### **3.1.4 Análisis del comportamiento de las empresas familiares de acuerdo al Modelo propuesto por Casillas, Moreno y Acedo**

Este esquema de análisis expone otros aspectos a tener en cuenta al dividir las particularidades de una internacionalización dentro de la empresa familiar, complementándose ambos modelos. De acuerdo a cómo respondan los parientes a las situaciones que Casillas, Moreno y Acedo plantean, se puede determinar qué tipo de experiencia internacional es más recomendable o factible llevar a cabo. En repetidas ocasiones, un resultado reticente a la exportación es inevitable, debido a las condiciones que ya se observaron en el modelo anterior.

Retomando a Zahra (2003), el involucramiento familiar en estos proyectos de internacionalización es crucial, siendo también importante analizar su relación con el grado de motivación familiar hacia la superación y el crecimiento internacional continuos y el interés por alcanzar este tipo de objetivos a largo plazo. Si los parientes ponderan con naturalidad estas metas por sobre otros objetivos, es más probable que se vean más involucrados y/o interesados en encarar proyectos internacionales, suponiendo que buscan progresar y rehacerse continuamente, tanto en el aspecto negocio como en el de la familia. Sin embargo, otros autores como Cortés, Rienda García y Quer (2007) argumentan que cuanto más orientados hacia la estabilidad estén sus objetivos, las firmas tenderán a internacionalizarse menos, aunque no especifican directamente que con estabilidad refieran al largo plazo.

Como en el modelo presentado previamente, el profesionalismo de los empleados para estos autores es un capitalpreciado para el negocio, porque generalmente es menor la cantidad de recursos humanos profesionales en las empresas familiares. A su vez, más allá de su valorización por escasez y por las herramientas como aporte a la funcionalidad del día a día, su trascendencia se genera del significado puntual que le otorgue la familia a la profesionalización de uno de sus miembros. Este motivo se relaciona con algunas puntualidades del modelo anterior, como el orgullo del padre porque su hijo alcanzó esta oportunidad académica que éste no tuvo, o como las

aspiraciones del padre hacia su hijo y las capacidades aprendidas que sólo pueden ser útiles fuera de la empresa de la familia.

La proposición general del modelo engloba un conjunto de indicadores centrales que son útiles para la contextualización de la familia internacional: “el conocimiento internacional adquirido por la empresa es el principal determinante del comportamiento internacional, mediado por la estrategia que adopta la firma” (p.25). A su vez, el contexto en sus varias formas atraviesa esta relación piedra-angular, conformando el escenario donde la organización actúa junto con sus facultades y capacidades determinadas – y limitadas.

De estos cuatro elementos a analizar en las familias, derivan una serie de factores que es necesario cuantificar y determinar lo más acertadamente posible, para enmarcarlas en vistas a comenzar a diagramar el examen interno, para completar exitosamente cada uno de los puntos del estudio de mercado. Los autores también dedican un apartado al significado de la familiaridad y cómo el núcleo parental y sus otros miembros son un recurso en sí mismo. A modo de conclusión, presentan tres proposiciones para resumir todos los elementos observados, como herramientas adicionales para conocer los vértices relevantes hacia la optimización de las magníficas utilidades que brinda la internacionalización.

#### **3.1.4.a) Factores socio-demográficos**

Casillas, Moreno y Acedo enlistan una serie de actores importantes para comenzar el examen interno de las organizaciones, como paso hacia el diagnóstico de las fuentes de conocimiento nacional e internacional. A partir de la calidad de este último, se entretejen las características intrínsecas del comportamiento internacional, condicionado por las actitudes ancestrales de la funcionalidad de la familia.

Los departamentos pertinentes deben puntualizar: cuáles son los miembros activos en el negocio, quiénes son los accionistas, cuáles son las diferencias más eminentes entre los fundadores y las generaciones más jóvenes y cómo perjudican el proceso internacional, quiénes son los profesionales contratados y/o a contratar que no pertenecen a la familia. En principio, estas cuestiones deben verse consideradas minuciosamente para definir la situación de la empresa frente a sus aspiraciones internacionales y cuáles y cómo son sus aptitudes para alcanzarlas.

### **3.1.4.b) Orientación internacional**

Para los autores, la orientación internacional agrupa todas las actividades hacia la construcción de una visión internacional. Cuenta con una relación positiva con la actitud de sus miembros hacia el objetivo de ingresar sus productos y sus instalaciones en mercados transfronterizos.

El emprendedor debe tener en cuenta la experiencia internacional acumulada, además de identificar el driver del líder, que debería coincidir con las ambiciones de la cabeza del departamento internacional.

Si bien los ideales de los fundadores y el directorio son fuerzas definitivamente influyentes en el comportamiento internacional, los autores recalcan el rol fundamental de las experiencias positivas y negativas y el conjunto de conocimiento que la organización debe constantemente tratar de absorber. La idea principal de su modelo gira en torno a cuán determinante y diferenciador es este saber, que comanda los comportamientos principales frente a oportunidades internacionales de negocio.

### **3.1.4.c) Compromiso e internacionalización de los negocios familiares**

Este ítem hace referencia al conjunto de los factores descritos con anterioridad, los de carácter interno, la orientación y los esfuerzos de los actores, y el tipo de liderazgo propuesto con las características propias del emprendedurismo internacional. Las conclusiones de este análisis de la organización confluyen en un concepto principal: el compromiso de los miembros.

Con respecto a las acciones emprendedoras que lleven a cabo la gerencia, Cortés, Rienda García y Quer (2007) señalan que si estos parientes perciben una posibilidad real de obtener importantes ventajas y utilidades a través de proyectos de carácter internacional, es habitual que se incremente cualitativamente el grado de compromiso de los mismos, viéndose más interesados en escuchar las ideas de las generaciones más emprendedoras y dinámicas.

La dirección dibuja continuamente las directrices a seguir. El nivel educativo de los gerentes se ve relacionado de manera positiva con el valor de compromiso internacional, al igual que el aporte sobre el profesionalismo de los miembros descrito en el anterior modelo. Estos autores complementan aquel apartado porque consideran la capacitación académica del directorio.

La explicación del profesionalismo como meta absolutamente positiva del previo esquema se ve extendida por este modelo. Que se noten incrementados los recursos y las competencias de los gerentes impulsa los proyectos internacionales, porque los responsables tendrán la información necesaria disponible para ceder el control característico de las familias e interpretar este tipo de nuevas inversiones como un buen negocio, traducido próximamente en progreso para el apellido.

Las tendencias que persigue el compromiso internacional y sus conflictos no son exclusivos de las vivencias de la organización familiar, ni tampoco más significativas. La gran mayoría de las empresas emprendedoras se preocupa por corregir y perfeccionar su comportamiento internacional. No obstante, “el tamaño de la firma, como un factor interno, acentúa su influencia cuando se incorpora el carácter familiar de las empresas, lo cual podría venir explicado por la elevada aversión al riesgo que caracteriza a estas compañías” (Cortés, Rienda García y Quer, 2007, p.28).

Por lo tanto, lo familiar ordena cómo se van distribuyendo las características del compromiso internacional de los miembros. La búsqueda de diversificación de riesgos y su correspondencia con la resistencia a las cesiones de control brindan una dimensión distinta en comparación al emprendedurismo de las firmas no familiares.

Entonces, esta asignación particular a las familias puede generar los tres resultados, refiriéndose a tres corrientes de pensamiento nombradas con anterioridad de acuerdo a si la familiaridad influye positivamente, negativamente o no influye en el comportamiento internacional, respecto a cómo actuará el compromiso internacional como fuerza aceleradora o no en la toma de decisiones.

#### **3.1.4.d) Conocimiento e internacionalización de los negocios familiares**

Estos autores definen el conocimiento internacional como el acumulado de las herramientas y las experiencias, básicamente toda la información que permita arribar a las decisiones más acertadas. El conocimiento, como en cualquiera otra etapa de la vida empresarial, es una variable que se va perfeccionando en la medida que la familia incursiona los distintos estadios del negocio internacional, aun así se equivoquen o frustren.

#### **3.1.4.e) Estrategia**

Es el tercer elemento de la proposición principal sostenida por los autores. La estrategia empresarial es el motor que atraviesa y altera las etapas definatorias hacia la

construcción del diseño estratégico y los procedimientos comerciales que en conjunto guiarán las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos.

Internacionalizarse para las familias supone una inversión colosal y quizás primeriza, por lo tanto es importante que el plan estratégico se adapte a las consideraciones de esta nueva situación, para satisfacer los temores de los más escépticos. Evidentemente, las familias que integran una visión internacional desde su concepción diseñarán estrategias más pulidas, más abiertas y se sentirán más confiadas frente a las adversidades y el vértigo característicos del mercado global.

La familiaridad influye en la inclinación hacia una internacionalización y también en la decisión entre los distintos tipos de estrategia disponibles a adoptar (Casillas et al., 2010). Las atribuciones propias de la familia como ser económico determina el modo de planeamiento estratégico frente a las operaciones internacionales.

Es inusual que la empresa actúe fuera de sus parámetros como familia porque se ve limitada, por ejemplo, si las actividades emprendedoras se ven financiadas por recursos de origen parental. El financiamiento vuelve a poner en el centro de la toma de decisiones los roles definidos por las relaciones entre los miembros del hogar, los padres son los que nutren monetariamente la visión emprendedora de los hijos que aún no poseen los recursos para invertir en sus propios proyectos.

Si la familia opta por una estrategia inflexible, más adecuada a los movimientos del mercado doméstico, el emprendedurismo se ve dañado por una rigidez en el circuito de internacionalización. Para ingresar y jugar en estos mercados, es requisito indispensable el dinamismo de las partes, además de la adecuación constante de las tecnologías para no caer en obsolescencia (Gallo y Pont, 1993). El grupo emprendedor debe revisar diariamente que la empresa pueda brindar esta flexibilidad mínima, sino no se adaptará a estas nuevas reglas e inevitablemente volverá a movilizarse sólo dentro de sus fronteras.

El modelo apuesta porque la visión de los gerentes se vuelva cada vez más internacional, viéndose ampliadas en conjunto la experiencia y la voluntad de los mismos. Cuando los líderes van tomando estas características del emprendedor internacional, las dificultades y las incertidumbres se atenúan respecto a su interés por países más alejados, por incrementar gradualmente los costos, por formar alianzas estratégicas, es decir, por afrontar riesgos mayores a los calculados alguna vez.

#### **3.1.4.f) Recursos y capacidades**

La preparación de los factores para satisfacer las metas de una internacionalización supone un punto en la toma de decisiones de primera línea. La empresa debe redistribuir sus recursos para conformar una asignación eficiente que deberá cumplir con necesidades distintas a las del mercado habitual. Con las competencias ordenadas correctamente, se pueden aprovechar las oportunidades del nuevo escenario al mismo tiempo que aumentan los esfuerzos por reducir al mínimo las amenazas que presenta la interacción en sistemas económicos inexplorados (Casillas, Moreno y Acedo, 2010, p. 25).

Canals (1994) señala que el lugar obtenido por la firma en el entramado doméstico de su país es un recurso en sí mismo porque la internacionalización es una etapa siguiente, de crecimiento, que surge gracias a que se encuentran bien establecidos y son fuertes en el mercado local. La solidez de la empresa en su país conforma un alivio, un lugar al que volver si se renuncia a la internacionalización y se retrae, así como también incentiva al emprendedor por contar con este seguro particular.

Para los negocios estudiados por el modelo “la familia misma es una fuente de valiosos, raros, inimitables y no sustituibles recursos” (Habbershon et al., 2003). Se resalta continuamente la inseparabilidad de la familia y la empresa, como actores económicos encimados.

#### **3.1.4.g) La familiaridad como recurso**

La familiaridad, lo familiar o el carácter familiar son el determinante del comportamiento y el avance del compromiso internacional que asumen los miembros, desde el directorio hacia abajo. Volviendo a Habbershon et al. (2003), estos principios conforman el recurso más valioso, el que delimita cómo se modificarán las variables económicas y cómo se moverá la gerencia cuando comiencen a aparecer los impedimentos y las trabas.

Como en el resto de empresas no familiares, cuando se tiene en cuenta la dimensión temporal de los actores económicos, la familia se vuelve un concepto más bien dinámico (Sharma, Salvato, and Reay, 2013). Los atributos de la misma pueden considerarse como ventajas o desventajas, de acuerdo a las características que demuestre el emprendedor internacional. Éste es el responsable de recolectar y utilizar todos los recursos, el conocimiento y las redes construidas, para configurar el panorama

de acuerdo a lo que la situación amerite, con el objetivo constantemente presente de que la familiaridad no se vuelva una fuerza arcaica (Galván Sánchez, 2003).

La familiaridad es un recurso con ciclo de vida, ajustado al paso de las diferentes generaciones. Si las operaciones se realizan sobre un modelo desfasado, menos complejo, sin previsión alguna de internacionalización de las instalaciones, como el que usan los padres o los CEO más tradicionales, no se podrá explotar con facilidad las herramientas de este recurso para actualizar el marco de acción.

Como se revisó con anterioridad, Mandl (2008) propone una solución adaptable a casi todos los inconvenientes pronto a enfrentar en el nacimiento de un Equipo Emprendedor Familiar, un arquetipo que colabora en ir transformando los aspectos más anticuados en las ventajas que progresivamente van cimentando un terreno mucho más dinámico.

Cuando las comunicaciones y las relaciones dentro de la organización se vuelven transigentes y dependientes en el buen sentido, las acciones a efectuar para internacionalizarse se repiensen por parte de los padres, que admiten una posición más positiva, reduciendo su juicio. Entonces, la búsqueda de dinamismo se vuelve vital, ya que retroalimenta el sistema emprendedor desde varios vértices: se facilita la concreción del plan a través de una consideración y el visto bueno de los padres, y desde este punto se ven acrecentados los esfuerzos en actualizar las herramientas a disposición.

Los activos en una empresa se ven fortalecidos de acuerdo a cuán importantes son los valores compartidos entre sus miembros, resaltándose de estos la comunicación y el compromiso de los parientes frente a los objetivos definidos. En una familia, el día a día del proyecto se ve infundido por las características de una orientación transgeneracional y la familiaridad pasa a transmutarse en un capital valiosísimo, único y específico a los negocios de este tipo (Galván Sánchez, 2003).

La relevancia de su papel crea una nueva necesidad, la aspiración por un plan lo más dinámico posible para tratar de no interferir con la visión internacional, que ya se ve debilitada por la reticencia natural de las familias ante cualquier paso hacia adelante que altere el statu quo.

### **3.1.4.h) Factores del contexto y escenario en la internacionalización de los negocios familiares**

Ya concluyendo los puntos más relevantes del modelo, los autores identifican algunas cuestiones clave del contexto, el entorno donde se desarrolla el ejercicio de la organización, otro actor de influencia en el resultado de un proyecto internacional.

Se destacan los recursos financieros, el tipo de relación entre el conocimiento y el comportamiento internacional, el desenvolvimiento general de la empresa y todos sus recursos y sus capacidades en el contexto internacional actual y futuro.

### **3.1.4.i) Tres proposiciones de los autores**

Se resumen los aportes más destacables en la forma de tres proposiciones que se demuestran cumplidas, de acuerdo a las características particulares de la organización familiar, que son las que permiten modificaciones intrínsecas tanto en el ejercicio diario como en el esquema completo de análisis de los factores y los productos a internacionalizarse.

La primera proposición establece: “las características de los gerentes y los directores (redes, antecedentes educacionales, compromiso familiar, experiencia previa, etc.) ejercerán una fuerza importante en la recolección del conocimiento internacional” (p.24).

La fuerza de empuje que nace desde la dirección es definitiva para la posibilidad de conducir una decisión de internacionalización productiva, minimizando los riesgos. Se insiste nuevamente en la relevancia de la cúpula de fundadores, más allá del impulso del emprendedurismo de los más jóvenes.

En la segunda proposición, los autores aportan: “el conocimiento internacional adquirido por la firma es un determinante principal del comportamiento internacional, mediado por la estrategia general adoptada por la firma” (p.25).

Esta es la relación general, discutida a lo largo del análisis del esquema. Los conocimientos reunidos se traducen en las herramientas, los *skills* y el grueso de información, atesorados para hacer efectivos al exportar por vez primera o hacia un mercado potencial más prometedor. Son el disparador de la acción, que es el proyecto internacional, el armamento del que hará uso la organización en el escenario global. Todo el mecanismo se ve contenido por las actividades estratégicas que intervienen en

cada paso. La estrategia es un carácter manifiesto, así como los valores, la cultura y la esencia.

La última proposición define la presencia de: “la relevancia indiscutible de la relación existente entre el conocimiento internacional y el comportamiento internacional, intervenido por las características del contexto en el que la organización juega, con sus recursos y habilidades limitados” (p.26).

La calidad de la información obtenida definitivamente alterará la forma en que se tomarán las decisiones respecto a nuevos mercados. Por la esporadicidad de las operaciones internacionales o regionales, los proyectos de este tipo requieren central atención y entusiasmo por los equipos emprendedores para la obtención de utilidades, para convencimiento de los parientes más acérrimos. La firma familiar busca fervorosa y ardorosamente diversificar sus riesgos.

### **3.1.5 Factor de individualización**

Además de la contextualización realizada, de vital importancia para no abstraer la situación de la firma y su real ambición hacia la internacionalización de sus bienes y servicios, es necesario evaluar la utilidad de este tipo de inversión, como cada decisión económica de la empresa y la familia.

Esta investigación se divide en dos aspectos inseparables para arribar a una conclusión: el de carácter familiar de acuerdo a las herramientas que brinda la teoría donde se enmarca el funcionamiento de Chillemi Hnos., y el de carácter económico de acuerdo a la utilidad percibida, prevista y efectiva, que es a fin de cuentas el tipo de estudio que determina la factibilidad o no.

En relación con el objetivo de racionalizar lo más posible el comportamiento de las firmas familiares al internacionalizarse, Ocaña (2014) introduce la importancia de cuatro variables descriptivas de cualidades de la firma que pueden ser cuantificadas a través de unos formularios de su autoría, hacia la obtención del factor de individualización. Éste es un parámetro que ubica a la firma de acuerdo a su nivel de orientación hacia la eficiencia y/o hacia la diferenciación.

Para Chillemi Hnos. y sus miembros, es relevante separar este tipo de variables quizás más inconcretas y difíciles de percibir en el día a día, porque permite tener un análisis

aún más profundo de las capacidades y los recursos necesarios para optimizar la utilidad de una inversión de este tipo.

El factor de individualización es una variable cuantitativa que determina un valor numérico para representar de esta manera la identidad de una empresa y su tendencia (Ocaña, 2014). Es el promedio de la suma de cuatro ítems, que también poseen un valor numérico y se obtienen a través de formularios de tipo encuesta para realizar a un representante de la firma. Estos ítems son: la identidad, la misión, la cultura y la estructura.

De acuerdo al valor alcanzado en cada característica, la misma posee una categorización distinta: la identidad puede ser difusa, compleja, simple o concentrada (de acuerdo al promedio), la misión puede ser cerrada, inestable, rígida o abierta, la cultura puede ser rezagada, anticipadora, seguidora o iniciadora, y la estructura puede ser burocrática, flexible, conservadora o innovadora.

Finalmente, la suma de estos valores determina la orientación hacia la diferenciación o hacia la eficiencia. La identidad, de acuerdo al autor, es un aspecto muy relevante a la hora de decidirse por llevar a cabo un proyecto internacional o no.

La información a recolectar para concretar una evaluación eficiente debe buscarse en los reportes anuales, los códigos corporativos, los folletos de productos y página web de la empresa, las noticias en general, los reportes de las entrevistas, enviando un resumen a cada entrevistado para poseer aprobación objetiva (Calabró, Brogi y Trochia, 2013), etc.

### **3.2 MARCO CONCEPTUAL**

Se puede identificar una serie de conceptos que esquematizan el camino a seguir por este estudio, desde el más general hasta los de carácter más específico: la internacionalización de los factores, la empresa familiar como actor económico-social, la generacionalidad, la sucesión, la confianza, la cultura y el financiamiento familiar.

A su vez, se vuelve imprescindible repasar las circunstancias que generan las preguntas de investigación, de las cuales derivan los objetivos principales y específicos.

La internacionalización de las empresas es una etapa donde se decide comenzar a adaptar sus actividades regulares a la demanda de los mercados internacionales. Como se detalló con anterioridad, este procedimiento empresarial y todo el desarrollo necesario, estudios de mercado, capacitación del personal del departamento

especializado, gestión de inventarios y de la capacidad productiva para el nuevo destino, conforman el objeto de estudio de las teorías de internacionalización (Galván Sánchez, 2003).

Una empresa familiar experimenta un proceso de internacionalización particular, ya que estas organizaciones poseen unas características particulares que le dan razón de ser. Estas firmas nacen a través de la unión económica entre parientes, que adquieren un rol de principales accionistas y fundadores. Generalmente, en la mayoría de los departamentos trabajan otros miembros familiares (Casillas et al., 2010).

Este tipo de firmas se ve atravesada por unas variables propias del tipo de relación parental entre los trabajadores, las que desarrollan los dos modelos mencionados, herramientas para contextualizar a Chillemi Hnos. y su proceder como empresa familiar que aspira a ser más internacional.

La generacionalidad y la sucesión refieren al mecanismo de reemplazo de los puestos más importantes, de generación en generación. Las familias cuidan este aspecto para no ceder algún tipo de control, incluso cuando los fundadores se retiran, se ven preocupados porque su sucesor sea idóneo y, en lo posible, de la misma sangre (Calabro, Brogi y Trochia, 2013). Es un aspecto donde se destaca la búsqueda constante del porvenir de la familia, ya que la empresa es más que un lugar regular de trabajo.

Asimismo, existe la posibilidad de acceder a un tipo de financiamiento familiar, a través de una participación activa de todos los parientes en este tipo de toma de decisiones, donde las ideas de los emprendedores son constantemente escuchadas gracias a la conexión parental entre los fundadores y sus hijos y sus sobrinos.

Una cultura empresarial se sustenta de un sinfín de elementos que amoldan y determinan cómo se desenvuelven las actividades diarias y la comunicación entre los trabajadores (Mandl, 2008). La sólida confianza que se manifiesta entre hermanos y primos adquiere un valor único y junto a las costumbres familiares más arraigadas, conforman una cultura trascendental que se traslada y retroalimenta desde el hogar hacia el trabajo, y viceversa.

Las preguntas de investigación completan este resumen de los conceptos principales.

En primer lugar, mediante los dos modelos escogidos desde este grupo de teorías es posible ubicar y conocer a Chillemi Hnos. como organización familiar, ordenando sus

características más destacadas para comprender mejor la razón del comportamiento de las familias en su búsqueda por internacionalizarse.

Segundo, un estudio de mercado forma las directivas a seguir en un escenario limitado que condiciona la política de precios, la estrategia de penetración de mercado, los incoterms y los contratos a establecer, etc., y se ve complementado por la información de los cuestionarios realizados a los fundadores de Chillemi Hnos. y sus hijos.

Además, la reglamentación técnica y legal tanto en Argentina y como en Colombia se transforma en un componente que Chillemi Hnos. no pasa por alto, dadas las delicadas propiedades de estos productos que manipulan electricidad y configuran materias primas para la construcción. El departamento de Comercio Internacional se actualiza constantemente para cubrir las prioridades y las obligaciones aduaneras, bancarias, las resultantes de las cargas sociales de los empleados y, por supuesto, las técnicas y las de calidad (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Por último, el auge de un mercado internacional de servicios abre el panorama hacia el diagrama de nuevas metas una vez que la empresa se haya establecido y haya visto cumplidas sus aspiraciones en la nación destino, teniendo en cuenta que Chillemi Hnos. posee la experiencia requerida a través de su servicio de inyección plástica personalizada a pedido.

### **3.3 MARCO LEGAL**

#### **3.3.1 Requisitos para exportar un lote de productos**

Previo al envío de los lotes solicitados, Chillemi Hnos. se asegura de tener al día su trámite como actor exportador e importador, como primera instancia. A su vez, la solicitud del certificado de origen para obtener preferencias arancelarias en los ítems se realiza con mucha anticipación. Es necesario tener en cuenta que la posibilidad de obtener estas preferencias es también un aspecto de diferenciación relevante.

Regularización de la situación del despachante de aduana, situación general con banco para el cobro por adelantado y el medio de pago elegido, regularización de la flota de vehículos, control de stock de colorantes, proveedores, envases y embalajes, etc.

### **3.3.2 Requisitos para exportar de acuerdo a la plataforma Exporta Simple**

Encontrarse registrado (y al día). Cargar la información de los productos y elegir un operador de acuerdo a la cotización que ofrecen. Determinar una dirección de entrega para que el transportista retire los productos.

### **3.3.3 Requisitos técnicos de acuerdo a IRAM**

A nivel nacional, existe un Anexo 7, manual de normas y procedimientos de instalación de acuerdo a IRAM que, como hace el RETIE, resume unos principios básicos que deben cumplir este tipo de productos, los actores involucrados y las instalaciones eléctricas domésticas en general.

Por ejemplo:

#### **2.3.14.- Interruptores y tomacorrientes**

Los interruptores eléctricos manuales cumplirán con IRAM 2007 “Interruptores eléctricos manuales para instalaciones domiciliarias y similares”, de tipo a tecla, 10 A, 250 V, aprobados por la Inspección de Obra.

Los tomacorrientes de uso general cumplirán con IRAM 2071 “Tomacorrientes bipolares con toma de tierra para uso en instalaciones fijas domiciliarias. De 10 A y 20 A, 250 V de corriente alterna”, de tres polos, espigas planas (2P + T), aprobados por la inspección de Obra.

Los tomacorrientes de uso exclusivo serán del tipo Schuko 2P+T de 16 A (DIN49440 /DIN 49441).

IRAM realiza inspecciones a los artículos (la certificación es un costo para el productor) a través de: Certificación de tipo: basada en el ensayo de una muestra del producto, o Certificación de lote: basada a partir del ensayo de una muestra representativa del lote.

Sello IRAM y Marca “S” de acuerdo a Resolución es SIC&M 799/99: Es una marca de conformidad que se otorga cuando el producto ha sido certificado de acuerdo a la norma IRAM aplicable y cumple los requisitos establecidos en la Resolución ex SIC&M 92/98 (Requisitos esenciales de seguridad del equipamiento eléctrico). La norma IRAM aplicada especifica requisitos que consideran tanto aspectos de seguridad como otros aspectos (generales, dimensionales, performance, etc.).

Licencia que otorga IRAM para el uso de la marca de seguridad de la S.I.C. y M. (DC-E-C68-003.1 M2), por cada producto.

IEC 60670 e IRAM 62670: referidas a conectores y cajas de derivación/paso fabricadas con materiales termoplásticos para tensiones no superiores a 1000 Volt.

En lo específico, se trata de la norma IEC 61386 y sus respectivas sub-normas: IEC 61386-21/22 correspondientes a IRAM 62386-21/22 referidas a sistemas de cañerías rígidas y sus accesorios, IEC 60670 e IRAM 62670 que tratan sobre conectores y cajas de derivación/paso fabricadas con materiales termoplásticos para tensiones no superiores a 1000 Volt.

Este conjunto de normas están expresamente indicadas por la Reglamentación de la Asociación Eléctrica Argentina, para la ejecución de instalaciones eléctricas en inmuebles.

### **3.3.4 Requisitos técnicos de acuerdo a RETIE**

El Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE) es un documento que determina las características pertinentes a las instalaciones eléctricas particulares de hogares, oficinas, espacios públicos, etc., enumerando las distintas situaciones que se pueden llevar a cabo por cada ítem.

La Norma Técnica Colombiana N°2050 es un manual que también engloba estos requisitos, adicionando otro tipo de escenarios. Por esto, es un marco más general que abarca el RETIE.

Para este último, los productos que comercializa Chillemi Hnos. (tomacorrientes, carreteles, gabinetes plásticos y cajas enchufables, entre otros) se encuentran en una Tabla 2.1 del Anexo General del RETIE, a modo de llamado de atención por las particularidades de los artículos y la importancia para la seguridad del hogar y la estabilidad de las conexiones eléctricas generales.

Este Anexo comienza describiendo doce criterios básicos para todo tipo de artículo (de esta lista), de los que se destacan:

- Certificado de Conformidad de Producto (conforme al RETIE).
- Compatibilidad de materiales, amigables con el medio ambiente y las instalaciones eléctricas adyacentes.

- Mecanismo de cortocircuito idóneo en las protecciones.
- Tener en cuenta la tensión de trabajo (temperaturas, altura sobre nivel del mar, etc.) y las influencias externas.
- Posibilidad de refrigeración de los equipos.
- Cumplimiento de los límites de temperatura y potencia de servicio.

El Certificado se emite para cada producto (debe coincidir en el documento) y se otorga al satisfacer cada punto básico. El otorgamiento del mismo supone que el ítem cumple con cada artículo que describe el RETIE.

A su vez, este documento establece una normativa más específica para cada uno de los ítems o grupo de artículos relacionados con las instalaciones eléctricas y/o electrónicas.

Por ejemplo, respecto a las cajas y conduletas (encerramientos), artículo 20.5.1.a y 20.5.2.a:

Para efectos del presente reglamento, las cajas, conduletas y en general los elementos utilizados como encerramientos de aparatos eléctricos deben cumplir los siguientes requisitos adaptados de las normas ANSI/STCE 77, ASTM A 633, ASTM F1136, DIN ISO 10683, IEC 60670-1, IEC 60670-24, IEC 60695-2-11, IEC 60998-2-5, NTC 2958, UL 50 o UL 746C:

#### 20.5.1 Requisitos de producto

a. Ser resistentes a la corrosión. Para cajas pintadas con esmalte o recubrimiento anticorrosivo, este debe aplicarse por dentro y por fuera de la caja después de realizado el maquinado y verificarse mediante pruebas bajo condiciones de rayado en ambiente salino, durante mínimo 400 horas, sin que la progresión de la corrosión en la raya sea mayor a 2mm. Para cajas galvanizadas se deben realizar los ensayos de corrosión de acuerdo con lo establecido en normas internacionales o de reconocimiento internacional.

#### 20.5.2 Requisitos de instalación

a. Las cajas y conduletas deben instalarse de conformidad con los lineamientos del capítulo 3 de la NTC 2050 Primera Actualización, sin superar los porcentajes de llenado de la tabla 370-16.b, para lo cual se debe seleccionar la caja con el volumen útil

indicado en la tabla 370-16a. Se deben limpiar y retirar todos los materiales o elementos que no correspondan a la instalación.

Este tipo de análisis se desarrolla para las clavijas y los tomacorrientes, los dispositivos de protección contra sobretensiones transitorias (DPS), las celdas y tableros.

Los requisitos de instalación no difieren demasiado con los de IRAM, ya que son especificidades que se evalúan generalmente cuando los productos son enviados para certificarse (o cuando vienen a inspeccionar los procedimientos productivos). Lo más relevante es obtener el Certificado, prueba de que se cumple con el RETIE y la NTC-2050.

Este reglamento también determina las responsabilidades de cada actor involucrado en el proceso eléctrico.

Tanto el IRAM como el RETIE, son más específicos en cómo tienen que estar hechas las instalaciones eléctricas del hogar, por ejemplo, o cómo deben ser los prolongadores multitomas aprobados para circular o cuáles son los modelos plásticos de tomacorrientes que ya no están aprobados (aunque en el comercio interior se siguen vendiendo). El producto en IRAM se evalúa y supervisa y ellos entregan el sello si corresponde (Ver Anexo E).

### **3.3.5 Otros organismos competentes**

Defensa del consumidor.

Ministerio de Obras y Servicios Públicos.

Ministerio de producción.

Normas IRAM de emergencia.

## **4. CAPÍTULO 3**

### **4.1 ANÁLISIS INTERNO**

#### **4.1.1 Factor de individualización**

##### **4.1.1.a) Identidad concentrada**

En el caso de Chillemi Hnos. se refleja una identidad del tipo concentrada, es decir, que realizan un búsqueda continua de renovar sus formas identitarias para trascender como crecimiento. Se identifican como un “único ser organizacional”, más allá de las diferencias que puedan encontrarse entre el directorio y los emprendedores más jóvenes.

##### **4.1.1.b) Misión abierta**

Chillemi Hnos., de acuerdo a los datos obtenidos, cuenta con una misión de tipo abierta, porque su orientación tiende fuertemente a ambos extremos: al producto y al cliente, al mismo tiempo.

##### **4.1.1.c) Cultura iniciadora**

La empresa en cuestión posee una cultura iniciadora, es generadora de cambio, creatividad e innovación, son emprendedores del tipo tomadores de riesgo. Tiende fuertemente a ambos extremos aquí también: a la diferencia y a la eficiencia, al mismo tiempo.

##### **4.1.1.d) Estructura innovadora**

El tipo de estructura de Chillemi Hnos. se ve determinado por la orientación a extremos, los descriptos renglones atrás, concluyendo con una estructura de tipo innovadora.

Entonces, el factor de individualización de Chillemi Hnos. es 0,71275. De visión consolidada, emprendedurismo relevante y una estructura orientada a la diferenciación y a la eficiencia (ambos extremos altos). El factor de individualización es alto porque la identidad concentrada cimienta los parámetros con mayor solidez. Es un buen cemento hacia los parámetros que se encuentran más cercanos a la eficiencia.

A su vez, en relación a esta caracterización internacional, de acuerdo al modelo de redes de Johanson y Mattson, se trataría de una empresa iniciadora porque el grado de internacionalización de la red es bajo y el grado de internacionalización de la empresa también es bajo (Johanson y Mattson, 1988) (Ver Anexo B).

#### **4.1.2 La empresa**

Chillemi Hnos. es una empresa que nació siguiendo un camino en común de las empresas familiares fundadas por inmigrantes en un conurbano bonaerense que comenzaba a ver crecer su tejido industrial. Desde sus principios, se especializaron en productos accesorios a la construcción, la electricidad y la electrónica, realizados en inyección de plástico personalizada a través de maquinaria que fue incorporando y mejorando a lo largo de sus más de 50 años de trayectoria.

El sector de producción actual que ocupa media manzana, fue en un momento el taller donde los hermanos, inmigrantes desde Italia, concretaron esta sociedad familiar poniendo en acción sus conocimientos del oficio del plástico arraigado por sus propios padres, complementándose con una inversión en maquinaria de inyección artesanal. A medida que comenzaron a agrandar sus respectivos núcleos familiares, sus hijos se fueron interiorizando en el negocio familiar desde un punto de vista distinto, a través de la utilización de herramientas propias de las carreras terciarias y universitarias a las que esta generación pudo acceder. Actualmente, los hijos de los fundadores son quienes comandan los distintos departamentos administrativos de la firma, que creció mucho más de lo avistado y en una zona industrial privilegiada donde pudieron asentarse con éxito, mientras que los fundadores que aún se encuentran con vida se encargan de llevar a cabo la toma de decisiones más relevante y cuestiones generales y propias de la dirección (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

La fábrica cuenta con 90 empleados, distribuidos en los sectores: Producción, Matricería, Inyección plástica y mecanizado, Inventarios y embalajes, Administración y finanzas, Ventas y comercio internacional, Directorio, Oficina comercial, Depósito y logística. Los operarios de los sectores no administrativos ocupan su lugar de forma no rotativa, a menos que se tenga que realizar un traslado por flota propia por equis motivo. Los empleados administrativos que generalmente son parte de la familia (sin incluir al despachante de aduanas y algún contador o abogado que se contrate de forma extraordinaria) muchas veces rotan de acuerdo a lo que la situación amerite (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

A nivel nacional, es una marca reconocida en los catálogos de la mayoría de los comercios minoristas y mayoristas de la provincia. Han realizado varios proyectos de construcción de obras grandes a lo largo del país, además de participar en ferias nacionales de presentación de productos y de sistemas de gestión de inventarios. Han

concurrido a ferias internacionales de especialización en plásticos para la industria, pero sólo como oyentes, para comparar precios internacionales y estrategias de penetración de mercado. La mayoría de este tipo de iniciativas fueron propuestas a la gerencia por parte de los miembros más jóvenes de Chillemi Hnos., con éxito en cuanto al objetivo de renovación de visión de la importancia del mercado doméstico. Así como también, la confección de una Política Comercial y un Marco Regulatorio para esquematizar mejor la política de precios y algunas cuestiones relativas a los procesos, que muchas veces se realizaban sin el seguimiento de un protocolo particular, no se cumplían los tiempos de entrega, no coincidía el stock de seguridad, entre otros inconvenientes por no sistematizar óptimamente este tipo de cuestiones (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.1.3 Antecedentes en comercio internacional**

El departamento de Comercio Internacional de Chillemi Hnos. informa en su haber experiencias internacionales positivas, que varían desde viajes cuasi improvisados a ferias internacionales como observadores hasta el envío de muestras hacia el mercado de la Unión Europea (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

La empresa logró establecer una relación comercial sólida con un conjunto de importadores en Uruguay, que nació debido a que la familia (tanto a nivel negocio como personal) realizaba viajes frecuentes hacia el país limítrofe y pudieron detectar una oportunidad de recibir divisas a bajo costo, por la proximidad física de los potenciales clientes (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Estas ventas hacia el mercado uruguayo se convirtieron en lotes asegurados de al menos dos por año y esta regularidad en su ejercicio derivó en que las cabezas de la firma visualicen a Uruguay como un fiel cliente más del mercado doméstico, por la cercanía en todo sentido con sus compradores habituales nacionales. Esta visión se complementa (y potencia) con la valorización positiva de las exportaciones desde los fundadores hacia los hijos, punto clave hacia el incentivo a seguir internacionalizando las operaciones ya que, si hubiera sido al revés, las generaciones futuras no hubieran dado el visto bueno a la internacionalización con experiencias constantemente negativas (Mandl, 2008).

Las actividades hacia una progresiva expansión regional como antesala al aprovechamiento de las cualidades más globales de la empresa, son una alternativa de

menor costo debido a la esporadicidad actual de las operaciones de Chillemi Hnos. Además, este objetivo más próximo brinda seguridad para convencer a los fundadores más reticentes a modificar su día a día y el enfoque rígido en el mercado local (Cuervo-Cazurra y Genc, 2008).

Los productos de Chillemi Hnos. se caracterizan por una excelente combinación precio-calidad que automáticamente se relaciona con la marca, por lo tanto, es relevante llevar a cabo las expansiones internacionales que acentúen la identidad de la familia a nivel regional. Si bien la mayoría de los ítems del catálogo son bienes específicos tanto en utilidad como en medidas, no se trata de un bien que crea un mercado de nicho y, entonces, su utilidad puede verse reemplazada en el universo de marcas y catálogos en todo el mundo. A la firma le conviene exportar sus bienes y servicios a territorios cercanos a nivel logístico y cultural, porque siempre existirá un producto de nacionalidad china que cumpla la misma función a menor costo. Es complejo competir con este tipo de empresas globales.

#### **4.1.4 Productos**

La empresa fabrica una gama amplia, teniendo en su haber actualmente 885 productos, además del servicio de inyección plástica, que puede ser personalizada porque el comprador provee a Chillemi Hnos. de matrices especiales o porque la inyección hace uso de materias primas distintas a las estándares y de manera exclusiva para este cliente en particular.

Para la investigación y la construcción del precio FOB, se tienen en cuenta algunos productos de acuerdo al catálogo y precios solicitados por un potencial importador en el mercado colombiano, también para identificar las posiciones arancelarias correctas para realizar los despachos correspondientes (Ver Apéndice A, Anexo A y fichas de producto en Anexo C).

Se adjuntan mails de contacto a través de los datos de la página web de Chillemi Hnos., donde solicitan un modelo de gabinete plástico en específico y un modelo de carretel monofásico EI. Se hizo envío de muestras. Los otros tres productos son potenciales artículos que forman parte de lotes a Uruguay, por ejemplo. Las clavijas en Colombia son del tipo A o B (recto) (Ver Anexo D).

Los precios se pasan a dólar oficial para FOB. Es necesario agregar IVA. El derecho de exportación (5%) no se carga en el precio FOB, es un costo que asume el vendedor. La

lista de precios adjunta corresponde a los precios mayoristas, la más competitiva para la exportación (Ver Anexo A).

#### **4.1.5 Precio y canal de distribución escogidos y justificación**

Se comercializará exclusivamente de forma mayorista, estableciendo un precio FOB del lote a través de las variables que influyen en el costo por el transporte y la documentación necesarios para exportar. Para Chillemi Hnos. es beneficioso adquirir divisas en un contexto local de restricciones cambiarias. Además, los departamentos involucrados se esfuerzan por no encarecer los artículos ya que la economicidad de sus productos es un aspecto de diferenciación a mantener.

El precio internacional no varía mucho del precio mayorista en el mercado doméstico, sólo se incrementa en función al margen impuesto por los costos de exportación que los afronta el comprador. Chillemi Hnos. establece precios bajos porque es una cualidad de diferenciación, producen piezas de calidad superior a precios relativamente bajos si se comparan con marcas europeas o de USA. La calidad de los insumos es relevante para Chillemi Hnos. desde hace 50 años, porque el objetivo primordial es garantizar durabilidad para la construcción y la electrónica (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

El canal de distribución para una primera etapa se concentrará alrededor del contacto con comercios importadores ubicados en Bogotá y sus inmediaciones, que se encuentren interesados en ampliar su catálogo actual que frecuentemente incluye varias marcas para asegurar una pluralidad de precios al consumidor final.

Se ingresará al mercado segmentado a través de la venta mayorista a un comercio que hará las suertes de distribuidor en la ciudad de Bogotá, cumbre industrial y ciudad donde se encuentran habilitados varios comercios del tipo poli rubro, que hacen envíos a toda la nación colombiana. Este tipo de relación comercial es el que se establece con los clientes de Uruguay.

#### **4.1.6 Estrategia de entrada**

Se opta por una estrategia de diferenciación. Si bien este tipo de artículos es en su mayoría genérico, debido a la normativa que debe cumplir obligatoriamente y que estandariza sus características para una optimización en sus funciones, Chillemi Hnos. profundiza los trabajos hacia modernizar gran parte de su catálogo con materias primas que van evolucionando con nuevas tecnologías para seguir adaptándose a las

necesidades de la electricidad del hogar. Es importante para la empresa ofrecer en su mayoría artículos de la máxima durabilidad posible, ignífugos, prestando atención desde los colorantes utilizados que son los mejores del mercado en Mercosur hasta las nuevas utilidades que brindan el reciclaje y la reutilización del plástico de los sobrantes (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Estrategia de segmentación: La especificidad del producto beneficia a Chillemi Hnos. en la búsqueda de comercios minoristas y mayoristas de este rubro, que son varios y se encuentran localizados en distintos puntos de la gran Bogotá. La estrategia en una primera instancia es ofrecer los productos vía online a través de un contacto regular con estos actores. Se prevé la posibilidad de realizar un viaje hacia la localidad, en coincidencia con la asistencia a una feria internacional en la ciudad para aprovechar al máximo la oportunidad.

Estrategia de posicionamiento: A pesar de encontrarse a kilómetros de distancia, una página web de funcionalidades eficientes se transforma en un medio de comunicación 24/7 a través de una revisión diaria de los mails solicitando contacto, de la disponibilidad de un chat y mensajes instantáneos y otras herramientas como los catálogos interactivos, entre otras. La disponibilidad hacia el cliente complementa el interés del mismo que usualmente comienza con el atractivo de los precios económicos en productos certificados.

Estrategia de precio: Establecer un precio FOB teniendo de referencia los precios mayoristas que Chillemi Hnos. fija para su mercado doméstico, que es competitivo y permite a la empresa ingresar a un escenario donde los más experimentados se ven beneficiados.

Estrategia de producto: A través de la certificación y el cumplimiento documentario con la reglamentación técnica general, el cliente ve respaldada su compra con artículos listos para su reventa.

Un intercambio productivo con el municipio y los entes responsables de llevar a cabo los proyectos de construcción y de obras públicas es de fundamental importancia para la transmisión, el conocimiento y el asentamiento de la marca Chillemi Hnos. en Colombia.

Estrategia de plaza: Considerar dos o más grandes comercios poli rubros, de excelente ubicación que permita la distribución “indirecta” hacia otros departamentos estatales y ciudades, extendiendo paulatinamente el mercado potencial para la marca. Adquirir con velocidad la atención de estos comercios a través de descuentos exclusivos, cartelera atractiva con funcionalidades participativas, etc.

Estrategia de promoción: La participación en obras públicas de la ciudad de Bogotá es una aspiración central, una vez confeccionada la proyección de modificaciones en la capacidad productiva no sólo ociosa. La incorporación de catálogos interactivos y mostradores con pantalla led incorporada, un tablero y muestrario de materiales, especificaciones y colores, como incentivo a modificar el espacio comercial del cliente en su favor.

Estrategia del sector Producción: Acortar los tiempos de entrega, aumentar el volumen de stock de seguridad más allá de que la capacidad productiva ociosa se mantenga en el tiempo, en vistas a nuevas exportaciones.

Estrategia del sector Ventas y Administración General: Considerar con anticipación la documentación necesaria para exportar regularmente (encontrarse registrados y al día con las habilitaciones internacionales, los certificados de origen, etc.), hacer partícipe al cliente en la retroalimentación postventa y sopesar las sugerencias que puedan llegar a hacer respecto a las herramientas de promoción, comercialización, incluso ideas de nuevos productos.

#### **4.1.7 Indicadores de control y matriz de riesgos**

Figura 2

*Estrategias*

<b><i>ESTRATEGIAS</i></b>	<b><i>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</i></b>	<b><i>NIVEL DE REFERENCIA</i></b>	<b><i>FÓRMULA Y CÁLCULO</i></b>	<b><i>FRECUENCIA</i></b>	<b><i>RESPONSABLE</i></b>
Incentivar el pago por adelantado en situaciones de cobranza bancaria más arriesgada, con la justificación del aseguramiento del lote frente a aumentos inesperados de la demanda interna.	Pago por adelantado.	Objetivo para continuar: entre 30% y 50%.	<b>(Pagos por adelantado / Pagos totales) *100</b>	Anual	Finanzas
Ofrecer paquetes de productos para la instalación eléctrica conjunta del hogar, a través de precios preferenciales.	Bienes complementarios.	Objetivo para continuar: 50% o más.	<b>(Pedidos que incluyen BC/ Pedidos totales) *100</b>	Semestral	Ventas y Comercio Internacional
Brindar un aspecto de diferenciación adicional e indirecta para que el revendedor se destaque desde este aspecto, de su	Personalización, relieve, etiquetas personalizadas para revendedores.	Objetivo para continuar: superior a 65%.	<b>(Clientes que contratan el servicio/ Clientes totales) *100</b>	Semestral	Ventas y Comercio Internacional

autoría.					
Alentar un control de calidad de los procesos desde los revendedores para seguir estandarizando y perfeccionando los bienes y los servicios.	Capacitación a terceros respecto a la calidad de la inyección personalizada, las regulaciones relacionadas a las oficinas comerciales, disposiciones generales de la reventa, etc.	Objetivo para continuar: 50% o más. Además, tener en cuenta la frecuencia.	<b>(Clientes que contratan el servicio/ Clientes totales) *100</b>	Semestral	Calidad
Atraer la demanda de otros mercados más específicos, de relevancia en los estados colombianos de interés.	Obtención de clientes nuevos en los estados de interés (decoración de hogares, artículos específicos a industrias más complejas –viñedos, por ej.-	Objetivo para continuar: 30% o más. Además, tener en cuenta la cantidad de clientes.	<b>(Clientes en nuevos mercados/ Clientes totales) *100</b>	Anual	Ventas y Comercio Internacional
Proyectar como mercado meta algunos sectores inexplorados para saciar progresivamente la producción ociosa.	Aprovechar la capacidad ociosa a través de una progresiva conquista de nuevos sectores.	Objetivo para continuar: 20% o más.	<b>(Ventas en nuevos sectores/ Ventas totales) *100</b>	Semestral	Ventas y Comercio Internacional
Modernizar completamente las vías de comunicación online para explotarlas correctamente.	Explorar y explotar las externalidades positivas de una página web eficiente, como si fuera otro vendedor.	Objetivo para continuar: 10% o más, de crecimiento progresivo.	<b>(Pedidos por página web/ Pedidos totales) *100</b> <b>Ó (Ventas por tienda web/ Ventas totales) *100</b>	Semestral	Ventas y Comercio Internacional

Fomentar el completo aprovisionamiento de grandes clientes, el cubrimiento de temporadas relevantes y otros momentos donde los tiempos a cumplir juegan un rol vital.	Control de tiempos de despacho de lotes nuevos de exportación, en complementación a la producción natural, para mejoras en los tiempos de entrega y en la rentabilidad.	Objetivo para continuar: 95% o más.	<b>(Pedidos despachados a tiempo/ Pedidos totales planificados) *100</b>	Anual	Producción y Ventas
--	---	--	--	-------	---------------------

Figura 3

*Objetivos departamentales*

<b>INDICADOR DESCRIPCIÓN DE OBJETIVO</b>	<b>FUENTE Y ANÁLISIS DE DATOS / RESPONSABLES</b>	<b>RESULTADO / OBJETIVO</b>
Consolidar la relación comercial con 2 empresas y/o comercios poli rubros revendedores en la ciudad de Bogotá, durante los primeros dos años de establecimiento de la marca en el país.	Departamento de Comercio Internacional y Ventas.	El contacto directo e interés de compra por parte de dos empresas colombianas es una buena señal de cumplimiento de objetivos en el tiempo propuesto. / 3
Consolidar la relación comercial con 2 empresas y/o comercios poli rubros revendedores en la periferia de Bogotá u otra ciudad, durante los siguientes dos años al objetivo anterior.	Departamento de Comercio Internacional y Ventas.	El contacto directo e interés de compra por parte de dos empresas colombianas es una buena señal de cumplimiento de objetivos en el tiempo propuesto. / 2

Adquirir el servicio de 2 proveedores de materias primas (de colorantes y de matrices personalizadas para detalles superficiales no de función) localizados físicamente en Colombia durante el tercer y cuarto año de ejercicio, para facilitar y perfeccionar el servicio de diseño personalizado de Chillemi Hnos., que se complementará a la inyección realizada por uno o más de los revendedores productores. Objetivo en vistas a generar una cadena de producción regional Argentina – Colombia.	Departamento de Comercio Internacional y Compras.	El Departamento de Compras no evalúa la posibilidad de contratar servicios por parte de proveedores internacionales, ya que los proveedores actuales presentan resultados satisfactorios. Estas aspiraciones se encontrarán en el centro del estudio de mercado una vez que la marca se asiente sólidamente en la ciudad objetivo por el momento.
Contratar el servicio de un proveedor más que en el objetivo anterior, durante los siguientes dos años al mismo.	Departamento de Comercio Internacional y Compras.	

Figura 4

*Matriz de riesgos*

<b>SECTOR</b>	<b>TAREA / PROCESO</b>	<b>MODO DE FALLO</b>	<b>EFECTO DE FALLO</b>	<b>S</b>	<b>CAUSA DE FALLO</b>	<b>O</b>	<b>NIVEL DE DETECCIÓN</b>	<b>D</b>	<b>NPR (S*O*D)</b>	<b>ACCIONES PROPUESTAS</b>
<b>PRODUCCIÓN</b>	Gestión del stock ocioso y/o redistribución de la producción destinada al mercado doméstico.	Las cantidades físicas de stock en cualquiera de las categorías o destinos no coinciden con las previstas y/o las que se encuentran cargadas en base.	Alguna de las demandas se encontrará insatisfecha.	<b>5</b>	Error u omisión en carga en base. Ausencia del personal dedicado a inventarios. Ajustes en stock realizados por otros departamentos que no fueron debidamente informados.	<b>1</b>	Base de inventarios y su back-up.	<b>2</b>	<b>10</b>	EL NPR en su agregado es bajo. No se considera realizar un plan de acción más allá de un chequeo regular por parte del departamento de Ventas, como adición al inventario diario de los

									responsables, sólo cuando se ve envuelta una operación internacional.	
	Estado funcional de las maquinarias, destinadas a una mayor producción.	La maquinaria se ve comprometida (se rompió o se encuentra ocupada para otro lote) por un exceso/cansancio por producir más.	Algún lote puede verse afectado y se entregará tardíamente o a tiempo pero con modificaciones, dependiendo del cliente.	4	Sobredemanda de producción para una maquinaria quizás antigua, que no da abasto, etc.	1	Operarios en planta y jefes de planta.	1	4	NPR bajo. Chillemi Hnos. cuenta con varias maquinarias en su actualidad, todas pudiendo reemplazar temporalmente una máquina con avería y otros inconvenientes.
COMPRAS	Administración de la solicitud de materias primas adicionales.	No se solicitaron las suficientes cantidades para abastecer un lote internacional.	Algún lote puede verse afectado y se entregará tardíamente o a tiempo pero con modificaciones, dependiendo del cliente.	4	Error u omisión en el pedido de materiales que realiza el departamento a los diferentes proveedores.	1	Departamento de Producción, responsables del inventario de materiales y Departamento de Compras cuando hacen su revisión de órdenes de compra.	2	8	EL NPR en su agregado es bajo. No se considera realizar un plan de acción más allá de una revisión regular por parte del departamento de Producción, como complemento.
	Administración de la solicitud de confección de matrices.	No se completó la confección de una matriz en particular.	Un lote personalizado puede verse involucrado, asimismo un lote de piezas estándares si la matriz original se rompió y no se reemplazó.	3	Error u omisión en el pedido de materiales que realiza el departamento al proveedor.	1	Departamento adjunto de Matricería, Departamento de Producción y Departamento de Compras.	2	6	EL NPR en su agregado es bajo. No se considera realizar un plan de acción más allá de una revisión regular en conjunto con el Departamento anexo de Matricería.
COMPRAS	Exhaustivo estudio de las regulaciones técnicas,	No se tuvo en cuenta algunas particularidades	Se ve afectado en menor o mayor	4	Algunas variables pueden verse alteradas sin aviso por el	1	Departamento de Comercio Internacional y sus	2	8	EL NPR en su agregado es bajo. No se considera

	aduaneras y tributarias para el ingreso de las mercaderías a Colombia. Contemplación de todas las variables (internas y externas) a tener en cuenta en el estudio de mercado general.	del destino en el análisis desde el estudio de mercado.	medida el resultado económico del total de la operación internacional.		tipo de cambio, turbulencias políticas y sociales, etc. Así como también puede suceder que los analistas del departamento no tuvieron en cuenta el dinamismo de las variables, entre otras características de las mismas.		asesores.			realizar un plan de acción más allá de una revisión tercerizada con asesores contratados, sólo si el error es muy grueso y se ve comprometida la utilidad económica del proyecto de exportación.
	Adecuación de la inversión al presupuesto y/o provisión realizada por el departamento de Finanzas.	Se sobrepasó algún monto establecido por el presupuesto y los gastos del proyecto se vieron incrementados.	Se ven afectadas las nociones económicas del proyecto en su totalidad.	<b>4</b>	Efervescencia en variables económico-sociales que muchas veces no pueden preverse y los costos se ven incrementados inevitablemente.	<b>1</b>	Departamento de Comercio Internacional, Ventas y Finanzas. Se debe consultar a los accionistas en caso de tomar medidas.	<b>2</b>	<b>8</b>	EL NPR en su agregado es bajo. Dependiendo de la "gravedad", cualquier medida a seguir se consulta con la Dirección.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

*Valores de referencia y medición*

Valor	EFEECTO DE FALLO / RIESGO (S) (*)
1	<b>Despreciable:</b> impacto despreciable en el proceso afectado
2	<b>Moderado:</b> impacto bajo en los procesos pero puede manejarse
3	<b>Tolerable:</b> impacto apreciable en todos los procesos
4	<b>Importante:</b> impacto elevado y puede afectar a las partes interesadas
5	<b>Intolerable:</b> impacto crítico en el proceso y en las partes interesadas
Valor	CAUSA DE FALLO / PELIGRO (O)
1	<b>Improbable:</b> no ocurrió nunca o bajo circunstancias excepcionales (*)
2	<b>Baja:</b> ocurrencia mayor a 1 año (*)
3	<b>Ocasional:</b> ocurrencia Anual (*)
4	<b>Frecuente:</b> ocurrencia semestral (*)
5	<b>Alta:</b> ocurrencia mensual en el proceso (*)
Valor	DETECCIÓN (D) (*)
1	<b>Seguro se detecta:</b> los controles seguro detectan el fallo o la causa y se soluciona inmediatamente
2	<b>Alta detección:</b> Alta probabilidad de detectar el fallo o la causa y de solucionarlo inmediatamente.
3	<b>Moderada Detección:</b> Moderada probabilidad de detectar el fallo y éste no se soluciona inmediatamente.
4	<b>Baja de detección:</b> Baja probabilidad de detectar el fallo y que sea controlado en la etapa siguiente, con lo cual es muy probable que el efecto del fallo sea percibido por el cliente.
5	<b>Imposible de detectar:</b> El fallo no puede solucionarse en un tiempo razonable y el cliente percibe o es afectado por el efecto del fallo.

Fuente: Matriz de riesgos en base al modelo AySA, 2022.

#### **4.1.8 Proceso de producción actual o modificado con detalle de maquinaria**

El proceso de producción inicia en el departamento de Matricería si la matriz debe ser confeccionada, restaurada o modificada. Este departamento se encuentra conectado físicamente con el de Producción y el depósito de inventarios, donde es habitual encontrar al jefe matricero cuando no es necesario que se trabaje en el departamento.

El sector productor se conforma por siete máquinas: seis son inyectoras de plástico que se adaptan a las distintas matrices realizadas por ellos mismos, y un aparato electrónico especial se encarga de calibrarlas. Una máquina permite modificar matrices metálicas. La maquinaria principal posee una enorme versatilidad y gracias a su tecnología de avanzada, es el único artefacto necesario donde confluyen todas las materias primas necesarias, el tipo de plástico en gránulos y el colorante, se realiza el secado y etiquetado de la pieza. El envasado del producto se realiza de forma manual.

El detalle del lote a producir lo realiza el sector administrativo en conjunto con la orden de compra de los materiales de un lote futuro, ya que se realizan pedidos por adelantado de la misma forma que se mantiene un stock de seguridad (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Figuras 6-7-8

*Modelo de maquinaria de inyección y moldeo de plástico*





Fuente: Hysion. (s. f.). *Catálogo máquinas de inyección y moldeo plástico*. Recuperado 30 de mayo de 2022, de <https://www.hysion-imm.com/upfile/pdf/Hysion%20plastic%20injection%20molding%20machine%20catalog%20English.pdf>

#### **4.1.9 Etiquetado**

Todas las líneas adaptables a conexiones y entramados eléctricos y electrónicos se encuentran bajo la homologación de IRAM, de acuerdo a las normas: IRAM 62670: 2006, grado de protección IP: 65, grado de protección de impacto IK 5. Son cajas plásticas estancas, ignífugas y con protección U.V.

Figura 9

*División electricidad*



Certificada por IRAM  
bajo normas:

- IRAM 62670:2006
- Grado de protección IP: 65
- Grado de Protección de impacto IK 5



Los gabinetes y carretes plásticos, las tapas y autotransformadores, y las cajas enchufables sólo proporcionan la información necesaria de acuerdo al máximo de temperatura tolerado.

Las tomas corrientes y multi tomas indican a su vez la potencia máxima.

Estos y el resto de los accesorios (como cremalleras y tachas para viabilidad, por ejemplo) cuentan todos con información de acuerdo a si el material es ignífugo y con filtro U.V.

Fuente: Chillemi Hnos. (2015). *Catálogo industrial*. Recuperado 10 de enero de 2022, de [https://www.chillemihnos.com.ar/espanol/downloads/Chillemi\\_hnos\\_catalogo\\_DIV\\_ELEC\\_2015.pdf](https://www.chillemihnos.com.ar/espanol/downloads/Chillemi_hnos_catalogo_DIV_ELEC_2015.pdf)

#### **4.1.10 Certificaciones**

Además de las certificaciones de acuerdo al IRAM y las inspecciones que pueda llegar a solicitar la Asociación Electrotécnica Argentina (AEA) y el Comité Electrotécnico Argentino (CEA), a nivel internacional y de acuerdo a la normativa del país colombiano se deben cumplir los requisitos explícitos en el Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas (RETIE), por el Ministerio de Minas y Energía, y en la Norma Técnica Colombiana. A su vez, la empresa debe obtener el Certificado de Conformidad de Producto emitido por el RETIE (RETIE, 2008 y 2013) como obligación para ingresar al mercado colombiano. Esta normativa es obligatoria para aquellos artículos que se dispongan para uso eléctrico y/o electrónico.

#### **4.1.11 Documentación comercial y otros requisitos**

Chillemi Hnos. debe confeccionar la documentación comercial necesaria para que el importador pueda llevar a cabo la transacción sin inconvenientes, la que sea precisa para el método de pago elegido. A su vez, el certificado de origen determinará las condiciones a cumplir para que el comercio colombiano haga efectivas las preferencias arancelarias por complementación económica con el Mercosur. De las partidas correspondientes, Chillemi Hnos. debe adjuntar la información pertinente a que se verifiquen las tecnicidades de los artículos plásticos para obtener el Certificado de Conformidad de Producto, con previo envío de muestras y documentación adjunta que explicita las normas cumplidas de acuerdo a los parámetros IRAM (RETIE, 2008 y 2013).

#### **4.1.12 Partida arancelaria e incoterms**

Chillemi Hnos. exporta regularmente bajo modalidad FOB. No muy regularmente, y generalmente con sus clientes de Uruguay, exporta bajo CIF y/o incluye el costo del flete internacional en los presupuestos (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

8536.69.90.100L. (8536.69.00.00 en DIAN).

8504.90.90. (8504.90.00.00 en DIAN).

Con respecto a las partidas arancelarias:

- 8536.69.90.100L en Nomenclatura Común del Mercosur (NCM), 8536.69.00.00 en Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN);

- 8504.90.90. en Nomenclatura Común del Mercosur (NCM), 8504.90.00.00 en Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN);

Estas dos engloban los cinco productos discriminados para este estudio de mercado, ya que la mayoría de los artículos del catálogo varía en pequeñas características en su subgrupo (carreteles, cajas, etc.) y la posición arancelaria las incluye como “las demás”. Cuando se realiza un lote personalizado, como por ejemplo los tomas de corriente con un diseño particular para un hotel en Chile, la partida arancelaria puede variar y en este caso es recomendable consultar con el despachante de aduana (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.1.13 Transporte**

Como presuposición de la investigación, el transporte de preferencia para la optimización de costos es de tipo marítimo. En el caso que se haga uso del servicio de Exporta Simple para lotes dentro de la norma, es aéreo. Se cotiza este costo en precio FOB como alternativa. Igualmente, el incoterm acordado siempre es FOB, por lo tanto, es un ítem a total elección del comprador.

#### **4.1.14 Medios de pago e ingreso de divisas**

Para asegurar la cobrabilidad en las primeras exportaciones hasta establecer una relación comercial sólida, el método de pago elegido será cobranza documentaria o carta de crédito, con pago anticipado de al menos un 30% del lote (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

El presupuesto financiero de exportación se realiza de acuerdo a la forma de pago que Chillemi Hnos. dictamine. Anticipado, diferido a 30 días de embarque, etc. Cobranza documentaria o carta de crédito (un pago seguro y probablemente anticipado, al menos en la primera venta).

#### **4.1.15 Capacidad de exportación de Chillemi Hnos.**

La empresa no resigna stock para exportar, diversifica su stock de acuerdo a cuán grande es el lote solicitado, o se reprograma la exportación habitual a Uruguay, gracias a su nivel de capacidad ociosa y el tipo de relación con los clientes. Es una empresa que nunca se queda sin stock, gracias a la producción de bienes durables. No es necesaria una inversión, porque se va renovando el lote cedido a exportación (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). A menos que comiencen a

solicitar matrices personalizadas o inyección como servicio a terceros, que se solicita más del 50% del valor de seña para conseguir estos insumos más costosos.

Del total de seis máquinas de moldeo, una se aparta en su totalidad horaria diaria o semanal para completar este stock nuevo a exportar. Las tareas habituales de los operarios no varían si el pedido internacional es estándar o dentro de los parámetros sobre los cuales actúan normalmente, ya que las matrices y el resto de los elementos son los mismos.

El tiempo cedido hacia este nuevo lote es compensado por un stock de seguridad ya existente, como medida preventiva del departamento desde antes de que la empresa incuriera en cualquier actividad internacional. Este mecanismo es uno de los puntos de mayor análisis por parte de los inversores y los fundadores en no descuidar las necesidades del mercado doméstico (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.1.16 Análisis del precio FOB**

Cuando una empresa exportadora realiza un análisis general de inversión y cómo debe movilizar sus activos frente a una nueva demanda de sus productos, tiene en cuenta distintos factores dentro de los cuales se destaca el rol del precio (Galván Sánchez, 2003). En el caso particular de Chillemi Hnos., no es necesario programar una inyección monetaria para invertir en más maquinaria o más moderna porque al tener capacidad ociosa, sólo es necesario efectuar desplazamientos de producción y stock para exportar.

Chillemi Hnos. estableció un precio de venta internacional partiendo desde los costos variables para un lote mayorista. El margen de contribución esperado es 20% por cada pieza, llegando a los precios expuestos en la factura modelo de una exportación a Uruguay. Por ejemplo, si el producto cuesta 9 USD en Argentina, ese es el costo variable, 11.25 USD con el margen de contribución aplicado (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

El precio del flete internacional se cotiza a través de Exporta Simple, en el caso que el cliente así lo prefiera.

#### **Costo de producción (LOTE 5.000 piezas, año 1)**

Materias primas y materiales:

**Nacionales o adquiridos en plaza: 4.410 USD**

Extranjero importado por la empresa NO

Importada en forma definitiva NO

Importada en forma temporaria NO

Mano de obra y cargas sociales **1.500 USD**

Gastos de fabricación **900 USD**

**Total de “costos de producción”: 6.810 USD**

**Gastos de exportación (Gastos no imponibles)**

Etiquetas, manuales, folletos, etc. **30 USD**

Envases y embalajes **300 USD**

Marcas y rótulos NO

Seguros interiores **140 USD**

Documentos para embarque **215 USD**

Transporte interior **50 USD**

Almacenajes **90 USD**

Muestras NO

Derechos aduaneros NO

Gastos bancarios **150 USD**

Envíos para cubrir faltantes **50 USD**

Otros gastos de exportación **20 USD**

Materiales ingresados temporariamente (etiquetas, manuales, folletos, envases y embalajes) NO

**Total de “gastos de exportación”:1045 USD**

**Gastos de administración, comercialización y financieros**

Investigación de mercados **105 USD**

Publicidad en el exterior **85 USD**

**Total “gastos Adm., comerciales y financieros”:190 USD**

**Beneficios**

Draw-Back

Otros recuperos

**Total “beneficios” (a deducir): NO**

**Utilidad e impuestos a las ganancias**

Utilidad (13%)

IG (3,5%)

**Total de “Utilidad e IG”: 1.327,42 USD**

**COSTO TOTAL EN UNIDADES MONETARIAS: 9.372,42 USD**

**Gastos de exportación (en % del FOB)**

Derecho de exportación **468,62 USD** (No lo paga el comprador en la primera venta)

Comisiones bancarias **300 USD**

Honorarios despachante de aduanas **460 USD**

Otros gastos **10 USD**

**Total “Gastos de exportación”:1.238,62 USD**

**Beneficios a la exportación (en porcentajes del FOB)**

Reintegro y reembolso **530,55 USD**

**Total “Beneficio de exportación” (a deducir):530,55 USD**

**Utilidad e impuesto a las ganancias**

Utilidad neta de impuesto a las ganancias (13%)

Impuesto a las ganancias (25%)

**Total “Utilidad e IG”: 3.830,59 USD**

**Precio FOB a cotizar: 13.911,08 USD**

Seguro Internacional **139,11 USD**

Flete Internacional:

Envío Courier marítimo (1 mes): **2.643 USD** (sin IVA)

Envío Courier aéreo: alternativa a) DHL USD 2.911,87 cada 50kg: **14.559,35 USD**

Alternativa b) FedEx USD 820 cada 25kg (6 días hábiles, + USD 32,80 por kg adicional): **8.200 USD**

**Precio CIF (marítimo): 16.460,88 USD**

Fuentes: Elaboración propia de acuerdo a Fratolocchi, A. (2002). *Cómo exportar e importar*. Errepar, pp. 285-290.

Elaboración propia de acuerdo a Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s. f.). *Calculadora FOB*. Calculadora FOB. Recuperado 23 de noviembre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/calculadora-fob>. Para la simulación de un lote hipotético a exportar se tuvieron en cuenta facturas del año 2017 de un cliente uruguayo (Ver Anexo C).

## **4.2 CHILLEMI HNOS. Y LA TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Todas las características que los autores exponen como propias y naturales de una internacionalización de la firma familiar se ven reflejadas en la experiencia de Chillemi Hnos. y cómo orquestan el día a día los miembros de esta familia.

A continuación, se ponen en contexto los valores y los procedimientos de producción y comercialización de la empresa en cuestión de acuerdo a los puntos más relevantes para los académicos: los motivos para internacionalizarse, la importancia de la distancia psíquica y de los aspectos arraigados a la nacionalidad de las firmas y sus miembros, además de los dos modelos ya expuestos.

### **4.2.1 Motivos para internacionalizarse**

Chillemi Hnos. cuenta con limitadas experiencias internacionales positivas y esto genera dos situaciones particulares: respecto a las emociones, para la empresa es

importante mantener una relación amena y de durabilidad con sus clientes internacionales, en sintonía con el tipo de vínculo que tiene con los del mercado doméstico; a su vez, las experiencias positivas de las segundas generaciones de la familia contribuyen a aumentar el atractivo general de la internacionalización progresiva de la firma, porque caso contrario de ser negativos los resultados para los pioneros, será cada vez más adversa y reticente la visión de las próximas (Mandl, 2008).

Respecto a la tensión existente entre buscar continuamente más estabilidad en el mercado local y expandir los horizontes, Chillemi Hnos. y todas sus generaciones, ya que los fundadores también participan cediendo el control en muchos aspectos, contagiándose del emprendedurismo de los más jóvenes, apuntan a hacer uso de esa solidez indiscutible de 50 años entre turbulencias y bonanzas social-económicas como aliciente para internacionalizarse. El mercado doméstico siempre será significativo para una empresa familiar, pero es la razón más que la alternativa por la que una organización debe sentirse preparada para encarar un proyecto de internacionalización, cualquiera su magnitud. No existe una tendencia a la elección, sino que la experiencia internacional es una nueva etapa a explorar gracias a cómo se construye la marca local (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Es fundamental que el proyecto de internacionalización sea encarado por un miembro familiar, alguien a quien indiscutiblemente le interese el bienestar de la empresa a un nivel paternal, porque los fundadores se pueden manifestar indecisos si este emprendimiento registra la necesidad de ceder control a un miembro externo a la empresa y, por lo tanto, a la familia. En Chillemi Hnos. es vital que estos planes estratégicos los lleve a cabo Damián, como “heredero”, de otra forma hubiera sido difícil que exportaran incluso volúmenes pequeños ya que los fundadores siempre se mostraron dubitativos ante la mera posibilidad de tener que atrasar lotes destinados al mercado doméstico para realizar una inversión tan significativa como una exportación, aunque fuera a un país física y psíquicamente cercano.

Los miembros más jóvenes de Chillemi Hnos. tuvieron que llevar a cabo diferentes actividades relacionadas con la exportación para ganarse la confianza de los fundadores, como viajar para asistir a ferias internacionales y enviar muestras a Europa y Estados Unidos (muy costoso). Progresivamente, la relación que se iba entablando con empresas mayoristas en Chile y Uruguay fue contribuyendo a la aceptación de los más escépticos para seguir expandiéndose. Actualmente cuando el departamento recibe una demanda

desde el exterior o cuando Chillemi Hnos. comienza una búsqueda en mercados internacionales prometedores, la operación se tiene en cuenta en la agenda con la misma importancia que la del cliente doméstico (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.2 La distancia psíquica**

Chillemi Hnos. como firma que opera en un país en desarrollo se ve evidentemente más afectada por la variable de la distancia psíquica porque una exportación evidencia un costo mayor que el que afrontará una multinacional o una empresa nacida y/o localizada en un país desarrollado. Aunque frecuentemente la internacionalización de los factores es una manera de diversificar los riesgos, por ejemplo, porque la situación del mercado doméstico es inestable, la pyme prefiere aventurarse en lo que supone una internacionalización y su logística y su burocracia documentaria, en un país que sea similar al de su origen, con la distancia psíquica más pequeña posible. Al menos, en lo pertinente a las decisiones empresariales de preferencia entre una nación y otra.

En el escalafón de actividades relacionadas a la internacionalización del grupo de empresas exportadoras, Chillemi Hnos. se encuentra aún en los primeros estadios, no obstante llevaron a cabo varios contratos de este carácter que para la firma en sí fueron completamente sustanciales y una trascendencia en cuanto representaron que la Dirección se animara a tareas y desafíos nuevos. Uruguay fue un primer destino potencial por su cercanía geográfica y el conocimiento internacional (aunque limitado) de los empresarios respecto al país y las zonas donde usualmente vacacionaban. Tras el envío de muestras y algunos viajes para asistir a ferias internacionales del plástico para la industria, Chillemi Hnos. consolidó el desarrollo de una relación comercial que hoy en día es extremadamente importante ya que sus contrapartes uruguayas importan al menos un lote de consideración por año, y esto mismo es redituable por la generación de divisas (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Las exportaciones esporádicas a Chile y Perú también fueron buenas experiencias y esto continúa incrementando las razones a considerar, en un principio, a la nación colombiana como un próximo destino ideal. Además, en varias oportunidades unos importadores poli rubro de Colombia han contactado a Chillemi Hnos. a través de su página web para solicitar presupuesto.

### **4.2.3 Aspectos inseparables a la nacionalidad de las empresas**

La empresa se ve evidentemente influida por los valores con los que sus fundadores la cimentaron. Chillemi Hnos. pasó por diferentes procesos a lo largo de sus 50 años como actor productor del conurbano bonaerense, entre contadas crisis y algunas bonanzas. Ocupa un lugar insustituible para la familia porque es el origen del trabajo y existe una comunicación recíproca entre los valores del trabajo y los valores de una familia, con el detalle de ser descendiente de italianos que se establecieron aquí tras la guerra.

Los fundadores aportan el oficio y la añoranza por una empresa que fue creciendo al mismo tiempo que sus hijos y sus nietos. Las primeras generaciones universitarias que fueron surgiendo en consecuencia de la posibilidad de la universidad pública y distintos hechos sociales que marcaron la historia particular de los trabajadores argentinos, barnizaron el escenario de juego de un nuevo concepto y actitud general más cercanos a la internacionalización, sin temerle a situaciones más modernas (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). Mientras tanto, los fundadores temían por la amenaza del inminente descuido del mercado doméstico y sus necesidades, fuente inagotable de ganancias que hacía (y hace) de combustible en el motor de Chillemi Hnos.

Este cambio de visión y maduración característicos de la generación más joven es un evento que deriva del hecho de ser la primera generación universitaria, cuyos estudios van complementando la perspectiva con la que nacieron, que no hace a un lado las satisfacciones del mercado doméstico, sino que constantemente encuentran elementos que nutren estos valores para potenciar y multiplicar las ganancias en un nuevo tablero, esta vez internacional (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

El crecimiento de la organización se da a la par de la crianza de los hijos, encaminándose dos procesos entrelazados de florecimiento y sabiduría. Cuando la empresa comienza a obtener utilidades, los más jóvenes vieron una posibilidad de profesionalizarse en carreras empresariales, su decisión profesional influenciada por una crianza diaria entre padres y tíos empresarios. Ser un jefe en una firma familiar requiere convertirse en un tipo de gestor completamente distinto al general porque los valores de su trabajo se encuentran ligados a los que rigen en su hogar entre sus parientes (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). El empresario familiar no puede reconocer con facilidad dónde acaba su día y su espacio

concretamente laboral porque su trabajo adquiere un papel de igual importancia que el que tiene un miembro en su unidad doméstica, por ejemplo.

Los orígenes de una familia son un activo poderoso para el porvenir de la firma y sus integrantes, familiares o no. Esta característica (en conjunto con la nacionalidad) es difícil de desatender en el análisis de una empresa de este tipo.

Los más jóvenes y su acceso a la universidad construyen una base de herramientas de perfeccionamiento para generar los cambios necesarios para transformar e incluso muchas veces reescribir los objetivos cuando sea inevitable. El oficio de los padres se ponderará por sobre las conclusiones que resulten del camino académico de los hijos, a menos que una decisión se deba tomar con una nueva perspectiva por fuerza mayor, pero en Chillemi Hnos. los ideales distintos se complementan (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). La misión principal que se diseñó hace 50 años sigue siendo la piedra angular y el engranaje maestro, pero las contribuciones que puedan hacer los más jóvenes de la familia continuamente se tienen en cuenta porque en la toma de decisiones de este tipo participan todos los parientes.

Sin duda, su trayectoria es el soporte solidísimo sobre el que se pueden diagramar nuevas ideas, que regularmente traen los más novatos. La internacionalización sucede porque los valores primordiales y de iniciación y aprendizaje son fuertes. A su vez, la empresa familiar bonaerense es muy arraigada a lo nacional y a lo relativo a su sangre y los lazos.

#### **4.2.4 Análisis del comportamiento de la empresa de acuerdo al Modelo integrado de internacionalización de Centeno y Bocatto**

A continuación, se realiza un análisis de acuerdo a estos vértices principales, con la información que proporciona Chillemi Hnos. a través de los procedimientos comerciales, su página web y el testimonio de Damián Chillemi, responsable de departamento.

##### **4.2.4.a) Esquema e interpretación del modelo**

Conforme al modelo desarrollado por los autores, es posible esquematizar una serie de propiedades de la empresa en consideración al mecanismo internacional particular que adoptan las familias.

##### ***Contexto de la industria***

Chillemi Hnos. pertenece al gran conjunto de la industria de bienes de consumo relacionados con la electrónica, la electricidad y la construcción. Respecto a la estructura competitiva de la industria, es un actor más junto a los proveedores (de materias primas relacionadas con el plástico y los colorantes y de maquinaria de inyección plástica), compitiendo con otros productores, comercializadores, importadores y/o exportadores de matrices propias y catálogos similares, tanto a nivel nacional como regional. Los entes reguladores de esta industria son el IRAM, las asociaciones y los ministerios pertinentes, las defensorías y los gobiernos, además de la Aduana y sus organismos de control (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Contexto de la empresa***

En cuanto a su tipo de estructura de propiedad, Chillemi Hnos. es una sociedad de responsabilidad limitada donde los socios y los dueños de las acciones existentes son los fundadores, miembros de una misma familia. El puesto informal (porque no existe oficialmente en el organigrama) de CEO está ubicado entre los miembros herederos de los fundadores, en una relación que funciona diariamente de la siguiente manera: los hijos se encargan de liderar cada departamento general (Compras, Finanzas, Producción, Matricería, Ventas, etc.) y derivan las cuestiones administrativas relativas a las inversiones, a las comunicaciones empresariales y gubernamentales y al manejo de las acciones a los fundadores.

Entonces, el nivel educativo de los jefes de departamento es universitario y en constante adquisición de conocimientos a través de cursos y seminarios, dado que hace referencia a un conjunto de jóvenes que integran la segunda generación Chillemi que accedió con estas facilidades académicas que completan las utilidades del oficio aprendido desde que muchos de ellos eran infantes.

La experiencia internacional de la firma es insuficiente en comparación a otras empresas de mayor carácter regional y global, sin embargo el total de exportaciones realizadas contribuyó a acumular una porción de conocimiento internacional desde cada uno de los procedimientos a seguir, también capacitando a los responsables sobre la gran importancia de las certificaciones, el armado correcto de la documentación a presentar y el cumplimiento obligatorio de las reglamentaciones internacionales.

Al día de hoy, Chillemi Hnos. realiza una exportación anual a dos clientes ubicados presencialmente en Uruguay, incluso en contadas oportunidades se exporta dos veces en el año a cada uno. Han exportado a Brasil, Chile y Perú. Han asistido a varias ferias internacionales y han enviado muestras a potenciales importadores en Estados Unidos, Colombia y Europa.

La estrategia internacional que Chillemi Hnos. establece se basa ante todo en resaltar todos sus aspectos de diferenciación (economicidad, certificación por calidad, construcción de la marca), junto a la activación de una estrategia de precios y de segmentación de mercados para ingresar al mismo a través de importadores mayoristas que luego revenden los artículos. Es una iniciativa favorecedora para dar principio al reconocimiento de marca en los catálogos difundidos de este tipo de productos.

Las certificaciones contribuyen a atraer la atención de constructoras y municipios que lleven a cabo las obras grandes. El envío de muestras y una comunicación eficiente a través de Redes y el sitio web con los potenciales clientes internacionales son estrategias que ya impulsaron y, de acuerdo a los parámetros buscados, funcionaron en Uruguay, por ejemplo (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Cultura y diseño organizacional***

En Chillemi Hnos. es sustancial nutrir una comunicación cualitativa y la confianza a diario. Todos sus miembros deben sentirse parte de cada una de las decisiones más trascendentales. En su cultura, son bastiones la búsqueda y el reconocimiento de los valores en cada una de las actividades que se realizan todos los días. La empresa en sí misma es todo un símbolo así como lo es un escudo o insignia del apellido familiar, y los tratos entre los operarios son el síntoma y el resultado de la calidad de la crianza que tuvieron los fundadores para con sus hijos, en el trabajo y en el hogar.

Las normas no explícitas en los procedimientos y el trato inevitablemente familiar son el denominador común de cada una de las acciones que realizan. Estas actitudes se manifiestan al recibir a un miembro nuevo, familiar o no, o a un contratado temporal como lo es un despachante de aduana o un contador tercerizado. El objetivo primero es hacerlos sentir *como en casa* porque en ese ambiente amable es donde todos los trabajadores funcionan mejor (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Tamaño***

Chillemi Hnos. ejecuta sus actividades en una fábrica de aproximadamente 3.200 metros cuadrados. Es una Pyme mediana, con un total de 90 trabajadores, entre el Directorio, administrativos y operarios (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Proceso de internacionalización (antecedentes, planeamiento y ejecución)***

#### ***Motivación***

- Buenas experiencias en mercados internacionales, como en Uruguay.
- Utilidades recibidas por la exportación de lotes personalizados (cajas para tomacorrientes con un diseño particular) a empresas constructoras chilenas para unos edificios nuevos.
- Interés de los miembros del departamento de Comercio Internacional que continuamente investigan para acrecentar su conocimiento y se interiorizan en un esfuerzo por encontrar otras vías de facilitación (promoción, plataformas nuevas, reintegros, etc.)(D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### ***Búsqueda y selección de mercados***

Idóneamente, Chillemi Hnos. encamina sus instrumentos hacia retener la atención de los importadores mayoristas que se dediquen a distribuir los artículos en reventa y también realicen ventas minoristas, de un amplio catálogo de marcas y productos, generalmente un comercio más grande que una ferretería o negocio poli rubro local. Los hipermercados como Easy y Cencosud se encuentran dentro del tipo de comerciantes a los que se enfoca, en conjunto con los municipios y las empresas constructoras encargadas de las grandes obras públicas y privadas (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### ***Adquisición de tecnologías***

Tanto el departamento de Comercio Internacional como el de Compras son los que analizan la compra de nuevas tecnologías que incrementen la capacidad productiva, tanto para destino nacional como internacional. La maquinaria actual es lo suficientemente moderna e incluso practican el reciclaje del plástico residual en las

nuevas piezas, ya que realizaron una renovación de equipos casi completa, exceptuando la maquinaria de matrices que es la más artesanal y arcaica (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Tecnología de competencia corporativa***

Los miembros de la familia responsables de los departamentos realizan cursos (en universidades, terciarios, entidades financieras, gubernamentales) para actualizar los conocimientos ya adquiridos, como por ejemplo cuando implementaron un nuevo sistema administrativo para una gestión contable y operativa más eficientes y tuvieron que recurrir a estas capacitaciones.

El departamento de Comercio Internacional innova poniéndose al día con las revistas y los portales especializados varios para conocer las volatilidades del mercado de cambio y adelantarse, las restricciones arancelarias y no arancelarias y los impuestos a los que se ven obligados a cumplir, y los reintegros a aprovechar (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Capacidades de información***

La experiencia internacional acumulada de la firma colabora para que los empleados involucrados se sientan progresivamente más acostumbrados a la complejidad y la variabilidad propia de una operatoria internacional. Colombia es un país más alejado geográficamente en comparación a los destinos conocidos, pero a través de los estudios de mercado realizados y un contacto frecuente con actores miembro de la industria de este país, se alienta con seguridad a sopesar este tipo de oportunidad (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Emprendedurismo***

La dimensión más moderna de la empresa y sus elementos son aportados en su mayoría por la generación del medio, de los primeros hijos de los fundadores, la que dirige cada departamento. Se trata de jóvenes, muchos universitarios, con una personalidad emprendedora y proactiva, que cuentan con el apoyo financiero y el visto bueno general de parte de los fundadores para concretar los proyectos. Entonces, claramente el emprendedurismo internacional toma posesión de un espacio destacado en el armado de estos proyectos, que son los que comienzan a revitalizar el ejercicio diario de una firma

que ya es estable en el mercado doméstico, con una afianzada cartera de clientes regulares.

Chillemi Hnos. puede ser más emprendedora respecto a su relación con las políticas de comunicación a través de Redes, las cuales no se explotan idealmente, y son herramientas a considerar para establecer un contacto recíproco con potenciales clientes en el exterior que hacen uso de la investigación web a la hora de buscar nuevos proveedores (algunas empresas colombianas han contactado a Chillemi Hnos. vía su página web) (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Vía de inserción***

- Primera etapa: Venta o exportación directa a empresas y comercios mayoristas y/o distribuidores que también comercializan a consumidor final, productores o no.
- Segunda etapa: Venta o exportación directa a empresas constructoras que habitualmente gestionan las grandes obras públicas y privadas, también a contratistas de los municipios de Bogotá (el área metropolitana de la Sabana de Bogotá) y los alrededores más cercanos (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Nivel de involucramiento***

El involucramiento es total, las tareas principales las manejará directamente el departamento de Comercio Internacional con apoyo del de Ventas y los contadores de Finanzas. Se contrata el servicio tercerizado de despachante de aduana (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Contexto de la familia***

#### ***Dinámicas de la familia***

La relación entre los Chillemi se compone de tres elementos importantísimos, como partes de un mensaje: la necesidad mutua entre los pares para determinar decisiones trascendentales en su vida laboral y personal, la confianza y su solidez construida a lo largo de los años, y la generosidad y la mentalidad abierta general de los fundadores en cuanto a su disposición a escuchar y deliberar las ideas que aporten los más jóvenes.

De estos vértices se origina el conjunto de los valores compartidos, el respeto y las normas no dichas, que son combustible renovable del cual los mecanismos diarios se retroalimentan (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Influencia de la familia en las decisiones del negocio***

Las decisiones que debe aprobar la gerencia, como las inversiones y el financiamiento, se resuelven en el constante involucramiento de los miembros de la familia, ya sea formalmente a través de reuniones puntuales o en el día a día.

El papel fundamental lo tienen los padres, ya que son los que financian en su mayoría los proyectos de este tipo (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Contexto social***

#### ***Cultura***

Como empresa que nació y creció desde hechos completamente contundentes como lo son la inmigración postguerra y las condiciones post-crisis económico-sociales, el oficio y sus elementos adquieren un significado profundo que se nutre de las tradiciones, los sufrimientos y los cariños de la experiencia de una familia empresarial que se localizó en este país en búsqueda de nuevas oportunidades y, ante todo, seguridad de supervivencia.

Entonces, los vestigios de la cultura del obrero bonaerense e inmigrante naturalmente se encuentran día a día encada rincón alrededor de la fábrica y su operatoria (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### ***Normas sociales y leyes***

Chillemi Hnos. es un actor participante del circuito social y legal donde las empresas argentinas realizan sus operaciones. Tanto para funcionar en el mercado doméstico como para ser considerado un ente exportador, debe cumplir ciertos requisitos frente a las autoridades gubernamentales competentes, locales e internacionales. Los trámites respectivos a las cargas sociales, la facturación, la habilitación de la fábrica y de la Oficina Comercial, entre otros, deben estar al día, respaldados por la documentación correspondiente (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.4.b) Transgeneracionalidad, confianza y sucesión**

Una vez que una generación ya experimentó la internacionalización, ya sea con resultados positivos o negativos, es más factible para la promoción que sigue llevarla a cabo. El hecho de ser una empresa de tipo familiar fortalece sobre manera el grupo de trabajo en cuanto a la preparación de la organización para movilizarse en el mercado local y generalmente la internacionalización se vuelve una alternativa de mayores incertidumbres si los fundadores no iniciaron el negocio como internacional.

El temor a lo desconocido y la connotación negativa de la internacionalización se heredan, acrecentando el resentimiento reunido por años, atribuido en gran parte a las buenas y renovables experiencias en el mercado local.

Sin embargo, una necesidad de diversificar los riesgos puede modificar este punto de vista. Al localizarse las instalaciones en un país no desarrollado como la Argentina, el contexto definitivamente induce a los actores a volverse tomadores de riesgo ya que los peligros económicos en sus localidades son similares a los del mercado internacional, siendo las regalías en divisas a obtener mucho más redituables por un tipo de cambio que favorece sobresalientemente al exportador.

Actualmente, Chillemi Hnos. puede permitirse desplazar el uso de una de las máquinas inyectoras para producir un lote para destino internacional, incluso con envío de muestras, esto es porque la capacidad productiva puede abastecer la totalidad de las necesidades locales y existe un superávit de stock, mano de obra y materias primas. A su vez, casi no es necesario recurrir al financiamiento porque su capacidad productiva es competente para hacer frente a los proyectos. Es más, la fidelidad afianzada con el cliente a lo largo de todos estos años es una de las causas de la incursión internacional.

Chillemi Hnos. se beneficia de una relación costo-beneficio en especial atractiva, sus productos son económicos y elementales para cualquier tipo de construcción, además de ser de calidad y durabilidad, pudiendo ofrecer precios constantes y correlativos con los locales en el exterior. Cuando exportan, lo hacen en cantidad y generalmente una vez por año. Incursionar en un mercado completamente nuevo supone cada vez enviar un lote de muchas unidades, para abaratar los costos de la exportación (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.4.c) Profesionalismo y cultura en una empresa familiar**

La empresa no comparte la incursión propia de las grandes corporaciones que eventualmente derivaron en multinacionales, desviándose de algunas virtudes intrínsecamente familiares, sino que aquí se siguen preservando estos valores y casi el total de las actividades que se hacían hace 50 años. La rutina de los parientes dentro y fuera del hogar continúa siendo el componente principal de las relaciones en Chillemi Hnos.

Casi todos los miembros más jóvenes, que pertenecen a la segunda generación directa, son profesionales y este hecho creó una serie de fuertes motivaciones a comenzar a buscar novedosas oportunidades en los mercados internacionales. La profesionalización de los hijos fue provechosa porque complementó las características de carácter esencial de la organización como parte del bastión industrial del conurbano bonaerense.

Esta segunda promoción es hoy por hoy la responsable de las áreas que gestionan los movimientos en el mercado internacional, las inversiones y la adquisición de maquinaria para aumentar la capacidad productiva, entre otras (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.4.d) Financiamiento al encarar una internacionalización para la empresa familiar**

Al tratarse aún de las primeras exportaciones en la historia económica de la firma, no supone una acción compleja financieramente hablando el encarar un proyecto de exportación nuevo. La inversión casi total se sustenta de la utilidad local de la empresa. Este margen permite llevar a cabo los primeros pasos de un proyecto de exportación que se origina desde un contacto vía web iniciado por un importador colombiano.

El departamento de Ventas prevé un presupuesto y diagrama los tiempos y los movimientos del stock de seguridad en caso de tener que responder con prioridad por sobre la producción habitual, local e internacional aunque es importante tener en cuenta que las exportaciones hacia Uruguay son de igual relevancia que la producción hacia el mercado doméstico, por la fidelidad construida con estos clientes.

Al realizar la provisión anual, no se presupone la reprogramación de un gran volumen de producción local para exportar en su lugar, y esto es gracias a dos vértices del departamento de Producción: la esporadicidad y una considerable capacidad productiva (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.5 Análisis del comportamiento de la empresa de acuerdo al Modelo propuesto por Casillas, Moreno y Acedo**

A continuación, se realiza un encuadre de la firma y sus características de acuerdo a las variables que los autores enumeran como indispensables para un correcto análisis del comportamiento de las empresas familiares, que desean internacionalizar sus factores productivos gradualmente. Como resultado, se verá que Chillemi Hnos. adopta una experiencia determinada y distinta debido a sus particularidades.

##### **4.2.5.a) Factores socio-demográficos**

Chillemi Hnos. no tiene accionistas. Los parientes que trabajan actualmente recurren a los fundadores que realizan actividad moderada cuando es necesaria la participación del directorio por la relevancia de las decisiones. Si no, son las generaciones segundas, los hijos y los primos, los que llevan a cabo las diligencias diarias y comunes de la empresa.

Sólo contratan profesionales ajenos al parentesco en circunstancias extraordinarias, como pueden ser un despachante o un abogado. En Chillemi Hnos. numerosos miembros son profesionales en distintas áreas y así, complementan sus actividades (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

##### **4.2.5.b) Orientación internacional**

Chillemi Hnos. registra experiencias más positivas que negativas, en especial en el escenario regional que es el que hoy en día le sigue siendo de interés. A su vez, el foco internacional puesto en países cercanos psíquicamente se vuelve un estímulo autosuficiente que poseen los emprendedores de cada departamento pertinente. Este elemento contribuye a disipar el recelo y las vacilaciones que pueda tener el directorio (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

##### **4.2.5.c) Compromiso e internacionalización de los negocios familiares**

Su compromiso internacional es un aspecto que se incita con regularidad desde la determinación de los miembros más jóvenes. La incorporación de profesionales que no son integrantes parentales de Chillemi Hnos. se ve cada vez menos amenazante para los más escépticos, porque se trata de medidas tomadas en conjunto con la segunda generación. Casi todas las operaciones importantes son administradas por los primos Chillemi (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.5.d) Conocimiento e internacionalización de los negocios familiares**

Las fuentes de conocimiento más sustanciales son:

- Las redes ya construidas con otros clientes regionales justifican el entusiasmo por seguir expandiéndose como marca.
- Los antecedentes educativos y profesionales de las personas involucradas. Incluso las experiencias en otras empresas o ambientes académicos acumulan este conocimiento.
- El nivel de compromiso internacional de la familia en general.
- Las experiencias previas de cualquier tipo, ya sea por importación, por exportación, al realizar inversiones en bolsas internacionales o extranjera directa, etc. (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.5.e) Estrategia**

Las decisiones comerciales se concretan alrededor de un planeamiento estratégico que determina un objetivo angular que apunta a la total satisfacción de las necesidades del mercado doméstico. Los nuevos objetivos internacionales contraponen esta mirada a un nuevo escenario (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.5.f) Recursos y capacidades**

Es vital considerar cada recurso, humano, informático y/o bien capital, porque absolutamente todos los factores terminarán por repercutir en los resultados del nuevo emprendimiento. Internacionalizarse significa primeramente un nuevo proyecto que llevará adelante toda la familia, afilando y optimizando los recursos en pos del éxito general (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.5.g) La familiaridad como recurso**

Este concepto interconecta cada una de las variables expuestas por los autores y las comprende ordenadamente en esta valiosa característica, que es la que termina por sancionar el resultado de un proyecto internacional.

Ser una empresa familiar se convierte en un recurso provechoso para todos sus miembros, más allá de las jerarquías directas o indirectas, y de su correcta explotación se bifurcan las utilidades a percibir. Es importante que la familiaridad no ralentice las

aspiraciones de los emprendedores debido a la renuencia de las generaciones más longevas, la versatilidad de su combustible debe utilizarse hacia el cumplimiento de las metas internacionales.

En Chillemi Hnos. se esfuerzan por ejecutar sus acciones en sintonía a los valores que se construyeron desde su fundación, que son los mismos que los fundadores vuelcan a las enseñanzas personales que transmitieron a sus hijos. De ahí a que los procedimientos comerciales tengan pocas revisiones. La sensación de una camaradería y un acompañamiento imperecederos entre los primos, los tíos y los sobrinos se vive a través del trabajo diario en equipo y la recíproca asistencia y comunicación que existe entre todos los sectores. Están determinados a volverse exitosos como empresa y también como familia, beneficiándose de una confianza y una tranquilidad entre pares que es más difícil, e incluso imposible en muchos casos, de concretar en otro tipo de firma.

La cotidianidad en Chillemi Hnos. va más allá del horario laboral a cumplir, porque la preocupación por el bienestar del espacio empresarial continúa aún en las conversaciones comunes e informales como miembros de familia. Existe una constancia en estas actitudes porque la satisfacción de los objetivos empresariales coincide en repetidas ocasiones con sus aspiraciones como parientes, y porque la utilidad de un ejercicio económico se traduce en el progreso de la familia como un todo inseparable.

Entonces, la incuestionable abstracción de un concepto *tan* abarcativo como la familiaridad se vuelve cada vez más concreta al poder analizar cuáles son los valores, cómo se desarrollan las tareas diarias y cuál es su forma particular de llevarlas a cabo, cuáles y cómo son las normas no dichas y así, llegar a comprender las características de una comunicación entre estos pares, dentro y fuera de las instalaciones de la fábrica (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.5.h) Factores del contexto y escenario en la internacionalización de los negocios familiares**

Para estos autores, es conveniente organizar un planeamiento estratégico de tres puntos principales, para comenzar a acondicionar a la firma en orden de que pueda lidiar con los nuevos inconvenientes que generará el mercado extranjero. Estos son: la disponibilidad de los recursos financieros, la mutualidad existente entre el conocimiento y el comportamiento internacional, y el desenvolvimiento general de la empresa que se

encuentra lo más equipada posible, con contados recursos y capacidades, en un contexto muy variable y exótico.

Los recursos financieros para Chillemi Hnos. se vinculan indiscutiblemente con el concepto de familiaridad presentado, ya que la inyección económica proviene regularmente desde la familia y conlleva una resolución que sí o sí debate la cúpula de fundadores. Ellos son quienes poseen total potestad sobre las inversiones de mayor envergadura. Esto sucede habitualmente en las familias porque la mayoría de las veces los socios más relevantes son aquellos quienes comenzaron la actividad empresarial desde cero y siguen administrando la firma hasta su retiro por edad o por sucesión de un hijo más competente.

Respecto al grado de conocimiento y comportamiento internacional, Chillemi Hnos. se destaca por una creación y una constante actualización y capacitación de los operarios del departamento de Comercio Internacional, el cual encabeza Damián Chillemi que es licenciado en Comercio Internacional y el hijo de uno de los fundadores. Él es la figura emprendedora de prácticamente toda actividad internacional en la firma y cuenta con la fianza de sus compañeros porque comanda en buena fe una serie de actividades en distintos sectores, además de contar con voz y voto frente al directorio como hijo de un responsable.

Chillemi Hnos. es una empresa consolidada, gracias a que experimentaron varias crisis económicas y letargos de consumo, sumada la actitud hacia un aprendizaje perseverante del oficio, tras una vivencia particular como es la migración. Posee una cantidad y calidad de recursos invaluable, en sus operarios, sus gerentes y su general buena disposición a los cambios por parte de los fundadores y de los miembros más añosos (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **4.2.5.i) Tres proposiciones de los autores**

De acuerdo a la primera proposición, es posible argumentar que *los gerentes y la dirección de Chillemi Hnos. conforman un sector que demuestra una actitud optimista, o al menos comprensiva y abierta, hacia el emprendedurismo de los más jóvenes*. Contribuyen en las instancias concernientes, siendo los emprendedores constantemente invitados a las reuniones gerenciales donde se debaten el presupuesto, los proyectos internacionales y el lugar que ocuparán del mismo.

Sin la motivación diaria del departamento de Comercio Internacional, no podrían acumular el conocimiento internacional de calidad que tienen hoy en día. Ellos confeccionan estudios de mercado con regularidad, buscan oportunidades globales y se interiorizan en las políticas de promoción de exportaciones, por ejemplo.

Este conocimiento es un recurso fundamental para determinar cómo la firma decidirá participar en el concierto internacional, de acuerdo a la proposición número dos. ***Chillemi Hnos. se esfuerza en que todos sus departamentos funcionen al unísono de una misma estrategia madre, que se ve aplicada tanto al mercado doméstico como a los potenciales extranjeros, a través de la política de precios elegida y la construcción y el fortalecimiento de la marca.*** Por lo tanto, el departamento de Comercio Internacional confluye los objetivos puntuales del sector con estas medidas a nivel organización que son, en pocas palabras, la trasposición de las metas domésticas al nuevo plano.

Por último, se vuelve insoslayable el papel del contexto y cómo se posiciona la firma frente a las nuevas adversidades con los recursos que tiene disponibles, que son finitos y en constante perfeccionamiento, como plantea la proposición número tres.

***Para Chillemi Hnos. el conocimiento internacional acumulado es fundamental y lo atesora, haciendo esfuerzos continuos para recolectar el tipo de información que le sea útil en sus futuros proyectos internacionales. A su vez, la conducción se muestra frecuentemente de acuerdo con los emprendedores y es accesible a escuchar y dialogar estas propuestas.***

Los recursos internacionales se pulen a medida que se ve incrementada su experiencia internacional. Por ejemplo, la flota de vehículos propia podría ampliarse en caso de que las exportaciones anuales se vieran incrementadas, para no atrasar los pedidos destinados al mercado doméstico. Si bien el escenario internacional presiona a las organizaciones a reinventarse persistentemente por las nuevas competencias y dinámicas, la maestría que brinda el incrementarlas ventas internacionales de manera automática va otorgando cada vez más herramientas a los emprendedores (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

## 5. CAPÍTULO 4

### 5.1 ANÁLISIS EXTERNO Y ESTRATEGIA DE ENTRADA

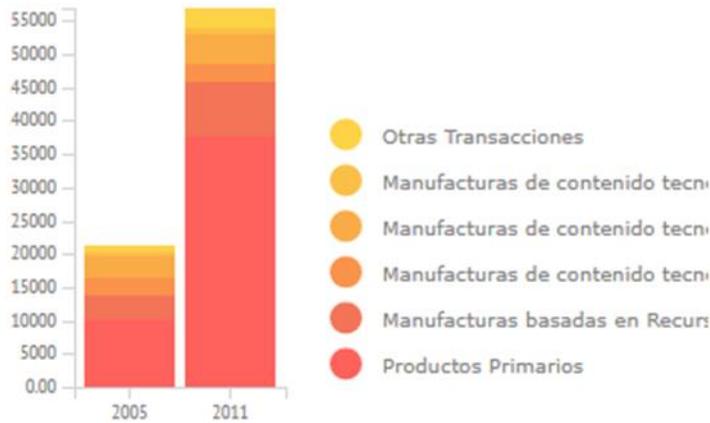
#### 5.1.1 Perfil del país destino

Se enlistan los datos nacionales más relevantes, y aquellos relacionados con el comercio bilateral con Argentina:

PBI: USD 783.002 millones. (2019).
PBI nominal: USD 327.895 millones. (2019).
Agricultura: 7.2%. Industria: 30.8%. Servicios: 62.1%. (2017).
Tipo de cambio: 3280,832 COP por USD. (2019).
Tasa de inflación: 3.53%. (2019).
Reservas internacionales: USD 52,65 mil millones. (2019).
Población: 50.372.424 hab. (Est. 2020).
Crecimiento del PBI: 1.8%.
PBI per cápita: 6.301.
Tasa de empleo: 68.77%. (2019).
Tasa de desempleo: 9.71%. (2019).
Exportaciones totales: 37.6 mil millones de dólares (12.2% del PBI).
Importaciones totales: 46 mil millones de dólares (14.9% del PBI).
Balanza comercial – cuenta corriente: 10.4 mil millones de dólares (3.4% del PBI).
Exportaciones per cápita: 765.
Principales destinos de exportación: Estados Unidos, Panamá, China, Países Bajos, México.
Principales orígenes de importación: Estados Unidos, China, México, Brasil y Alemania.
Top 10 países y capítulos de nomenclador (ALC y resto del mundo): Panamá, Bahamas, Brasil, México, Chile. 27 - Combustibles minerales, aceites minerales, etc. Estados Unidos (27 - Combustibles, 9 - café, 6 - plantas vivas), China, Turquía. 27 - Combustibles minerales, aceites minerales, etc.
Contenido tecnológico: Preponderancia de los bienes primarios: USD 45 mil millones, frente a USD 10 mil millones del conjunto de manufacturas con contenido tecnológico relevante (2011).

Figura 10

Contenido tecnológico de los bienes exportados por Colombia al mundo (en millones de USD)



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo. (s. f.). *Perfil de País*. Perfil de País. Recuperado 12 de noviembre de 2021, de <https://www.intradebid.org/perfil>

Exportaciones hacia Argentina: 0.7%.
Importaciones desde Argentina: 1.2%.
Líneas otorgadas de Arancel Cero a Argentina: 94.4%.
Líneas obtenidas de Arancel Cero de Argentina: 99.2%. (2018).
Acuerdos comerciales pertinentes: Mercosur – Colombia – ACE. ALADI AAP. SGPC AAP.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, OMC, & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (9999). *Perfil del país destino* [Datos en revisión]. <https://www.tlc.gov.co>

Con respecto al comercio bilateral, Argentina exporta más hacia Colombia que al revés. Si bien Colombia no es un miembro oficial del Mercosur y en muchas cuestiones de comercio internacional es independiente (por ejemplo, cuenta con su propio organismo y sistema nomenclador de productos), la obtención de un certificado de origen avala compartir una cláusula de Arancel Cero en casi todos los productos, de ambas partes.

Colombia es una nación que exporta en su mayoría bienes primarios o de poco valor agregado o tecnológico. Estados Unidos es un actor relevante en su comercio, tanto como comprador como oferente de varias manufacturas que Colombia importa. Es un

país de similares características respecto a lo social (distancia psíquica) con una reducida tasa de inflación.

### 5.1.2 Construcción y energía

Para la empresa es relevante conocer las tendencias de estos dos sectores en particular para obtener un panorama en general de cuán en alta se encuentra el consumo energético de las personas y cuán en alta se considera que el sector de la construcción y las obras públicas se establece, en relación a las externalidades positivas que pueden obtenerse de ser partícipe de este tipo de obras en las ciudades objetivo.

Figura 11

*PIB real sector construcción y total nacional*

	MILES DE MILLONES DE PESOS CONSTANTES DE 2015/2/3				
	Edificaciones	Obras civiles	Actividades especializadas	Construcción	PIB Total
2020 – IV Pr	5.455	3.570	2.234	11.217	230.338
2021 – I Pr	5.490	3.023	2.452	10.991	208.790
2021 – II Pr	5.473	2.791	2.143	10.391	213.142

Fuente: Cámara Colombiana de la Construcción & DANE. (2021, noviembre). *Colombia Construcción en cifras noviembre 2021*.

Figura 12

*PIB sector construcción por departamento y total departamental, a precios constantes de 2000 (miles de millones de pesos colombianos)*

	Bogotá D.C.			
	Edificaciones	Obras Civiles	PIB Construcción	PIB Departamental
2000	789.182	1.393.875	2.183.057	49.374.558
2001	731.303	1.100.532	1.831.835	50.593.052
2002	978.222	918.888	1.897.110	52.683.910
2003	1.014.614	1.180.537	2.195.151	55.184.222
2004	1.502.578	1.116.832	2.619.410	58.053.668
2005	1.565.625	1.266.555	2.832.180	61.873.580
2006	1.627.826	1.434.131	3.061.957	66.444.917
2007	1.649.371	1.654.159	3.303.530	71.695.634

Fuente: Cámara Colombiana de la Construcción & DANE. (2021, noviembre). *Colombia Construcción en cifras noviembre 2021*.

Se vislumbra que el sector constructor se encuentra considerablemente estable. Al realizar una división departamental con foco en la ciudad de Bogotá, se observa que en años anteriores el alza era más significativa, aunque el promedio de construcciones en el año 2020 es destacable.

Figura 13

*Índice de Costos de la Construcción de Vivienda (ICCV). Agosto 2021*

Materiales: Variación porcentual mensual (0,64), año corrido (8,21), anual (10,36).
Accesorios eléctricos: Variación porcentual mensual (0,71), año corrido (5,91), anual (7,77).

Fuente: Cámara Colombiana de la Construcción & DANE. (2021, noviembre). *Colombia Construcción en cifras noviembre 2021*.

Estas observaciones son útiles para obtener una perspectiva de las condiciones de vida de los consumidores finales colombianos. Si bien Chillemi Hnos. venderá directamente a los distribuidores, es importante conocer las características de los hogares donde los artículos cumplirán su función primordial.

A su vez, se denota que “el consumo de energía eléctrica en 2020 fue de 70.422 GWh-año, que frente a los 71.925 GWh-año registrados en 2019 representa una reducción del 2% anual” (UPME y Ministerio de Minas y Energía, s.f.). El consumo de energía nacional se encuentra a la baja en general por reemplazo en el tipo de energía, suba de tarifas de los servicios, etc., pero este dato a Chillemi Hnos. le sirve para comparar las tendencias de consumo de los colombianos con los de Argentina. Una baja en el consumo de energía no afecta la venta de este tipo de artículos que posee un carácter “obligatorio” en las conexiones del hogar, a menos que la preferencia por energías alternativas fuera revolucionaria y casi total.

### **5.1.3 Mercado argentino vs. Mercado colombiano**

A continuación, se enlistan las principales características que encuentran un punto en común o profundas diferencias, de relevancia para Chillemi Hnos. en sentido a identificar la distancia psíquica que separa a los mercados:

Entorno político (puntos en común): inestabilidad, corrupción.

Entorno económico (diferencias): En Colombia los niveles de inflación son mucho más estables y también son mejores los términos de intercambio traducidos en un tipo de cambio más competitivo.

TRM: 3.826,89 pesos colombianos (100 pesos argentinos) por dólar estadounidense.

Requisitos para este tipo de mercaderías: IRAM en Argentina y RETIE en Colombia. En ambos países pueden llegar a interferir diversos organismos más pequeños que también participan en la regulación de la normativa técnica de estos productos, así como también se ven involucrados en programas de promoción, de financiación, etc. para las Pyme.

Las certificaciones internacionales de calidad (ISO) elevan el valor agregado de los productos en ambos países (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). El etiquetado de precaución es obligatorio para ambos entes reguladores.

Calidad de vida (en valores 0-malo a 100-muy bueno):

Variable	Argentina	Colombia
Estabilidad política	41	47
Salud	79	62
Costo de vida	41	45

Otros factores relevantes:

Tasa de desempleo	11.5%	15%
Inflación	53.55%	2.52%
Impuestos comerciales y otros gravámenes	106.30%	71.20%
Ingreso anual promedio en USD	8.877	5.624
Corrupción	38 (malo)	39 (malo)
PBI	380.000 M USD	270.000 M USD
PNB	400.000 M USD	290.000 M USD
Exportaciones	63.000 M USD	38.000 M USD

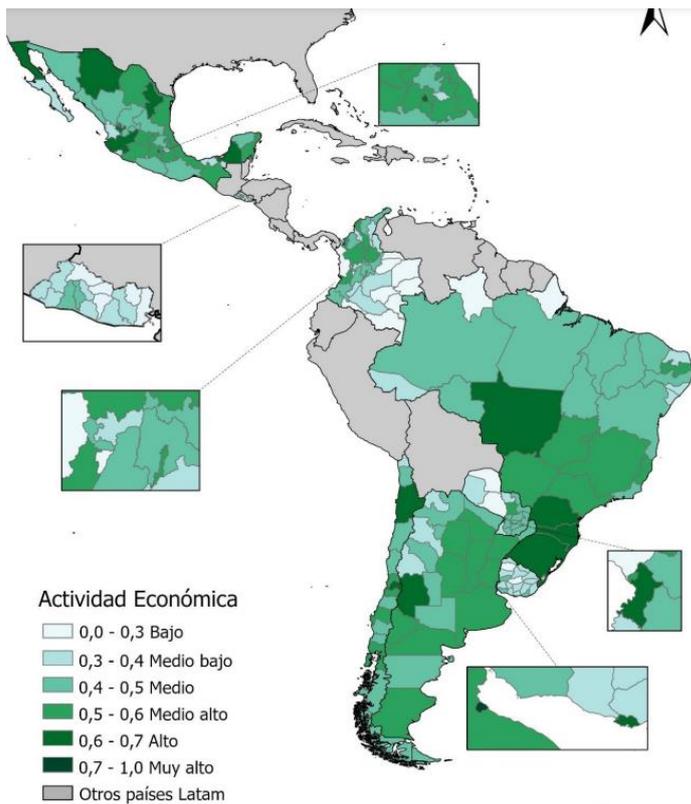
Importaciones	51.000 M USD	50.000 M USD
Red de rutas	281.290 kilómetros	206.500 kilómetros
Red ferroviaria	36.917 kilómetros	2.141 kilómetros
Vías navegables	11.000 kilómetros	24.725 kilómetros
Puertos	202	122
Aeropuertos	916	836

Fuente: Datos sin garantía. (s. f.). *Datos Mundial*. DatosMundial.com. Recuperado 29 de marzo de 2022, de <https://www.datosmundial.com/comparacion-pais.php?country1=ARG&country2=COL>

Colombia es un país más heterogéneo en varios aspectos que Argentina, a pesar de presentar estabilidad en variables como la inflación.

Figura 14

*Actividad económica latinoamericana comparada y heterogeneidad*



Fuente: IDERE LATAM, Rodríguez Miranda, A., & Vial Cossani, C. (2020). *Índice de Desarrollo Regional Latinoamérica*. Índice de Desarrollo Regional Latinoamérica.

Figura 15

*Comparación entre variables del mercado Buenos Aires y CABA con Bogotá y Santander*

REGIÓN	PAÍS	ACTIVIDAD ECONÓMICA	NIVEL DE DESARROLLO	DESEMPLEO	PBI per cápita	TAMAÑO DEL MERCADO
BUENOS AIRES	ARG	0,5683	MEDIO ALTO	0,4926	0,2122	1,000
CABA	ARG	0,8650	MUY ALTO	0,6478	0,9474	1,000
BOGOTÁ D.C.	COL	0,5551	MEDIO ALTO	0,4601	0,2054	1,000
SANTANDER	COL	0,5452	MEDIO ALTO	0,6771	0,1939	0,7647

Fuente: IDERE LATAM, Rodríguez Miranda, A., & Vial Cossani, C. (2020). *Índice de Desarrollo Regional Latinoamérica*. Índice de Desarrollo Regional Latinoamérica.

#### 5.1.4 Comercio bilateral

Para analizar con la mayor profundidad posible, se seleccionaron las dos posiciones arancelarias (NCM y DIAN) que fueron identificadas en las fichas de producto (Ver Anexo C).

*Principales exportaciones de la partida a todo destino, de acuerdo a INDEC (2021)*

Partida: 8536.69.90.100L (se toman 8 dígitos).
85.862,520kg USD FOB 1.199.491,22.

*Principales destinos de la partida desde Argentina (según INDEC, 2021)*

Paraguay 38.377,49kg USD FOB 520.289,48.
Bolivia 18.513,21kg USD FOB 218.086,18.
Uruguay 10.201,33kg USD FOB 163.182,52.

Estados Unidos y Brasil conforman destinos con menor volumen.

*Argentina exporta a países con acuerdos comerciales (8 dígitos) según INDEC (2021)*

Brasil 126,650 kg, 4.517,51 FOB.
Bolivia 17.613,850 kg, 182.431,43 FOB.
Perú 4.451,410 kg, 35.712,59 FOB.

Uruguay 14.945,260 kg, 225.640,81 FOB.
--

Paraguay 43.777,120 kg, 670.435,92 FOB.
---

Colombia importa desde todo origen USD 200.803 FOB (Trade Map, 2021) y exporta hacia el mundo USD 512.025FOB (Trade Map, 2020), teniendo en cuenta cuatro dígitos de la posición arancelaria.

Según esta lista, Argentina no figura como uno de los primeros orígenes de las importaciones de este tipo de posición arancelaria, así como tampoco Colombia es uno de los principales destinos para la producción local. Igualmente, para mayor detalle y contemplación del mercado, se adjunta una tabla de valores aproximados, confeccionada por Trade Map con los datos de INDEC y DANE. La misma permite obtener un panorama más claro de acuerdo a valores sobre las importaciones de Colombia desde Argentina, las importaciones de Colombia desde el resto del mundo y las exportaciones de Argentina hacia el mundo.

Figura 16

*Comercio bilateral Argentina - Colombia*

POSICIÓN ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN	ARGENTINA EXPORTA HACIA EL MUNDO					COLOMBIA IMPORTA DESDE ARGENTINA						COLOMBIA IMPORTA DESDE EL MUNDO				
		VALOR 2020 (en miles USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Cantidad importada 2020 (en tm)	Valor unitario (USD/U)	VALOR 2020 (en miles USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%)	Participación en las importaciones colombianas (%)	Arancel ad valorem aplicado por Colombia	Cantidad importada 2020 (en tm)	Valor unitario (USD/U)	VALOR 2020 (en miles USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Cantidad importada (en tm) 2020	Valor unitario (USD/U)
8536	Interruptores, conmutadores, relés, cortacircuitos, supresores de sobretensión transitoria, ...	17.093	1	0	800	21.366	924	-1	1	0	44	21.000	139.863	-1	0	8.247	16.959

Fuente: Trade Map. (2020). *Comercio bilateral Argentina - Colombia* [Con los datos extraídos de INDEC y DANE]. <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Las importaciones desde Argentina en relación a lo importado desde el mundo representan sólo 0,0066%. Mientras que lo exportado desde Argentina hacia Colombia en relación a lo exportado hacia el mundo es 0,12%.

La cantidad que Colombia importa desde el mundo supera ampliamente el total de lo que Argentina exporta hacia el mundo. Colombia posee varias alternativas que proveen a su demanda de este tipo de artículos. Igualmente, para Argentina supone una cifra a tener en cuenta ya que como se trata de un tipo de artículo que no pertenece al grupo de productos estrella de la canasta de exportación, Colombia se vuelve relevante para este nicho particular.

Para los exportadores argentinos, Colombia cumple con las características de país cercano geográfica y culturalmente, además de encontrarse ambos países en el marco del ACE 72 de donde surgen las preferencias arancelarias entre ellos, de allí su valorización como mercado prometedor más allá de que los volúmenes se vuelvan inferiores al compararlos con otro tipo de bienes más exportables.

Estas preferencias arancelarias facilitan que emprendedores más bien medianos como Chillemi Hnos. puedan incursionar internacionalmente a países de la región que no sean necesariamente limítrofes (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). Si bien Argentina no es un proveedor relevante en este rubro, las barreras de entrada son bajas y existen herramientas de promoción a las exportaciones que pueden aprovecharse y los riesgos de las utilidades a percibir se ven atenuados por el fenómeno de la distancia cultural mínima.

Si bien las características de los productos no lo encasillan particularmente como un bien de nicho, el mercado destino sí presenta alguna de sus cualidades, según el Departamento de Comercio Internacional de Chillemi Hnos., porque las relaciones comerciales establecidas con revendedores son resultado de las oportunidades naturales de este tipo tan específico de producto. Los productos en general son rentables porque son insustituibles para la funcionalidad de los hogares abastecidos por energía eléctrica. Entonces, más allá de los resultados del análisis del comercio bilateral y los datos relevantes para el estudio de mercado inicial, Chillemi Hnos. considera que el objetivo económico se vería cumplido si se puede afianzar un ida y vuelta de al menos un lote anual con uno o más revendedores colombianos (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Por otra parte, como ya se mencionó, Colombia es un país cercano de acuerdo a la distancia psíquica comparada y tiene un acuerdo preferencial con el Mercosur lo que otorga beneficios para el ingreso de productos argentinos.

#### **5.1.5 Necesidades de este mercado**

Los productos fabricados por Chillemi Hnos. son imprescindibles para la programación de un inmueble. Los constructores buscan productos de buen precio y durables ya que los consumidores no desean refaccionar los espacios de sus hogares con frecuencia, debido a los costos y las incomodidades (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Los comercios especializados, a su vez, necesitan aumentar la variedad de sus catálogos para acaparar una porción mayor de mercado, por lo tanto establecerán sus propias condiciones para optimizar la calidad de los artículos que comercializan. En una primera instancia, se mostrarán reacios a obtener lotes grandes de una marca aún desconocida en el mercado, por lo tanto Chillemi Hnos. deberá impulsar su entrada resaltando las características que motorizan el poder de compra de los colombianos (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Las empresas que realizan las obras públicas y las grandes construcciones buscan abaratar sus costos, en conjunto a la mínima cesión de calidad de los artículos, prestándole una especial atención a la reputación de las distintas marcas que componen la oferta. Es importante participar en los concursos de las licitaciones públicas para ser uno de los proveedores estatales, aun cuando fuera de trabajos más pequeños (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

#### **5.1.6 Comportamiento del consumidor**

El consumidor final no especializado busca economicidad, presenta un interés por catálogos originales que no lo abrume con demasiada información y haga foco en las utilidades con poco tecnicismo. El punto de venta debe responder todas sus dudas y generar confianza, ya que el usuario está depositando la seguridad de su hogar en esta nueva marca (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Es importante contar con las herramientas electrónicas suficientes (página web, perfiles en mercados virtuales, tienda online) ya que el usuario realizará una búsqueda exhaustiva, que comienza con su captura por el precio económico. Deberá ser convencido con una disponibilidad de detalles definitorios, que pueden contener

tecnicismos de preferencia para usuarios más capacitados en electricidad o electrónica, profesionales, empresas constructoras, etc.

### ***La experiencia del cliente con la marca***

Si bien la adquisición de un producto Chillemi Hnos. se ve guiada en su mayoría por la necesidad básica de completar los entramados eléctricos de un ambiente, para la firma es importante que el cliente relacione automáticamente al producto con la seguridad, la fidelidad, la duración y la economicidad que éste brinda (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

El sentimiento del usuario es más simple en este tipo de productos que el consumidor compra porque no tiene otra opción más que asegurar las instalaciones eléctricas de su casa y su oficina, por lo tanto elegir entre una marca y otra es una decisión poco influenciada (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

Respecto a la experiencia del cliente que es el importador mayorista, Chillemi Hnos. pondera: resaltar sus aspectos de diferenciación a través de la sinonimia entre la marca y artículos durables, básicos y económicos, fáciles de revender. Para el cliente de Chillemi Hnos. será importante, a su vez, que sus clientes tengan experiencia con la marca y la compren porque es más económica que las demás y tiene buena relación precio-calidad. Dado que casi todos los productos son idénticos o al menos brindan la misma utilidad, el importador/distribuidor así como los minoristas, son centrales para “empujar” las ventas en el mercado.

### ***Reconocimiento del producto y primeras interacciones en el ritual de compra***

Estos productos son muy específicos para la acción a desarrollar, casi sin variantes más allá de los colores y las composiciones (si son posibles), por lo tanto el usuario los reconoce desde un primer momento.

El potencial importador mayorista debe tener al alcance la información respecto al precio y las funciones que cumple el producto, esto puede facilitarse a través de la página web y Redes y una rápida atención y respuesta al pedido de presupuestos o envío de muestras. El consumidor final recibe estos detalles de manera rápida a través de los catálogos físicos y online que confeccionan este tipo de comercios poli rubros. La especificidad de las funciones de estos productos simplifica estas cuestiones, donde la rapidez y el ser precisos son fundamentales.

### ***¿Cómo se convence al consumidor para que opte por la marca en lugar de la competencia?***

Es clave enfocar la atención de los potenciales usuarios en las características de diferenciación, que pueden verse resaltados si la competencia no cumple los mismos niveles. Es importante que el cliente sepa desde el momento cero de compra que el producto Chillemi Hnos. es económico, es de calidad, es práctico y cumple con todos los requisitos técnicos necesarios.

### ***¿Existe diferencia entre los factores que ponderan el cliente doméstico y los que predominan en el circuito de decisión del colombiano?***

La percepción general (global) del comportamiento de los consumidores de estos artículos es que todos son sujetos de una búsqueda de que sean económicos y fáciles de colocar, ya que frecuentemente se deben realizar varias instalaciones eléctricas y/o electrónicas y se necesita que se facilite este tipo de interacción (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). Se trata de bienes básicos que todo hogar precisa sí o sí, por lo que no hay mucha diferenciación ni variación en el comportamiento en base a preferencias o patrones culturales.

### ***Construcción de la marca Chillemi Hnos.***

A través de la construcción de una buena marca, cada vez que surja la necesidad de satisfacer estos requerimientos en el hogar de los usuarios, éstos pensarán en adquirir los productos Chillemi Hnos. “porque son más baratos”, “porque duran más”, “porque se consiguen en cualquier comercio cercano y accesible”, etc. (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

La calidad del plástico utilizado y de los colorantes es el principal atractivo a largo plazo que poseen estos productos. Desde la primera compra, el consumidor confiará en la marca para realizar sus próximas refacciones porque estará satisfecho con la durabilidad que aún poseen los artículos ya ubicados (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Evaluación y atención postventa***

A los importadores, Chillemi Hnos. ofrece canales de comunicación constantemente habilitados para que el cliente pueda hacer su retroalimentación, tanto positiva como negativa. En caso de algún error de fábrica que condicione gravemente la funcionalidad

del aparato, Chillemi Hnos. se encarga de aplicar una garantía en donde envían un lote en reemplazo gratuito para el cliente, sin gastos de importación que cubre Chillemi Hnos. Esto después de realizar la investigación correspondiente y el análisis de daños, donde se evalúa si corresponde o no. La garantía es de 6 meses y cubre el lote entero o unidades (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### ***Promoción comercial***

Las ferias internacionales son convenientes para dar a conocer a la marca a grandes importadores y gobiernos (Galván Sánchez, 2003). En Colombia, Chillemi Hnos. podría asistir y participar en ferias como FISE (Feria de electricidad en Colombia), Expo Solar Colombia, FIEC (Feria internacional + Electricidad Colombia) y Expo Camacol (Feria internacional de Construcción). Para todo tipo de clientes es importante mantener una página web y catálogos actualizados, con información clara respecto a las ofertas de interés y el lanzamiento de nuevos productos, por ejemplo (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

### **5.1.7 Composición del mercado colombiano**

Una de las propiedades del mercado de aparatos eléctricos y electrónicos es que las importaciones colombianas superan con creces a las exportaciones que realiza el país. También se destacan las importaciones frente a la producción nacional de las partidas arancelarias más relevantes al nicho.

La demanda de este tipo de productos fue decayendo en la última década, el nivel de producción por parte de empresas nacionales aumentó pero con destino hacia los mercados internacionales, abasteciéndose el exceso de demanda a través del aumento de las importaciones. Aproximadamente un 44% de la producción del país tiene como destino el consumo final en los hogares (Acoplásticos, 2021).

Respecto a la partida de interés (8536), según el DANE en 2021 se importaron USD 200.803 frente a USD 139.863 en 2020, una tendencia en alza los últimos años. Cuenta con una participación del 3.1% del total de las importaciones colombianas de aparatos eléctricos.

Brasil es el principal competidor regional de los productos argentinos, participan un 2.89% en el total de las importaciones del sector, exportando hacia Colombia más de 35 posiciones arancelarias distintas (Acoplásticos, 2021).

En particular a la partida de interés, Brasil incrementó sus exportaciones hacia Colombia en un 38.1% durante el período 2019-2020, concretando una participación total en este nicho de mercado del 6.6% (2021), cifra que permite visionar un crecimiento progresivo augurado para los próximos años. Colombia representa un mercado de exportación de más rápido crecimiento para esta posición arancelaria, USD 429.000 en exportaciones entre 2019 y 2020 (The Observatory of Economic Complexity, 2022).

Argentina exportó a Colombia USD 58.000 durante 2020, representando este destino el 4,40% del total de las exportaciones de esta partida. Los mercados de exportación de más rápido crecimiento para esta posición arancelaria para nuestro país son Brasil, Alemania y Estados Unidos entre 2019 y 2020 (The Observatory of Economic Complexity, 2022).

China, Estados Unidos, la Unión Europea y México son los punteros del ranking de origen de importaciones de esta partida y sub-partidas (8536909000, 8536491900, 8536901000, 8536209000). Todas estas naciones gozan de aranceles 0% por tratados regionales y económicos, etc. (Acoplásticos, 2021).

### 5.1.8 Potenciales importadores

Electrónica Tecolradio Sas. Bogotá.
Hierros y Aluminios estructurales Sas. Bogotá.
Hibromecanizados Sas. Bogotá.
Aceros EMINOX Sas. Bogotá.
Producciones industriales Esperanza Sas. Bogotá.
Herrajes y accesorios Ónix Sas. Bogotá.
Caldecon ingeniería Sas. Bogotá.
JD eléctricos, importador y comercializador por mayor ( <a href="https://jdelectricos.com.co/">https://jdelectricos.com.co/</a> ).
Sirf SAS.
Zcebox Colombia.

IMPORTACIONES LUMINAPLUS SAS.
-------------------------------

Hay una gran variedad de comercios pequeños, medianos y más grandes que se dedican a importar este tipo de accesorios eléctricos y electrónicos, con el objetivo de expandir cada uno de sus catálogos, que son un ítem de diferenciación entre los locales de tipo poli rubro (en conjunto con la cercanía con el usuario) (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A). La gran mayoría de los consumidores no prefiere una marca particular para realizar sus instalaciones eléctricas porque casi la totalidad de los proveedores deben cumplir sí o sí con las normas del RETIE. Entonces, es importante localizarse en una ciudad céntrica o polo comercial cercano al usuario común y corriente y ofrecer una amplia gama de variantes y precios.

Como potenciales importadores también se pueden considerar los municipios y las empresas constructoras que poseen convenios para grandes obras y supermercados como Easy, Cencosud, etc.

Empresas que participan en comercio internacional, ubicadas a lo largo de toda Colombia, de acuerdo a NOSIS (5 dígitos):

EnergySolutionsGroup SAS:
FOB USD 11.635 (2020) (8536.6).
FOB USD 15.344 (2019) (8536.9).
Diesel Electric del pacífico SAS:
FOB USD 8.429 (2015) (8536.5).
FOB USD 412 (2017) (8526.9).
FOB USD 1.835 (8536.6).
Eléctricos del Ruiz y Cía. LTDA:
FOB USD 149.732 (2020) (8536.6).
Electro monitor LTDA:
FOB USD 10.968 (2017) (8536.6).

Fuente: NOSIS. (s. f.). *Empresas exportadoras e importadoras de Colombia*. Trade Nosis | Servicio de Búsqueda de Negocios. Recuperado 12 de noviembre de 2021, de

[https://trade.nosis.com/es/q?categories=39136+45636+1516+45857&T\\_tipoPerfil=Empresas;](https://trade.nosis.com/es/q?categories=39136+45636+1516+45857&T_tipoPerfil=Empresas;)

[https://trade.nosis.com/es/q?categories=40623+45636+1516+39136+40544+45857&T\\_tipoPerfil=Empresas](https://trade.nosis.com/es/q?categories=40623+45636+1516+39136+40544+45857&T_tipoPerfil=Empresas)

### **5.1.9 Competidores en general**

Chillemi Hnos. es una empresa líder a nivel latinoamericano, tienen un competidor nacional llamado PRYDE que realiza sólo un tipo de insumo plástico para electro-electrónica (carretes), que Chillemi Hnos. casi no produce porque por el avance de la tecnología su uso está casi desplazado. El otro competidor relevante es Patola, en Brasil, que exporta también y tiene una gama de productos extensa como Chillemi Hnos., pero más estándar (D. Chillemi, comunicación personal, 23 de mayo de 2022, Apéndice A).

A nivel más general, siempre es relevante tener en cuenta que los productos de origen asiático con claramente más competitivos en el sentido en que es complejo obtener precios más económicos que los que China ofrece, tanto en el mundo como en la región. A su vez, Brasil como nación industrial impone su posición en Mercosur y región (Acoplásticos, 2021).

#### **5.1.9.a) Caracterización de los competidores activos más relevantes en el mercado colombiano**

##### ***SIRF SAS.***

Medellín, Colombia. Perfiles de Mercado Libre, Facebook e Instagram (activos). Posee página web propia sin tienda online, pero atención inmediata. El catálogo es más variado. Los precios son más costosos que los de Chillemi Hnos. minorista en mercado doméstico. Buena posición en Internet, uno de los primeros resultados en palabra clave “gabinete plástico electricidad RETIE”.

<http://www.sirf.com.co/>

##### ***Zcebox Colombia.***

Medellín, Colombia. Perfiles de Mercado Libre y Facebook (activos). Posee página web propia sin tienda online, pero atención inmediata. Segundo resultado en motor de búsqueda por palabras clave. Publicita en catálogos especializados online como Electro Servimos donde se enlistan distintos servicios relacionados a la industria

(<https://electroservimos.co/>), incluso ofrecen venta online tercerizada desde este sitio. Los precios son más similares a los de Chillemi Hnos. minorista en mercado doméstico.

<https://zcebox-colombia.negocio.site/>

### ***TERCOL SAS.***

Medellín, Colombia. Página web a modo de catálogo informativo, sin tienda web. Publicita en Electro Servimos y vende a través del sitio. Mayor variedad de productos, más modelos de cajas plásticas. Los precios son más similares a los de Chillemi Hnos. minorista en mercado doméstico.

<https://tercol.com.co/>

### ***PRYDE.***

Wilde, Argentina. Empresa competencia directa con Chillemi Hnos. pero que se especializa en carretes, producto que Chillemi Hnos. realiza cada vez menos ya que su uso es más obsoleto en comparación a otros. Exporta a más países, tiene mayor experiencia. Página web sin tienda web. Venta por WhatsApp y Mercado Libre.

Sus productos son distribuidos en Colombia a través de Dicoelec S.A.S. ubicada en Medellín.

<http://www.pryde.com.ar/>

### ***PATOLA.***

Sao Paulo, Brasil. Tiene tienda online, venta por WhatsApp, un catálogo de mayor variedad que se extiende a iluminación, alarmas, valijas y espumas para transporte en valijas, entre otros bienes. Los precios son más similares a los de Chillemi Hnos. minorista en mercado doméstico.

<https://www.patola.com.br/>

En general, el conjunto de las empresas productoras y comercializadoras de este tipo de productos, relacionados a la construcción, la electricidad y la electromecánica, se ven inevitablemente afectados por una retracción en el sector económico que las envuelve (Acoplásticos, 2021).

Al ser productos para el hogar, Chillemi Hnos. debe estar al día con las tendencias y los requisitos para actuar en corriente con la evolución constante que presentan y requieren

este tipo de productos. Si no, queda fuera del mercado. Este tipo de producto responde a una necesidad que perdura en el tiempo porque las edificaciones siempre necesitarán de estos artefactos de cualquier material (quizás más avanzados en un futuro) para aislar las conexiones eléctricas y garantizar seguridad en general.

En el mercado colombiano coexisten empresas de distintos tamaños, las peleas son por espacios pequeños, hay coexistencia además de competencia. Los pedidos a los proveedores son reducidos, los clientes suelen ser más chicos que en otros mercados y la entrada al escenario económico es probable a través de la conquista de clientes de tipo minoristas, conformando como actores empresas que hacen grandes descuentos y venden al costo (Acoplásticos, 2021; UPME & Ministerio de Minas y Energía. (s. f.).

Tanto Acoplásticos, como el Instituto de capacitación del plástico y del caucho (ICIPC), y Acolpack (asociación colombiana del packaging) agrupan las entidades de apoyo de este sector económico en Colombia.

#### **5.1.9.b) Comparación de precios en Colombia**

Se mantienen como parámetro los productos más relevantes en Mercado Libre Colombia. De las 6 fichas de productos, se comparan tres productos iguales de la competencia en Colombia. Los precios Chillemi son mayoristas, se presupuesta un precio de venta “sugerido” que se encuentra aún debajo de los precios de la competencia, entonces el margen para el comprador es amplio.

Gabinete marca ZCEBOX (39 cm x 29 cm x 16 cm) de ABS. USD 55.
Gabinetes Chillemi Hnos. ABS ignifugo Gab.Plast.P75 ignifugo. USD 2. Precio de venta sugerido: USD 10.

Tomacorrientes marca FOCCI. USD 2.
Tomas corrientes Chillemi Hnos. T19E, 19x26x22. USD 0,60. Precio de venta sugerido: USD 1,75.

Gabinete protector genérico. USD 25.
Gabinete plástico Chillemi Hnos. P015N. USD 4. Precio de venta sugerido: USD 20.

### **5.1.10 Herramientas de promoción a las exportaciones**

Como herramientas de promoción de las exportaciones, se destacan dos programas nacionales que presentarían resultados prometedores. El Desarrollo Federal Exportador Pyme es un portal web del Ministerio de Desarrollo Productivo. A través de esta página, enlista una serie de instrumentos en distintas categorías de interés para los productores: Cursos, seminarios, asistencia técnica, financiamiento y vinculación con ayuda del Estado (Ministerio de Desarrollo Productivo. (s. f.-a).

En segundo lugar, se distingue el Sello de Buen Diseño argentino, una distinción adicional para resaltar internacionalmente el producto de una Pyme, que habilita a los emprendedores a participar de Ferias Internacionales con otras consideraciones y beneficios.

En la página web se describen los productos que poseen esta distinción, a modo de catálogo, conformando otra herramienta para que el potencial importador y entidades internacionales en general conozcan a la Pyme (Ministerio de Desarrollo Productivo. (s. f.-b).

## **6. CAPÍTULO 5**

### **6.1 FODA**

A continuación se engloban las características más sobresalientes de acuerdo a las categorías que delimita el análisis FODA, a modo de complemento y asimismo resumen a las conclusiones previas.

#### ***Fortalezas***

- Capacidad productiva suficiente para ceder y repartir gradualmente los recursos hacia un aumento de la producción internacional. Chillemi Hnos. cuenta con una importante infraestructura de equipos y tecnologías.
- Experiencia previa del departamento de Comercio Internacional prepara a la empresa frente a adversidades de todo tipo.
- La empresa cuenta con un sitio web actualizado que perfecciona el contacto directo con potenciales importadores y comunica las consultas directamente con la bandeja de entrada corporativa para una rápida respuesta.

- Sólida relación con distintos proveedores de materias primas, que garantiza poder mantener los precios competitivos actuales.
- Rentabilidades resguardadas por la convicción histórica en una buena relación precio-calidad.
- Core business de Chillemi Hnos. se destaca gracias a sus valores fuertemente arraigados en procedimientos claramente establecidos más allá de las normas explícitas.
- Certificaciones nacionales e internacionales.
- Venta mayorista como especialidad de la firma, por lo tanto poseen las herramientas para construir una relación comercial con uno o más importadores.
- Como se apunta al establecimiento de la marca a través de la reventa en comercios poli rubros, la economicidad del producto es favorable tanto en la atracción de este frente como en un caso de participar como proveedor de estos artículos en una obra pública o en construcción.
- A través de una eficiente comunicación entre los departamentos de la empresa y su activa participación para la toma de decisiones, Chillemi Hnos. puede establecer claras y sólidas estrategias a largo plazo.
- Productos de calidad como bien durable.
- Productos versátiles que pueden participar como bienes complementarios y/o partes y piezas de los de la competencia.
- Una buena y consolidada estructura en departamentos que funcionan de manera integrada permite una buena gestión de las finanzas generales de la empresa con capacidad de generación de fondos, escenario ideal para la proyección de una internacionalización.

### ***Oportunidades***

- El mercado de Bogotá presenta características peculiares a su tipo de cosmópolis que posibilita una rápida expansión.
- Crecimiento de la industria de la construcción y obras públicas.
- Relativa estabilidad durante los últimos años de la economía colombiana, niveles bajos de inflación y constancia en las resoluciones técnicas, aranceles, etc.
- Preferencias arancelarias.

- Posibilidad de asociarse con otro/s productor/es para proponer sus productos en conjunto como bienes complementarios.
- Tasas de interés preferenciales para exportadores y otros estímulos y reintegros a la exportación.
- Aprovechamiento de la tendencia a la producción de bienes durables renovables y amigables con el medioambiente a través de la implementación de nuevas tecnologías, nuevas materias primas, etc.

### ***Debilidades***

- Reticencia de las personas responsables de la inversión y financiamiento general de los proyectos, que priorizan el mercado doméstico.
- Falta de cultura exportadora que dificulta la internacionalización más profunda. A su vez, la empresa no presenta políticas de desarrollo propias para la formación del personal con un perfil más internacional.
- Imagen internacional poco desarrollada.
- No son productos amigables con el medioambiente, por lo tanto conlleva a una de las externalidades negativas de especializarse en este rubro, a menos que se realicen esfuerzos para contrarrestarlas.
- Chillemi Hnos. no cuenta con una política publicitaria bajo la que se realicen acciones diarias para incrementar este tipo de comunicaciones con los potenciales clientes.
- Aún carece de un sistema efectivo de medición de riesgos para definir con claridad los objetivos y las estrategias a corto y largo plazo.

### ***Amenazas***

- Grandes empresas ya establecidas en las ciudades principales de Colombia, de una trayectoria nacional y regional difícil de equiparar.
- Competidores argentinos y brasileros que exportan a esta área en particular.
- Turbulencia económica nacional, regional y en Colombia que haga variar cualquiera de los aspectos a considerar para la operación internacional (nuevas disposiciones regulatorias, subas en los aranceles pactados, en los impuestos, inflación sin devaluación oficial, etc.).
- Competencia de parte de los productores asiáticos es un factor de riesgo.

- Gran dependencia de Chillemi Hnos. en su relación con los clientes del mercado doméstico.
- Competidores grandes que producen bienes complementarios a los productos Chillemi Hnos., que pueden asociarse con otras marcas y reemplazar a la firma.
- Pocos proveedores actuales.
- Insuficientes o deficientes políticas de promoción por parte del Estado.
- Complejidad y exceso de barreras para establecer un lugar físico en Colombia.

En resumen, Chillemi Hnos. es una empresa que debe pulir una serie de externalidades negativas de su personalidad como Pyme familiar que puede desacelerar el crecimiento internacional proyectado. No obstante, el emprendedurismo de los sectores que llevan a cabo la gestión de las experiencias internacionales en su haber es una variable a tener en cuenta, que se construye de esfuerzos por los responsables para concretar los distintos proyectos que necesitan de la inversión de los fundadores.

El mercado colombiano y en específico estas ciudades céntricas objetivo presentan oportunidades suficientes, donde los productos Chillemi Hnos. gozan de un margen de competitividad por su relación precio-calidad, además de las preferencias arancelarias y las herramientas nacionales en mano de la Pyme para verse motivada a exportar.

## **7. CAPÍTULO 6**

### **7.1 CONCLUSIONES**

Chillemi Hnos. es una empresa nutrida de las características propias e inseparables a la firma familiar que describe la teoría. Estas cualidades son las que construyen su camino particular a la hora de encarar un proyecto de internacionalización, en cualquier grado.

A través del análisis del mercado colombiano, se arriba a la conclusión de que esta nación presenta las condiciones favorables para que la marca cemento progresivamente una posición competitiva, destacándose: un margen atractivo para moverse en los precios minoristas, el cumplimiento de todos los requisitos legales y de calidad para no quedar fuera del mercado y una amplia capacidad productiva para hacer frente a aumento y/o diversificación de la demanda. Además, la relación comercial Argentina-Colombia establece las preferencias arancelarias y la minimización de barreras de entrada suficientes para que Chillemi Hnos. considere aprovecharlas.

Los productos Chillemi Hnos. poseen propiedades de un bien diferenciado, insustituible, sujeto a normas técnicas y legales obligatorias. Si no cumple estas condiciones, la firma queda automáticamente fuera del mercado. A su vez, estas características son las que hacen destacar a la marca frente a los competidores que se supone también cumplen con estos requisitos, a través de un precio competitivo, por ejemplo.

Una posible secuencia operativa nace desde un primer contacto con los importadores interesados a través de su solicitud de presupuesto en la página web, de aquí la relevancia de todas las acciones que los departamentos pertinentes puedan realizar para acrecentar y perfeccionar la posición online de la empresa, a través de la innovación de las herramientas digitales disponibles. La confección de un presupuesto deriva en la construcción de un precio FOB competitivo desde el precio de venta mayorista nacional. Lo realiza el departamento de Comercio Internacional y Damián Chillemi, su responsable.

Si el presupuesto fuera aceptado, uno de los objetivos del departamento se volcaría a concretar dos o más exportaciones al año con destino la ciudad de Bogotá, para comenzar a considerársele un punto de venta internacional más. En un futuro cercano, el departamento puede aspirar a conquistar otros importadores para ampliar su cartera de clientes alrededor de las urbes de interés, además de buscar aumentar en volumen y frecuencia los lotes a exportar.

El objetivo más ambicioso consistiría en la obtención de contratos directos con los municipios, las constructoras responsables de obras relevantes y los súper o hipermercados.

Actualmente, el interés de la Pyme se encuentra centrado en acaparar la atención del importador interesado que tiene similares características al tipo de comprador local: poli rubro, distribuidor minorista y mayorista, ubicado en zonas céntricas y áreas comerciales cercanas al vecino habitual. Las condiciones de compra a establecer son las mismas del trato con el comprador doméstico, con el aviso previo de cualquier modificación en cantidad o frecuencia dado que el método de pago establece uno anticipado de cualquier manera. Una vez tejidas las bases de la relación comercial internacional, los objetivos pueden ir superándose progresivamente.

Para Chillemi Hnos. es importante construir un tipo de relación sólida. Si bien todo tipo de venta internacional supone externalidades positivas para la firma, el hecho de concretar una confianza y una trayectoria con el importador ayuda a aumentar la cultura exportadora desde los fundadores hasta los operarios y los administrativos.

Todo tipo de empresas valoriza el afianzamiento comercial con clientes habituales y leales, pero particularmente las empresas familiares con la presencia de la reticencia a exportar por parte de los miembros más escépticos, ven necesario que el potencial cliente internacional se movilice en el contexto como lo hace el cliente del mercado doméstico. Este tipo de tratamiento mutuo entre la empresa y el cliente estimula las motivaciones internacionales de los fundadores (que muchas veces son nulas o mínimas) y conforma una situación amena para comenzar a incrementar el conocimiento internacional, herramienta indiscutiblemente positiva para seguir alimentando una visión empresarial de carácter internacional.

Además, el desarrollo de una relación sostenida con los compradores transmite a los más jóvenes una seguridad importante donde se encontrarán más dispuestos a considerar el proyecto internacional como experiencia positiva en general.

Como se verificó con anterioridad, Chillemi Hnos. es una empresa que puede encuadrarse dentro de una serie de parámetros propios del comportamiento frecuente de las empresas familiares cuando se presenta la oportunidad de internacionalizar parte de su producción.

En resumen, es una Pyme que ya se encuentra consolidada en el país, posee una cartera de clientes nacionales considerable y una trayectoria económica que supone un activo atractivo en su balance. Su motivación de tipo internacional proviene desde el emprendedurismo de los hijos de los fundadores, como siguiente paso en la actividad general, indiscutiblemente positivo por la obtención de divisas y el crecimiento de la cartera de clientes actual, dentro de un área de baja distancia psíquica.

Los estímulos que sienten los herederos hacia un aumento progresivo en los recursos internacionales que puede captar la firma, se ven limitados por el control que a los fundadores les cuesta ceder en varios planos de la toma de decisiones. Sin embargo, en el día a día de Chillemi Hnos. se sostiene una atmósfera donde los planteos de los más jóvenes son escuchados porque se consideran una fuente de renovación de las tareas y las ideas definidas hace más de cincuenta años. Esto se hace evidente tras la

participación de todos los miembros en las reuniones ordinarias para toma de decisiones, por más de que la determinación final la resuelvan los fundadores.

Chillemi Hnos. como empresa familiar se nutre de los valores que se derivan de dónde vienen y del contexto económico y social donde comenzaron a crecer empresarialmente hablando, y a su vez estas recompensas únicas por el tipo de trayectoria que tuvieron en este país en particular tiene un significado específico para las familias, porque los trabajadores en una empresa familiar que son parientes ven afectadas sus actividades dentro y fuera del horario laboral. Desde todos los sectores se resalta un mensaje unificador, que se trabaja no sólo hacia el éxito y la utilidad del ejercicio de una empresa, sino por el progreso de los miembros familiares en conjunto. Del porvenir de Chillemi Hnos. como sociedad jurídica se deriva el bienestar de las familias: en cómo se relacionan entre los familiares, en sentirse solventes económicamente, etc.

Las teorías encargadas de enmarcar el comportamiento de este tipo de empresas resaltan algunos conceptos descriptos con anterioridad, que facilitan la contextualización de las situaciones propias del mecanismo diario de una Pyme familiar como Chillemi Hnos.: la sucesión, cómo influye el profesionalismo de los trabajadores en los vínculos entre fundadores y herederos, cómo se lleva a cabo una operación de financiamiento y quiénes determinan estas directrices, y cómo se compone la familiaridad y de qué manera supone un recurso en sí misma. En adición, se puede hacer uso del factor de individualización que analiza a modo de conclusión el perfil del liderazgo que pone en funcionamiento la familia en todos sus niveles.

Todas estas variables son herramientas que brindan los modelos vistos para facilitar un análisis con profundidad.

Uno de los componentes más sólidos en el conjunto de valores en Chillemi Hnos. es la confianza transmitida en las actividades diarias que afianzan las relaciones de tipo empresarial entre padres e hijos. La generación más joven se capacita constantemente para aportar cada vez más emprendedurismo al ejercicio diario, para que no quede obsoleto, y los fundadores apoyan este tipo de iniciativas haciéndolo evidente tras el financiamiento de estudios, el llamado a que todos participen del proceso de toma de decisión, entre otros. Para los padres, estas acciones en torno a aumentar el nivel de profesionalismo en sus familiares es un aliciente importante para asentar buenas bases

hacia un proceso de sucesión armonioso, que por el paso del tiempo es un acontecimiento inevitable.

Existe una jerarquía en las decisiones, donde se deja en absoluta responsabilidad de los fundadores aspectos como la financiación de un proyecto de internacionalización o inversión necesaria relacionada a aumentar la capacidad productiva, por ejemplo. Como en un paralelismo con la dependencia económica de los más jóvenes de sus padres, en Chillemi Hnos. los responsables de departamento (que son los hijos de los fundadores) deben consultar obligatoriamente estas propuestas con los dueños de la firma. Indudablemente, con el pasar de los años y el acumulado de la experiencia empresarial en la generación más joven, estos miembros se vieron más interesados en participar de las reuniones sobre el accionar frente a oportunidades de negocio, de inversión en maquinaria, etc.

Las ideas emprendedoras de cualquier origen son abiertamente escuchadas y esto supone para Chillemi Hnos. un valor familiar en sí mismo, donde se trabaja diariamente en no ponderar al oficio y la trayectoria por sobre las aspiraciones y las ocurrencias de los más jóvenes. Muchas veces, Chillemi Hnos. se favoreció gracias a estas ideas más emprendedoras: por propuesta de implementación de sistemas administrativos nuevos, por uso de plataformas virtuales como contacto con nuevos clientes, Exporta Simple, adquisición de maquinaria más moderna tras una investigación que hicieron los departamentos más jóvenes, por ejemplo.

Para los jóvenes profesionales cualquier interacción con la jefatura fundadora en las reuniones de toma de decisiones se traducen como complemento a la experiencia empresarial que tienen sus padres. La conquista del mercado doméstico incluso cuando los más jóvenes aún no trabajaban en la firma oficialmente, es una noción que estimula el interés de estos por incursionar en mercados nuevos.

Todo proyecto internacional en su historial tiene origen a partir de un miembro de la familia. Como determina la teoría, es muy inusual que Chillemi Hnos. acepte las directrices de una planificación realizada por un tercero contratado.

Chillemi Hnos. creó a lo largo de los años un escenario donde se retroalimentan todos sus miembros, desde los fundadores hasta todo tipo de operarios funcionales, de un repertorio de valores que son los mismos que identifican como pilares en su vida familiar en general: camaradería entre los primos, los tíos, los hermanos y los sobrinos,

trabajo en equipo con el objetivo supremo del éxito económico a través de la construcción de un espacio de trabajo amigable, asistencial y hogareño, condimentos que son distintos en otro tipo de firma.

Si bien las normas no dichas y el concepto en sí de familiaridad suponen realizar un análisis demasiado abarcativo ya que engloban cuestiones bastante abstractas, en Chillemi Hnos. es perceptible que en la habitualidad y las tareas siempre se encuentran sesgos de estos valores intrafamiliares, en su modo de comunicación entre pares.

Se esfuerzan diariamente en renovar estas características identitarias (que provienen de ser inmigrantes, del oficio, de la sobrevivencia a crisis económicas profundas) gracias a la incentivación de los aspectos más emprendedores en sus departamentos, buscando un punto de equilibrio entre su identidad de tipo sólida pero flexible a cualquier situación que suponga un resultado de crecimiento. Esta voluntad es relevante a la hora de tener en cuenta una posibilidad de internacionalización de los factores, porque en muchos aspectos la firma debe encontrarse “abierta” a una experiencia extraña, para acrecentar de manera progresiva un grado bajo de internacionalización.

Todos los días Chillemi Hnos. enfrenta la jornada laboral como un gran equipo que no puede ni debe trabajar en solitario. Recuerda constantemente que cumplir su labor entre los primos y los hermanos estimula el desempeño personal de cada uno, aprovechándose de las externalidades positivas que se derivan de trabajar en confianza, con la sensación ininterrumpida de que todos reman en la misma dirección más allá de los obstáculos.

Por supuesto que, como se resaltó varias veces con anterioridad, la idiosincrasia del hecho de ser una empresa familiar tiene aspectos negativos, sobre todo cuando los fundadores se ven imposibilitados de ceder ningún tipo de control. Las asperezas regularmente se atenúan a medida que los emprendedores “van convenciendo” a los más descreídos a través de distintos encuentros a lo largo del proyecto a presentarles. Estas situaciones donde ninguna de las partes llega a un acuerdo rápidamente son las que generan una complejidad propia del mecanismo de las familias empresarias, y desde luego que en Chillemi Hnos. se sienten identificados con este tipo de incomodidad tan particular.

La información que dispone la teoría de la internacionalización de las empresas familiares y sus modelos actuales son herramientas útiles para analizar el

comportamiento general de Chillemi Hnos. como sociedad familiar y cómo reacciona ante una oportunidad comercial internacional. Los conceptos vistos ayudan a comprender las decisiones que frecuentemente se dan en un terreno de toma de decisiones volátil y/o lejano. En una firma de tipo familiar, como en la vida cotidiana de las personas, muchas de las variables se manifiestan de una manera particular y es importante tenerlo en cuenta para entender, prever o delimitar y recomendar acciones a seguir.

A través de una entrevista con uno de los miembros de Chillemi Hnos., que además de ser jefe de departamento posee una determinada influencia en la toma de decisiones regular de la empresa, se pueden percibir como concretos algunos conceptos más bien abstractos, como el significado de las normas no dichas, de los valores familiares explícitos en cada actividad de tipo empresarial, de las jerarquías familiares transcritas a las relaciones laborales diarias, entre otros. Mediante este instrumento se ve complementada la investigación, además de exponer un contexto propio de esta firma familiar que se condice con las observaciones de los autores dentro de las teorías vistas.

Los miembros de Chillemi Hnos. se consideran con actitudes emprendedoras que generalmente se encuentran con una actitud optimista de parte de los fundadores, que son las personas encargadas de financiar los nuevos proyectos internacionales si fuera necesario. Sus ideas no se ven aplacadas más allá del deseo de un alto control general desde los pioneros Chillemi. En estas circunstancias, los departamentos de la empresa trabajan a diario en trasponer las cualidades positivas (una estrategia fuerte, una política de precios competitiva, una marca sólida en el mercado doméstico) al mecanismo internacional potencial. Al mismo tiempo, para el departamento de Comercio Internacional es importante acumular conocimiento internacional, un activo que sistemáticamente aumenta el grado de cultura internacional, un aspecto que Chillemi Hnos. aspira a desarrollar.

Como se vio anteriormente, este objetivo máximo es relevante para todo tipo de empresa que pretenda concretar ventas internacionales, pero en particular para las empresas familiares existen algunos obstáculos característicos, en su mayoría relacionados a la disponibilidad de los fundadores a ceder el control. Los emprendedores en Chillemi Hnos. son los encargados de buscar y fomentar constantemente las acciones que atenúen las rigideces encontradas para reunir una cultura internacional firme. Ésta es la mayor fuente de energía de todo el mecanismo

que se activa cuando la meta es cerrar una venta internacional. Además, la firma familiar va construyendo su camino a ponderar la marca global, advirtiendo como realizable que en un futuro la empresa se dedique exclusivamente a comercializar con clientes extranjeros.

Para las familias, toda actividad que incluya en su ecuación un mínimo de riesgo y atisbo de amenaza de perder un grado de la confianza ganada de los clientes locales, se vuelve inconcebible porque el objetivo principal es seguir alimentando esta larga trayectoria de seguridad para con el cliente leal. Cuando los emprendedores presentan este tipo de proyectos en las reuniones de negocios, se deben garantizar que estas externalidades negativas se verán cubiertas. Es importante que las operaciones internacionales no alteren nocivamente el ejercicio diario de la firma.

Entonces, los emprendedores al haberse criado empresarialmente en este contexto de reticencia a la cesión del control en general, van desarrollando intuitivamente los mecanismos a seguir para perfeccionar su planeamiento internacional y así resolver las dudas de las personas responsables del financiamiento de estos proyectos.

Las circunstancias propias de la actividad empresarial familiar, como son la sucesión, la participación de miembros familiares en la toma de decisiones, y la profesionalización de los trabajadores en contraste a la experiencia de los fundadores a través del oficio, son etapas que poco a poco van atenuando estas asperezas y diferencias en los intereses de los padres y sus hijos, que presentan naturalmente más iniciativa hacia las operaciones internacionales de acuerdo a sus orientaciones académicas, a pesar de que cualquier experiencia internacional positiva que posean los padres también incentiva a la actividad, como explican los autores.

El ejercicio cotidiano de Chillemi Hnos. está teñido de rastros de estos patrones que identificaron los diferentes autores. Su comportamiento se ve influenciado por la personalidad particular de la firma como Pyme familiar y el mecanismo que se activa para hacer frente a una internacionalización, se condice con las características desarrolladas por esta teoría. Desde una perspectiva más cuantitativa, el análisis de Colombia como posible destino de los productos posee resultados positivos frente a todas las variables que debe considerar la empresa más allá de su carácter familiar. Sin embargo, es la familiaridad el recurso del que se abastecen las voluntades, la toma de decisiones y la idiosincrasia general que determina cómo se lleva a cabo algo puntual.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Acoplásticos. (2021). *Plásticos en Colombia 2020–2021*.  
<https://acoplasticos.org/AFshjuraaF47lfjbOSTNKYs4831gepsfiq57DRCFws38164LXIEMF14hqnr/uWnfRy9q/pec21/>
- Banco Interamericano de Desarrollo, OMC, & Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (s. f.). *Perfil del país destino*. <https://www.tlc.gov.co>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (s. f.). *Perfil de País*.  
<https://www.intradebid.org/perfil>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.  
business\_en.htm
- Calabró, A., Brogi, M., & Torchia, M. (2016). What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses? *Journal of Small Business Management*. Published.
- Cámara Colombiana de la Construcción & DANE. (2021, noviembre). *Colombia Construcción en cifras noviembre 2021*.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Carr, C., & Bateman, S. (2009a). International Strategy Configurations of the World's Top Family Firms: Another Factor Affecting Performance. *Journal of International Business*, 49(6), 733–758.
- Centeno-Caffarena, L. (2009). Introducción a la empresa familiar. *Revista Ciencia Y Tecnología El Higo*, 1(2).

- Centeno-Caffarena, L., & Bocatto, E. (2006). *The internationalization of Family Business: state-of-the-art and comprehensive research framework*. Edp Workshop.
- Centeno-Caffarena, L., & Bocatto, E. (2014). The internationalization of Family Business: state-of-the-art and comprehensive research framework. *Centro de Promoción para el Desarrollo de la Empresa Familiar*.
- Cerrato, D., & Piva, M. (2007). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16(4).
- Chillemi Hnos. (2015). *Catálogo industrial* [Conjunto de datos].  
[https://www.chillemihnos.com.ar/espanol/downloads/Chillemi\\_hnos\\_catalogo\\_DIV\\_ELEC\\_2015.pdf](https://www.chillemihnos.com.ar/espanol/downloads/Chillemi_hnos_catalogo_DIV_ELEC_2015.pdf)
- Chillemi Hnos. (s. f.). *Chillemi Hnos*.  
<http://www.chillemihnos.com.ar/espanol/index.html>
- Chirico, F., Ireland, D., & Sirmon, D. (2011). Franchising and the family firm: Creating unique sources of advantage through “familiness”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 483–501.
- Christensen, P.R., y Lindmark, L. (1993). Location and Internationalization of Small Firms. En Lundqvist L., y Persson L.O. (eds.), *Visions and Strategies in European Integration — A North-European Perspective* (pp: 131-151).Heidelberg: Springer-Verlag.
- Claver Cortés, E., Rienda García, L., & Quer Ramón, D. (2007). ¿Incidencia del carácter familiar en el compromiso internacional de las empresas españolas? *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 13(3).

- Cuervo-Cazurra, A., y Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, vol. 39(6), pp: 957-979.
- Datos Mundial. (s. f.). *Datos sin garantía*. DatosMundial.com.  
<https://www.datosmundial.com/comparacion-pais.php?country1=ARG&country2=COL>
- Departamento de Administración de Empresas y Marketing, Casillas, J. C., Moreno, A. M., & Acedo, F. J. (2010). *Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective*. University of Seville.
- Dyer Jr, W. G., & Lansberg, I. (2000). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. *Administrative Science Quarterly*, 45(2).
- Entrevista a Damián Chillemi. Apéndice A (2022): 140-166.
- FCE-UNC. (2011). *Cátedra Control de Gestión*.
- Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2006). Impact of ownership on the international involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351.
- Fratolocchi, A. (2002). *Cómo exportar e importar*. Errepar, pp. 285-290.
- Gallo, M.A., y García Pont, C. (1993). Important factors in the internationalization, of family owned businesses. Documento de investigación, n°230, IESE.
- Galván Sánchez, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (Tesis doctoral). Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.

- Gómez, L., Núñez, N., y Gutiérrez, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *The Academy of Management Journal*, Vol. 44 (1), pp: 81-95.
- Graves, C., & Thomas, J. (2006). Internationalization of Australian Family Businesses: A Managerial Capabilities Perspective. *Family Business Review*, 19(3), 207–224.
- Guillén, M. F., y García-Canal, E. (2009). The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals from Emerging Economies. *The Academy of Management Perspectives*, vol. 23 (2), pp: 23-35.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family\\_business/family\\_](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_)
- Hymer, S. H. (1976). The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment. Cambridge. MIT Press.
- Hysion. (2022). *Catálogo máquinas de inyección y moldeo plástico* [Conjunto de datos]. <https://www.hysion-imm.com/upfile/pdf/Hysion%20plastic%20injection%20molding%20machine%20catalog%20English.pdf>
- ICONTEC. (1998). *Norma Técnica Colombiana*. Ministerio de Desarrollo Económico. <https://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/sites/default/files/imagenes/ntc%2020500.pdf>
- IDERE LATAM, Rodríguez Miranda, A., & Vial Cossani, C. (2020). *Índice de Desarrollo Regional Latinoamérica*. Índice de Desarrollo Regional Latinoamérica.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, pp. 305-360.
- Johanson, J. y Mattsson, L.G. (1988) “Internationalization in Industrial System. A Network Approach”, In N Hood y J-E Vahlne (eds) *Strategies in Global Competition*, London: Croom Helm, 287-314.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323.
- Kalnins, A., & Chung, W. (2004). Resource-seeking agglomeration: a study of market entry in the lodging industry. *John Wiley & Sons*.
- Kindleberger, C.P. (1969) The Theory of Direct Investment. In: Kindleberger, C., Ed., *American Business Abroad*, Yale University Press, New Haven.
- Kontinen, Tanja & Ojala, Arto, 2010. "The internationalization of family businesses: A review of extant research," *Journal of Family Business Strategy*, Elsevier, vol. 1(2), pages 97-107, June.
- Kretinin, Andrey, Jim Samuel, and Raijiv Kashyap. 2019. “Do Family Firms Prefer Global Intensity to Global Reach? An Analysis of the Role of Geographical and Cultural Distances upon Internationalization of Family Firms.” *Journal of Business and Economic Studies* 23 (1): 55–72.
- Lansberg, I. S., & Perrow, E. (1988). Understanding and Working with Leading Family Businesses in Latin America. *Family Business Review*, 4 (2), pp. 127-147.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Phillips, M. L. (1992). *Family Business Review*. Wiley Online Library, 5(3).

Lansberg, Iván (1999), Transcripción de la Conferencia Relaciones entre propiedad y gestión en la empresa familiar Conferencia-Coloquio organizada por el Instituto de la Empresa Familiar, JP Morgan y la Cátedra de Iniciativas Empresariales y Empresa Familiar de la Universidad Carlos III de Madrid Ponencia Profesor Ivan Lansberg Presidente de Lansberg, Gersick & Associates Madrid, 13 de julio de 1999.

Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4).

Lee S. Y., Florida R. and Acs Z. J. (2004) Creativity and entrepreneurship: a regional analysis of new firm formation, *Regional Studies* 38, 879-891.

Louise Scholes, Michael Mustafa, and Stephen Chen. "Internationalization of Small Family Firms: The Influence of Family from a Socioemotional Wealth Perspective" *Thunderbird International Business Review*, vol. 58, no. 2, 2015. doi:10.1002/tie.21729

Lu, Jane W., and Paul W. Beamish. "The Internationalization and Performance of SMEs." *Strategic Management Journal*, vol. 22, no. 6/7, 2001, pp. 565–86. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/3094321>. Accessed 9 Aug. 2022.

Macías Ramírez, V. H., & Ramírez Ospina, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio libre*, 9 (15), pp: 193-212.

Mandl, I. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Austrian Institute for SME Research, Vienna, 31. 7. 2009, Available from:

Marcelino Aranda, M., Baldazo Molotla, F. A., & Valdés Nieto, O. (2012, julio). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Revista*

*científica Pensamiento y Gestión*, 33.

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4899/3000>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s. f.). *Calculadora FOB*. Calculadora FOB. Recuperado 23 de noviembre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/calculadora-fob>

Ministerio de economía Argentina & Subsecretaría de Programación Microeconómica. (2019). *Informe productivo provincial Buenos Aires*. Secretaría de Política Económica | Subsecretaría de Programación Regional y Sectorial.

Ministerio de Minas y Energía de Colombia. (2008). *Reglamento Técnico de Instalaciones Eléctricas*.

[https://www.minenergia.gov.co/documents/10192/23965915/310118\\_borrador\\_proy\\_RETIE\\_productos.pdf/09a5f5d0-58a8-44ef-a591-64386de276d2](https://www.minenergia.gov.co/documents/10192/23965915/310118_borrador_proy_RETIE_productos.pdf/09a5f5d0-58a8-44ef-a591-64386de276d2)

Ministerio de Minas y Energía de Colombia. (2013). *Anexo general del RETIE*.

<https://www.minenergia.gov.co/documents/10180/1179442/Anexo+General+del+RETIE+vigente+actualizado+a+2015-1.pdf/57874c58-e61e-4104-8b8c-b64dbabedb13>

Monticelli, J., Bernardon, R., Gaidzinski, P., & Trez, G. (2019). Internationalization for successful transgenerational practices in family businesses. *FGV Sao Paulo School of Business Administration and Unilasalle University*. Published.

NOSIS. (s. f.). *Empresas exportadoras e importadoras de Colombia*. Trade Nosis | Servicio de Búsqueda de Negocios. Recuperado 12 de noviembre de 2021, de [https://trade.nosis.com/es/q?categories=39136+45636+1516+45857&T\\_tipoPe\\_rfil=Empresas;](https://trade.nosis.com/es/q?categories=39136+45636+1516+45857&T_tipoPe_rfil=Empresas;)

[https://trade.nosis.com/es/q?categories=40623+45636+1516+39136+40544+45857&T\\_tipoPerfil=Empresas](https://trade.nosis.com/es/q?categories=40623+45636+1516+39136+40544+45857&T_tipoPerfil=Empresas)

- Ocaña, H. R. (2014). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Okoroafo, S. C., Koh, A. C., & the University of Toledo. (2010). Family businesses' views on internationalization: Do they differ by generation? *College of Business Administration*. Published.
- Poutziouris, P. Z., Smyrniotis, K. X., & Klein, S. B. (2006). *Handbook of research on family business*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Ratten, V., Dana, L-P. & Ramadani, V. (2017) 'Internationalisation of family business groups in transition economies', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 30, No. 4, pp.509–525.
- RETIE. (2008). *Anexo Artículo 20* [Conjunto de datos].
- RETIE. (2013). *Anexo Artículo 20* [Conjunto de datos].
- Ruff, E. S. (2018). *Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes*. Universidad de Chile.
- Sharma, P., Salvato, C., & Reay, T. (2013). Temporal Dimensions of Family Enterprise Research. *Family Business Review*.
- Steinerowska-Streb, I. & University of Economics in Katowice. (2021). Internationalization of polish enterprises. A comparative analysis of family and non-family businesses. *Organization and management series, 150*.

Universidad de Manizales, Macías Ramírez, V. H., & Ramírez Ospina, D. E. (2012, 10 septiembre). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Investigación Científica y Tecnológica*, 9–31.

Zahra, S. (2003a). International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495–512.

Zahra, S.A. y George, G. (2002): Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

## **9. ANEXOS Y APÉNDICES**

### **9.1 APÉNDICE A: ENTREVISTA A DAMIÁN CHILLEMI**

**¿Cuáles son las certificaciones que tienen sus productos? ¿Son suficientes para encarar la exportación a Colombia?**

Las certificaciones de nuestros productos son IRAM 62670: 2006, grado de protección IP: 65, grado de protección de impacto IK 5.

En lo específico, se trata de la norma IEC 61386 y sus respectivas sub-normas: IEC 61386-21/22 correspondientes a IRAM 62386-21/22 referidas a sistemas de cañerías rígidas y sus accesorios, IEC 60670 e IRAM 62670 que tratan sobre conectores y cajas de derivación/paso fabricadas con materiales termoplásticos para tensiones no superiores a 1000 Volt.

Poseen aval nacional e internacional. Para que nuestros productos ingresen al circuito del mercado colombiano debe obtener el certificado emitido por el RETIE, que es el organismo equivalente al IRAM en ese país. Los artículos de las partidas arancelarias que habitualmente exportamos a otras naciones cumplen con estos requisitos, que coinciden en su totalidad con las calidades de acuerdo a IRAM que hay que cumplir para los consumidores nacionales.

Se hace envío de unas muestras por cada partida arancelaria y se obtiene el certificado. La certificación la puede realizar el revendedor en Colombia también. Generalmente, se

obtiene la certificación con antelación y a través del control de calidad por “Canal rojo” se chequea que las mercaderías despachadas cumplan con estos requisitos adicionales por ser aptos para el uso eléctrico.

**¿Cumplen los requisitos legales nacionales respectivos a las cargas sociales, la facturación y habilitaciones para operar como corresponde?**

Sí, en adición a las regularidades que gestiona periódicamente el departamento de Compras en conjunto con Recursos Humanos (que en realidad no existe como departamento porque son los mismos empleados en Compras, así como pasa en Comercio Internacional y Ventas), se revisan las regulaciones que puedan actualizarse de acuerdo a los requisitos para ser exportador de mercaderías. Ante la ley somos una SRL, inscriptos IVA e inscriptos como exportadores importadores de bienes y servicios.

**¿Considera que el hecho de estar mayormente enfocados en el mercado doméstico y el interés de su familia en general condiciona el comportamiento que ustedes adoptan ante una oportunidad de negocio internacional?**

Sí. En primer lugar, considero que el mercado objetivo de una empresa influencia la misma forma de las actividades de la misma manera que lo hace la especialización en un producto en particular. Quizás una diferencia reside en que la firma se puede “desviar” hacia nuevos mercados objetivos a medida que se van interponiendo en el camino del crecimiento de la firma.

Las reacciones entre los miembros de Chillemi Hnos. también varían, en el sentido que los fundadores (nuestros padres) se preocupan constantemente por las necesidades de los clientes locales, sean clientes veteranos o no, porque para nuestros padres ese es el objetivo supremo. Es complejo para ellos visualizar a Chillemi Hnos. como una firma internacional porque indefectiblemente este concepto lo relacionan a empresas de mayor experiencia internacional, empresas americanas grandes como Apple, Microsoft, Nike, actores que se acercan más al concepto born global de donde descartan desde un primer momento a las Pyme familiares (que nosotros somos). Aunque muchas de las firmas grandes multinacionales comenzaron así, con leves y progresivas participaciones en el mercado global, las firmas comandadas por familias.

**¿Cómo es posible repartir el total de las máquinas activas en caso de que se efectivice el envío de un lote internacional? ¿Y si tuvieran que aumentarlo, cómo actuarían en un tiempo progresivo de año 2, 3 y así? En general, ¿cómo se verá alterada la distribución de recursos capitales y humanos?**

Teniendo como referencia las anteriores operaciones internacionales en nuestro historial, podemos establecer que el mecanismo de manejo de stock que se activa cuando se concreta una venta internacional es donde una parte, una máquina y su obrero en realidad, del total se ven “alterados” en sus roles cotidianos en el sentido que producirán este lote internacional con prioridad, para poder restablecer la rutina de la maquinaria cuanto antes y así no descuidar la demanda local.

Si el lote comprado por el cliente internacional está compuesto por artículos estándares, en la mayoría de las veces se substraen del stock de seguridad que siempre mantenemos. Luego, la producción de la máquina apartada con antelación es la que reemplazará este faltante del stock de seguridad.

En caso de que las piezas sean personalizadas de alguna manera, por más de que sea un detalle mínimo como puede ser un cambio en las fichas del porta enchufe o en la cantidad de piezas que contiene la caja interna o “el sobre de plástico” dentro de la caja comercial, siempre se hace uso de esta maquinaria apartada para producir este lote desde cero. Esto es porque cualquier modificación por más de que sea minúscula altera el sistema de gestión de inventarios y de stock de seguridad.

Luego de la producción, la máquina separada continúa sus actividades regulares.

Por más de que en el tiempo se acreciente tanto la frecuencia como el volumen o ambas de estos lotes internacionales, fuera cual fuere el destino, desde el sector de producción en conjunto con el departamento de comercio internacional se determina este mismo mecanismo, en previstas de apartar sólo una maquinaria del resto. En caso de que un cliente internacional demandara una cantidad insostenible para el tiempo y capacidad de producción de una inyectora de plástico, siendo obvio en el momento ya que los tiempos de la máquina a gastar se calculan antes de presupuestar, debería analizarse antes de informarle al cliente un método de pago. Dentro del precio a cotizar deberá agregarse el costo monetario de resignar tiempos a un cliente doméstico, en caso de que correspondiera.

### **¿A qué cantidad se considera el stock de seguridad?**

La cantidad varía de acuerdo a las piezas que se venden con más frecuencia o que son complementarias a otro artículo, por ejemplo, porque en general se venden juntos porque es necesario. De las 100 piezas más vendidas (aproximadamente) a diario, se considera un stock de seguridad del doble de las cantidades provisionadas para pedidos grandes en el futuro (un mes, mínimo). De este stock de seguridad también se alimentan las ventas minoristas en Oficina Comercial. Para los clientes nuevos o que no realizan un pedido regularmente, las piezas se producen desde cero, sin tocar el stock de seguridad.

### **¿Qué lugar de acuerdo a la frecuencia ocupan las actividades internacionales en comparación con las tareas habituales de la firma?**

Nuestras exportaciones son muy esporádicas. Tenemos un solo cliente “habitual” en Uruguay que compra un lote importante una vez por año. A veces las cantidades en el lote varían y son mayores o menores. Este cliente es un comercio poli rubro que va construyendo su catálogo de varias marcas y artículos para que el consumidor final tenga una variedad enorme de opciones.

En comparación con las tareas habituales destinadas al mercado local, las exportaciones son mínimas. Los tiempos de maquinaria y obreros destinados a la producción internacional no influyen de ninguna manera a la producción habitual, por el momento.

### **¿Cuál considera que es el aspecto más relevante de diferenciación, entre todas sus características?**

La economicidad de nuestros productos resalta en la comparación con marcas “más grandes”, teniendo en cuenta que nuestra calidad es de excelencia y contamos con todos los requisitos técnicos y legales cubiertos. La durabilidad de los artículos gracias a nuestro proceso de producción particular es uno de los aspectos destacados por nuestros clientes, avalados tanto por nuestros compradores más antiguos y leales y los nuevos compradores de la marca que vuelven a elegirnos.

### **¿Cuál es el circuito del proyecto de exportación si tuvieran que solicitar una inyección monetaria a la Dirección?**

Las inversiones siempre son revisadas por la Dirección o por la mayoría de sus miembros, sin excepción. En un escenario donde existe una oportunidad de negocio

internacional, la necesidad de inversión puede generarse porque: es necesario adquirir un equipamiento especial para condicionar las inyectoras y hacerlas aptas a un pedido especial, es necesario realizar un viaje para conocer en profundidad el mercado o conocer alguna variable que no pueda percibirse de otra manera, se participará de una feria internacional, etcétera.

Estas situaciones se crean en el momento que un cliente nos contacta, en el primer caso, o surge como una idea desde el proyecto de exportación que están llevando adelante los departamentos pertinentes. Por ejemplo, la relación comercial establecida con Uruguay surgió porque algunos miembros de la familia vacacionaban regularmente en este destino y por medio de la amistad entablada con residentes allá, surgió una oportunidad de mercado donde, además de que en la conversación se resaltaba la venta directa entre dos partes, también se barajó la posibilidad de los Chillemi para viajar esta vez para seguir reconociendo el mercado en búsqueda de nuevos clientes. Para Chillemi fue vital este mensaje de confianza y buen panorama por parte de sus amigos en Uruguay, quienes conocían el mercado también como vendedores poli rubro.

Estas son situaciones que pueden darse. En todos los casos, la posibilidad de inversión es revisada varias veces por la Dirección (los fundadores), en la mayoría de las veces antes de pasar un presupuesto al interesado.

### **¿Tienen accionistas?**

No. La estructura de propiedad de la empresa se conforma sólo por una Dirección, donde se agrupan los fundadores que son los tres hermanos Chillemi.

### **¿Cómo describiría la estructura de propiedad de la firma? ¿Existen puestos de carácter informal?**

No existe un organigrama oficial. Los fundadores integran la llamada Dirección, son quienes toman las decisiones más trascendentales respecto al ejercicio de la firma. Debajo de la Dirección se encontrarían los jefes de departamento, que son los supervisores de varios grupos de trabajo que realizan tareas varias de acuerdo a la especialidad del departamento. Luego, los obreros en general.

Hay informalidad respecto a que a veces se rotan los roles, quizás es menos frecuente en los obreros que están destinados a una máquina en particular. Pero muchas veces yo a pesar de ser jefe de departamento de Ventas, confecciono una orden de compra o un

presupuesto o hago uso de alguno de los vehículos para llevar productos a un cliente. Así pasa con todos nosotros.

### **¿Contratan o prevén contratar profesionales para encarar un nuevo proyecto de exportación?**

Las cabezas de nuestros departamentos son profesionales, así como también un número de miembros familiares que trabajan en los mismos. Casi todas las dudas están cubiertas por las distintas áreas profesionales que cada uno de nosotros estudió, pero en oportunidades se contrata el servicio de un abogado, un despachante de aduana y otros para estar mejor asesorados. No se descarta la contratación de un profesional en ninguno de los proyectos tanto de exportación como de otro tipo.

### **¿Cuáles son las experiencias internacionales previa de la firma? ¿Fueron todas llevadas a cabo por el departamento de Comercio Internacional?**

Chillemi Hnos. exportó varias veces a Uruguay. Se exportó dos o tres veces a Chile. Se realizó una exportación única a Perú. También contamos con la experiencia de envío de muestras a España, aprovechando algunas preferencias comerciales que brindaba el marco UE en su momento.

El departamento de Comercio Internacional se compone de personas que a su vez realizan actividades relacionadas con el departamento de Ventas. Esto se debe a que la empresa no exporta ni importa con regularidad. Estos puestos dinámicos de la empresa son los encargados de llevar a cabo las actividades respectivas al planeamiento y la concreción de la venta internacional, en relación a las actividades bancarias, en AFIP, en Aduana necesarias. El responsable de departamento (yo) es quien supervisa todos los pasos.

### **¿Es la distancia psíquica un elemento relevante al barajar los posibles países de destino?**

La distancia psíquica es un factor fundamental para en principio descartar los mercados destino que no se traducirían en utilidades para nosotros. Exportar conlleva una serie de medidas y requerimientos muy costosos en relación a que sin el esfuerzo, se obtienen utilidades igualmente en el mercado doméstico ya conquistado.

Nuestra página web es global, cualquier cliente interesado puede acceder desde cualquier rincón del mundo. Cuando esto sucede, antes de enviar un presupuesto que se

confecciona desde nuestra lista de precios mayorista para comenzar a armar el FOB, se realiza un estudio rápido (para responder cuanto antes) sobre las variables macroeconómicas más importantes para la utilidad de la firma. Básicamente, cuánto nos cuesta a nosotros llevar los artículos allí y si es un movimiento que vale la pena para el asentamiento de la marca en este mercado.

Es importante que en lo posible los países destino se encuentren dentro del Mercosur o gocen de la vinculación de alguna forma para poder “abaratar” el precio FOB y obtener esta competencia en nuestro favor frente a la competencia.

Quizás un país que no sea cercano psíquicamente pueda concretar una compra internacional porque está interesado en un volumen que realmente hace la diferencia. La distancia psíquica es importante pero no supone un antecedente excluyente. Sin embargo, la experiencia internacional de Chillemi Hnos. acumulada a lo largo de estos años demuestra que los casos de éxito fueron a países cercanos física y psíquicamente, viéndose descartados los contactos con países donde los artículos debían verse modificados demasiado, donde los requisitos técnicos de sus entidades diferían y ya no hacían funcional al producto acá o en otro país, etc.

**¿Cómo se desarrolla el proceso de toma de decisiones? ¿Incluye a todos los miembros familiares? ¿Qué rol tiene cada uno?**

Para tomar decisiones se realizan las reuniones correspondientes donde la Dirección se reúne con las cabezas de los departamentos en las llamadas “ordinarias” para discutir un proyecto ya sea de exportación o de cambios en un artículo determinado, una oportunidad de inversión, una rotación del personal hacia otro sector, entre otras situaciones. Son programadas y solicitadas por los jefes de los departamentos en comunicación con la Dirección muchas veces de manera informal (porque son nuestros padres).

Por ejemplo, cuando surge una oportunidad de negocio porque nos contacta un cliente interesado en el exterior, yo como jefe del departamento de Comercio Internacional propongo realizar una reunión con todo lo que ello implica para la presentación de este proyecto, expongo el estudio de mercado inicial a la Dirección para que ellos den el visto bueno. Así también cuando hay que incorporar una nueva maquinaria o una maquinaria distinta que necesitamos por equis motivo, cuando hay que incorporar un vehículo nuevo porque se refleja un aumento en la demanda de envíos hacia depósitos

fiscales o a las provincias (aunque nuestra flota posee sólo un camión de capacidades grandes, el resto son camionetas pequeñas tipo partner).

En las reuniones asisten casi todos los miembros de ese departamento porque en general participan todos de la confección del estudio de mercado y es suficiente con que la encabece uno de los fundadores, porque previamente ya hablaron los tres fundadores. En caso de que hubiera opiniones encontradas, deben estar los tres presentes para llegar a un acuerdo de manera presencial. Los fundadores no se encuentran todos los días en la fábrica.

### **¿Cómo definiría la comunicación entre los trabajadores?**

La comunicación entre nosotros posee una cualidad especial porque es literalmente estar hablando con tus primos, tus hermanos y tus padres, en ese sentido se “pierde” la formalidad en tanto se compensa con una cercanía entre las partes. Es necesario que todas las partes se comuniquen entre sí ya que existe rotación entre los puestos muchas veces y, por ejemplo, cuando estamos organizando las tareas hacia concretar un proyecto de exportación todos participamos con aportes que quizás puedan favorecer el resultado, al menos en las primeras reuniones donde aún no se concretó la venta.

La comunicación entre los departamentos y Producción es vital para gestionar el orden de las máquinas y cómo se verá movilizado el circuito normal para producir este nuevo lote.

### **¿Cuáles considera que son las fuentes de su conocimiento internacional?**

El entusiasmo por seguir emprendiendo internacionalmente deriva de distintas situaciones como: las experiencias previas con clientes internacionales porque ya conocemos la documentación a presentar, las certificaciones a cumplir, los beneficios arancelarios que tenemos dependiendo del país, las barreras del mercado, entre otras cosas.

También tiene un lugar de relevancia la carrera académica y profesional de cada uno de nosotros. Los que nos recibimos de carreras afines al negocio internacional poseemos herramientas y contactos que pueden ser de utilidad cuando el camino comienza a trabarse de alguna forma o surgen situaciones inesperadas y complicadas.

Todo este conocimiento puede verse acumulado porque la familia en su conjunto brinda un visto bueno a que nos sigamos capacitando, nos sigamos esforzando para facilitar el

contacto con potenciales importadores en el mundo. Si bien el comportamiento de los fundadores deriva de su ponderación absoluta del mercado doméstico, ellos dan lugar a que cualquier tipo de emprendimiento que nazca se desarrolle en un ambiente donde se escuchan las ideas de los demás. Muchas veces, estos negocios internacionales surgen como una novedad de uno de los miembros que fue contactado y al final de la exportación pudimos hacer uso de esas divisas para invertir en la empresa y seguir creciendo.

Cualquier tipo de “curiosidad internacional” es bienvenida, ya sea para la exportación o la importación de una materia prima novedosa en tecnología, por ejemplo, para invertir entre varios miembros de la familia en una moneda extranjera particular o en la bolsa, de esas experiencias se nutre día a día nuestro conocimiento.

**¿Considera que la experiencia previa que Ud. posee en el escenario internacional es una herramienta adicional a las que desarrollan a diario?**

Cualquier experiencia internacional fomenta a que los empleados desarrollemos nuevas herramientas para enfrentar cuán rápido se ven modificadas las variables de los mercados. La empresa crece en su nivel de actividad, en su tamaño y es importante vivenciar estas experiencias porque contribuye en todo tipo de crecimiento, nos brinda nuevas herramientas, nos presenta nuevos escenarios donde pueden darse errores antes no previstos, entre mil otras situaciones. Este crecimiento se da aunque no tengamos aspiraciones internacionales e incluso se abandonaran estos objetivos por un tiempo.

**¿Cómo considera que se ve alterada la estrategia general de la empresa apuntada al mercado doméstico cuando se comienza a diagramar el cumplimiento de objetivos de carácter internacional?**

La estrategia general, la que abarca en un marco global a todos los mecanismos y las acciones diarias hacia el cumplimiento de los pequeños y grandes objetivos, no es de carácter internacional porque ni la importación ni la exportación son actividades principales. El hecho de priorizar al mercado doméstico en todo momento sin duda afecta a que algunas actividades de carácter internacional se vean postergadas, por ejemplo se nota cuando el departamento tarda en contestar una solicitud de presupuesto o debe contestar que en ese momento particular no se puede disponer de cierta maquinaria, entre otras situaciones donde los clientes locales siempre tendrán prioridad.

Cuando una oportunidad internacional aparece en el ejercicio la toma de decisiones primera se desarrolla en el “tira y afloje” de dos cuestiones más bien contrapuestas: cuántas divisas me generará esto para que valga la pena el esfuerzo frente a cuánta atención que recibe el mercado doméstico se desviará hacia estas exportaciones. Generalmente, la vida natural y el ejercicio habitual de la empresa no se ven alterados por una exportación esporádica. Al contrario, una exportación suele contentar a los más escépticos porque a fin de cuentas se trata de obtener divisas que en el futuro serán productivas a través de ahorro en una moneda actualmente más fuerte que el peso.

**¿Cómo define cuáles son los valores más sólidos del conjunto de su cultura familiar? ¿Cómo define la familiaridad como recurso en este contexto de formulación de un proyecto internacional?**

Hay valores que definitivamente derivan de la experiencia arraigada a la nacionalidad de Chillemi Hnos., una empresa que comenzó como el trabajo de una familia inmigrante, que se afianzó tras numerosas crisis económicas en este país, que construyó su cartera actual de clientes tras una atención personalizada y una participación en la comunidad del barrio y la provincia como empresa parte del cordón industrial bonaerense.

Se destaca el hecho de que la empresa crece al mismo tiempo que los hijos, los nietos, los primos crecen trabajando juntos en el mismo lugar.

Mi generación, la de los hijos de los fundadores, ya pudo ingresar a la universidad de este país y el perfeccionamiento académico se destaca en la diferencia que hay con el conocimiento que puede brindar el oficio de nuestros padres. Estas nuevas herramientas se ven influenciadas por nuestras normas no dichas, nuestra fraternidad, nuestro compañerismo indefectiblemente distinto porque trabajamos entre familiares, etc.

Un aspecto que noté desde que ingresé a trabajar con mi padre y mis tíos es que muchas de las características de sus personalidades como padres en nuestras casas se ven traspuestas al día a día en el trabajo. El trato desde ya es difícil que sea distinto porque somos todos familiares entre nosotros, por lo tanto hay similitudes entre la crianza en nuestros hogares y cómo nos fueron capacitando para que hoy en día seamos jefes de los departamentos. Antes ni siquiera existían los departamentos y se repartían las distintas tareas entre los tres como era posible.

La familiaridad está en cada uno de los aspectos de la empresa, en la comunicación y en el trato entre nosotros, en cómo se resuelven las controversias y en cómo se trabaja en equipo naturalmente.

**¿Tienen procesos comerciales y técnicos que enmarquen los procedimientos más importantes de Chillemi Hnos.?**

No contamos con procedimientos oficiales, nuestras tareas diarias se desarrollan de acuerdo a las normas no explícitas y por costumbres, podría decirse. Oficializamos la misión y la visión de la empresa a modo de descripción institucional para nuestra página web.

La regularidad de las reuniones no está dictaminada en ningún procedimiento porque nos reunimos con nuestros padres cuando lo creemos (o ellos creen) conveniente.

Cada cliente está registrado en nuestra base de datos (Excel y Tango) y esta información es una de las fuentes desde donde partimos para comenzar a producir, también guardamos las comunicaciones entre ellos y nosotros en caso de que pidieran algo fuera de lo estándar a modo de historial. Todos los departamentos actualizan diariamente bases distintas.

Las actividades del depósito y la gestión del inventario se ven controladas a diario en conjunto con el sector de Producción. Las personas que trabajan en área de compras “hacen de” un pequeño sector de recursos humanos donde se confeccionan los recibos de sueldo y se actualizan los requerimientos legales de la dotación del personal frente a AFIP y bancos. Los fundadores son los que revisan el precio de las horas de trabajo, es algo más bien informal.

**¿De qué fuentes obtienen las inversiones de ser necesarias?**

Toda inyección monetaria proviene del fondo de utilidad de la empresa que guardan los fundadores, así como también ellos son los encargados de aprobar las decisiones relativas. La mayoría de estos gastos están previstos por el presupuesto, que se construye desde el departamento de Finanzas de acuerdo a los niveles de utilidad.

**¿Quiénes adoptan el rol del emprendedor en el circuito internacional? ¿Cómo se componen los departamentos participantes?**

Cuando tenemos que concretar una exportación, podría establecerse que todo el departamento de Comercio Internacional adopta un rol emprendedor porque el equipo de trabajo se divide entre las distintas tareas a resolver al confeccionar un estudio de mercado lo más sólido posible, posterior a la presentación a la Dirección de la propuesta internacional. Estas operaciones son discutidas con los fundadores porque son realmente muy esporádicas.

Todos los departamentos participan directa o indirectamente, aunque toda la operación es supervisada de principio a fin por el departamento de Comercio Internacional.

**¿Dónde ve oportunidades para acrecentar las herramientas que potencien el emprendedurismo de los departamentos? ¿Dónde ve debilidades que pueden ser solventadas a través de qué acciones?**

Creo que las experiencias exitosas que tuvimos al exportar y cómo se movilizó todo el equipo para llevar a cabo esas ventas internacionales son fuente para incentivar el carácter más emprendedor de los empleados. Cuando nos contacte un cliente interesado, los responsables de presupuestar y contestarles tendrán las herramientas que le dan la experiencia y los contactos anteriores para desenvolverse con más facilidad.

Un aspecto a mejorar sería incrementar la interacción entre los distintos departamentos y su involucramiento en el circuito internacional, que progresivamente una venta internacional ocupe un lugar relevante para todos así como se pondera la venta en el mercado doméstico. Las ganas de comenzar a exportar un poco más y el emprendedurismo desde el departamento de Comercio Internacional son altos en comparación al resto.

**¿Cómo realizan la investigación del contexto nacional e internacional en vistas a comenzar a desarrollar el estudio de mercado? ¿Cómo gestionan el conjunto de conocimiento internacional?**

Los empleados que desarrollan sus tareas en el departamento de Comercio Internacional se ven delegados con distintas tareas de investigación del potencial país de destino. Lo ideal es mantener una conversación (ya sea por mail o por teléfono o ambas) con el interesado para conocer el trasfondo de las condiciones locales por las que se maneja habitualmente. Con esto me refiero a la información que no se encuentra por otros canales, donde muchas veces las estadísticas oficiales no son tan precisas o hay

situaciones soslayadas por los portales oficiales de las que el cliente puede advertirnos o avisarnos.

Todos los requisitos documentarios que precisamos deben revisarse antes de cotizar el precio FOB porque los costos relacionados a la documentación se encuentran cubiertos de acuerdo al incoterm a facturar. De acuerdo al contrato internacional que se establece entre las partes, cualquier imprevisto que escape al precio incoterm correrá por cuenta del cliente a menos que (por incoterm) nos corresponda.

El equipo de trabajo se divide entre las distintas etapas de la venta internacional, rotándose los equipos “libres” con las actividades normales del departamento de Ventas (son los mismos empleados). Un equipo se encarga de realizar el estudio de mercado, otro equipo averigua exhaustivamente los requisitos técnicos y comerciales que pueden variar en cualquier momento a través de una nueva resolución, y el último equipo es el encargado de revisar las cuestiones relativas al medio de pago, a la cobranza documentaria por parte del banco (de acuerdo al método escogido), y a cualquier cuestión postventa a revisar.

Yo como jefe de departamento superviso los resultados de los informes que estos equipos me derivan y hago el seguimiento en general para detectar alguna anomalía en cualquiera de las etapas.

### **¿Cómo realizan la investigación de los requisitos técnicos y legales en Colombia para este tipo de productos?**

En el caso particular a Colombia, concretamos algunos primeros pasos desde el punto de inicio que fue un contacto a través de la página web e intercambio de algunos mails respecto al presupuesto. Para armar un primer presupuesto, se tuvo en cuenta el listado de precios mayoristas, sin armado de precio FOB. El departamento de Comercio Internacional llevó a cabo el envío de muestras, que también debían respetar las condiciones del Certificado técnico a pesar de no ser aptas para consumo porque eran muestras. Era necesario para cerciorarse el cliente de que podíamos solicitar el Certificado.

Este envío de muestras activó el mecanismo como si fuera una exportación normal, con la interacción de los equipos antes descriptos. La venta no se concretó finalmente.

### **¿Cómo realizarían la logística y cómo funcionaría la cesión de recursos traspuesta a la flota propia que poseen?**

La flota propia sólo puede destinarse como transporte interno hacia el depósito fiscal, porque no se encuentra equipada para transportar mercaderías fuera de la frontera. Sí podría extenderse su uso hacia un puerto nacional particular, en caso de que la situación lo precisara. Este costo se incluye en el precio a menos que el cliente requiera un incoterm previo a FOB.

No hay una cesión notoria, así como sucede con la maquinaria porque la flota cuenta de 4 vehículos y se puede prescindir de una unidad ya que los depósitos fiscales no se encuentran a mucha distancia de la fábrica. Puede suceder que se requiera una cantidad de envíos que desborde la flota actual, no es una situación regular porque la mayoría de los clientes vienen a buscar sus lotes a la fábrica, y en este caso en particular se prioriza el envío internacional ya que los días para el ingreso y verificación en depósito fiscal están limitados y sino incurrís en multas.

### **¿Qué actividades realizan con el objetivo de aumentar el carácter emprendedor de los departamentos?**

Creo que el emprendedurismo se origina desde un deseo personal o profesional del empleado. Tiene que ver mucho con la visión propia de la persona, en el sentido si es una persona de carácter emprendedor, si aspira a modernizar las formas de trabajo, si posee “ese don”. Las dinámicas de esta familia construyen un escenario donde los miembros desarrollan de manera natural estas ganas de avanzar, de eliminar métodos quizás arcaicos, de explorar nuevas tecnologías, de reinventar la utilidad de la página web y las Redes y cómo podemos explotarlas eficientemente, entre otras aspiraciones.

En Chillemi Hnos. nunca se aplacaron los ideales de los más jóvenes, de los que tienen un contacto más directo con las nuevas tendencias por una cuestión generacional de estas revoluciones. En gran parte, los primos estudiamos carreras universitarias relacionadas al ámbito empresarial porque, en mi experiencia personal, tuve ganas de conocer si existían otras herramientas distintas a las del oficio que me ayudaran a aportar algo distinto que a su vez potencie las cualidades de la base de nuestra organización. Nuestras carreras profesionales alimentaron el aspecto emprendedor, sin ninguna duda, aunque muchos miembros se identificaron naturalmente con ese tipo de personalidad porque su forma de trabajo ya posee tintes de “querer innovar, querer

hacer algo distinto que vi en este lugar y traspasarlo a mi empresa a ver cómo funciona”.

### **¿Cómo define su core-business?**

Nuestro core-business se ve conformado de varios elementos que son los que definen nuestros valores como personas familiares, aquellos que influyen nuestras decisiones, nuestras comunicaciones y nuestro accionar diario entre los compañeros y para con los clientes.

Diría que los principales conceptos que se encuentran en el modo que tenemos de hacer las cosas son espejo de las enseñanzas que me dieron mis padres y mis tíos y probablemente mis primos que también son mis compañeros de trabajo concuerden. Para Chillemi Hnos. es muy relevante su origen como pequeña y mediana empresa fundada por inmigrantes. A su vez, es importante que la empresa participe como un espacio abierto a cualquier persona que así lo necesite, ya sea parte de la familia o no. Tengo primas y primos que trabajaban en sus computadoras con mis sobrinos en brazos, en este mismo espacio.

Estos valores y las “reglas no dichas” circulan alrededor del sujeto del mensaje que es el mercado doméstico y sus necesidades. De la misma forma, el emprendedurismo de los más jóvenes es una característica vital que comienza a que otros espacios comiencen a revelarse como sujetos de interés: el mercado internacional, el mercado a través de Redes Sociales, etc.

### **¿Cuál es el nivel educativo de los jefes de departamento? ¿Y de los miembros de la Dirección?**

Todos los jefes de departamento son profesionales, sus oficios varían entre contadores, abogados, licenciados en administración y en comercio internacional. Los fundadores poseen escuela secundaria completa.

### **¿Cómo se siguen capacitando los trabajadores?**

Algunos de nosotros estamos constantemente siendo capacitados, nos anotamos en cursos en distintas entidades educacionales sobre marketing, comercio electrónico, entre otros que actualizan los conocimientos que tenemos del día a día y de nuestras propias carreras académicas.

El departamento de Comercio Internacional se encuentra en contacto con varios portales y revistas para conocer las resoluciones aduaneras que cambian con frecuencia, para asegurarnos que cumplimos con todos los requisitos, y también si existe algún otro beneficio novedoso como ser parte de un catálogo por marca país o si subieron los porcentajes de los reintegros, por ejemplo. No se descarta la contratación de una consultoría o un despachante de aduana si hubiera muchas dudas, si los productos fueran complejos de declarar, porque tienen medidas particulares o alguna otra situación que puede surgir de los dinamismos de este tipo de mercado.

**¿Cree que en algún momento en el tiempo se equipare la importancia de “la experiencia y el oficio” con la de las herramientas que brinda la profesionalización académica? ¿Qué principales diferencias encuentra?**

Creo que esa equiparación entre las cosas que sabemos los profesionales y las que saben los que no estudiaron pero trabajan hace décadas acá es un concepto muy subjetivo. Sin duda se complementan porque siempre hay una o varias cosas que aprendemos en las carreras o en los cursos que sirven en el largo plazo de nuestras actividades. Por ejemplo, el hecho de haber estudiado carreras administrativas y tener esas asignaturas sobre la gestión de una empresa ayudaron incalculablemente a ordenar algunas tareas diarias que en la vorágine no nos dábamos cuenta que podían perfeccionarse.

Hay diferencias porque a pesar de que ambos aprendizajes se van dando a través del tiempo y con la experiencia, se aprenden cosas distintas. En la facultad se estudian situaciones controladas y muchas de las experiencias de Chillemi Hnos. como empresa se ven marcadas por un contexto argentino que muchas veces no se tiene en cuenta en los libros: épocas de alta inflación, dólar alto, pérdida de un proveedor, financiamiento a través de bancos que tenían tasas demasiado altas por el pasar económico del país en general y teníamos que sí o sí financiar la compra de una maquinaria porque no se estaban obteniendo las utilidades esperadas, como para citar unos ejemplos.

**¿Qué acciones considera que se realizan en favor a motivar una comunicación activa y sólida entre los miembros de los equipos? ¿El trato es similar con los contratados y/o las personas que no son familiares suyos?**

Con regularidad tenemos reuniones entre los fundadores y cada uno de los departamentos, en general se hacen cuando existe alguna dificultad con algún proceso o

se considera que podríamos implementar otros mecanismos para perfeccionar los tiempos de producción o cambiar algún sistema informático en Finanzas, por ejemplo.

Somos parientes en búsqueda del bienestar de la empresa porque es nuestro trabajo, todo el tiempo estamos comunicándonos incluso después del horario laboral. Esta comunicación fluye sin mucha formalidad. Hace unos días estábamos discutiendo los primos si era favorecedor adquirir una nueva máquina usada, así que uno de nosotros viajó a la provincia de Córdoba donde estaba el aparato y vamos hablándonos por WhatsApp. Así se toman la mayoría de las decisiones, con el aval de los fundadores si el monto a invertir lo amerita.

Formamos parte de una comunidad industrial de la ciudad de Bernal y eso implica que nos comunicamos todo el tiempo con varios actores que no son nuestros parientes. Siempre se da la bienvenida a quien pueda ayudarnos a mejorar.

### **¿Cuál es la estrategia internacional en general? ¿Cómo se relaciona con las acciones tomadas hacia el fortalecimiento de la marca?**

La estrategia internacional de Chillemi Hnos. se resuelve alrededor del mismo objetivo puesto en el mercado doméstico, a través de productos económicos y de calidad la marca puede volverse reconocida en un gran número de catálogos que usan este tipo de comercios. Colombia es un país donde podemos aprovechar beneficios a través de preferencias arancelarias y cercanía geográfica, además los productos no deben sufrir alteraciones porque producimos el tipo de herraje del toma corrientes y todos cumplen las cualidades mínimas para obtener el Certificado.

Nuestra marca puede formar parte de varios catálogos de importantes comercios poli rubros, tanto revendedores mayoristas como minoristas, así como sucede en este país. Estableciendo una relación comercial con uno o dos comercios de este tipo durante los primeros años, que al menos importen un lote importante por año, como en Uruguay, es suficiente para en los próximos años comenzar a planificar una expansión hacia otras ciudades en ambos países.

La ambición de esta Pyme no es convertirse en global, pero sí aspiramos a comenzar a construir una marca regional y que nuestros productos se encuentren disponibles en las principales ciudades en países limítrofes es un objetivo a largo plazo a cumplir. Es un

carácter de diferenciación poder informar que exportamos hacia estos países con regularidad.

A su vez, se aspira a desarrollar nuevas herramientas digitales que modernicen completamente nuestra página web para comenzar a hacer uso de esta nueva vía de venta que es de carácter internacional.

### **¿Cuáles son las vías de inserción de mercado preferidas para este tipo de proyecto?**

Cuando tenemos que exportar por primera vez tratamos de focalizar nuestros esfuerzos en establecer una relación con el (o varios) comercio poli rubro interesado para que realice varias compras sostenidas en el tiempo. Es importante para nosotros que la marca comience a hacerse conocida en estos mercados nuevos.

A medida que la marca se acentúe aunque sea en un solo comercio de este tipo, luego podemos ser contactados por otros comercios de esta índole que revenden varias marcas en sus catálogos porque del “boca en boca” se va recomendando el producto. Por eso es importante que tanto los comercios como los consumidores finales nos relacionen con bueno y barato.

Considero que si el comprador potencial fuera un supermercado o un comercio de mayor envergadura sí podría realizarse un viaje para dar a conocer nuestros productos o en su defecto, equipar nuestra página web para hacerla más interactiva y darla a conocer a través de portales especializados (como donde se publicitan nuestros competidores colombianos) o directamente contactando a la marca con nuestra lista de precios que es competitiva. El viaje podría aprovecharse para registrarnos y asistir a alguna feria internacional, como FISE (Feria de electricidad en Colombia), Expo Solar Colombia o FIEC (Feria internacional + Electricidad Colombia).

### **¿Cuáles considera que son las motivaciones más fuertes desde el contexto externo para la toma de decisión de internacionalizarse o comenzar a hacerlo?**

Nuestros precios competitivos mejoran al tener en cuenta las preferencias arancelarias, sino se encarece demasiado para el comprador que puede obtener productos nacionales a mejores precios.

Para ingresar nuestros productos a este mercado no tenemos que hacer ninguna modificación costosa, porque las medidas estándar que usamos acá son las mismas que en Colombia. En varios niveles, el consumidor de Bogotá es similar al de Buenos Aires

y en este tipo de productos el cliente siempre busca que sean económicos y durables, porque no se cambian las instalaciones eléctricas a menudo.

En resumen, nuestro precio FOB que incluye todos los costos aduaneros, documentarios y técnicos, es competitivo y ese es el mayor aliciente para comenzar a considerar estos nuevos mercados.

**¿Cuál es el consumidor foco en la segmentación de mercado que realiza o desea concretar?**

El tipo de comercio poli rubro al que apuntamos es similar a los que nos compran en el país. Son ferreterías o comercios que venden todo para las conexiones eléctricas y electrónicas, incluso algunos supermercados que tienen nuestra marca dentro de sus catálogos físicos y online.

Es importante conocer las características del consumidor final colombiano: cuánta energía consume en sus hogares, cuáles son los tipos de productos con los que se abastece para realizar sus conexiones o cuáles prefiere. A grandes rasgos con este tipo de productos a las personas les importa que sea barato (porque en general compra varias unidades para hacer todas las conexiones de una vez) y duradero. Ya da por hecho que cumple todos los tecnicismos porque si no, no podría circular como mercadería.

Estas tendencias son relevantes para nuestro estudio de mercado porque si bien nuestro cliente son los comercios revendedores, ellos nos comprarán de acuerdo a si sus clientes se verán satisfechos.

**¿Con qué palabras clave Ud. espera que el consumidor relacione a sus productos?**

Economicidad, durabilidad, eficacia técnica, fácil de colocar por Ud. mismo.

**¿Cuáles son sus competidores nacionales e internacionales con actividad más preocupante para el éxito de su nuevo proyecto?**

Pryde es una empresa argentina productora de carreteles plásticos. Nosotros casi no producimos este producto porque por el avance en la tecnología, ya no se usan tan frecuentemente.

Patola es una empresa brasilera que produce casi todos los artículos que nosotros producimos, aunque sus diseños son más estandarizados. Ellos son exportadores al Mercosur.

Brasil es una nación que se impone en las exportaciones de este tipo de productos. Patata por ejemplo es un competidor importante para nosotros en Argentina.

Desde luego, los productos de origen asiático son nuestros mayores competidores porque sus precios son muy económicos, es imposible igualarlos en ese sentido.

**¿Cuál es la frecuencia de sus exportaciones más relevantes?**

En la actualidad estamos exportando un lote por año a un cliente regular en Uruguay. En estos años se exportó a otros clientes en Uruguay y Perú pero por única vez.

**¿Bajo qué incoterm suelen vender en general?**

Generalmente se vende FOB, a Uruguay por ejemplo. Cuando solicitaron CIF se realizó a través de la plataforma Exporta Simple que cotizaba el total de este servicio, con flete y seguro.

**¿Cuál considera que es el ideal para exportar a Colombia? ¿Se suele brindar la alternativa FOB o CIF al potencial comprador en su presupuesto?**

Siempre es ideal FOB porque indirectamente se le da al comprador la libertad de elegir el transporte internacional, quizás ellos pueden conseguir un costo menor. Termina siendo un carácter de diferenciación también.

Se presupuesta en el incoterm que el comprador prefiera. Generalmente, se dan las dos opciones.

**¿Cuáles son los medios de pago que solicitan al comprador? ¿Difiere el tipo de medio de pago de acuerdo a si es la primera exportación o si se trata de ventas más frecuentes en el tiempo y en el historial de la relación comercial?**

En las primeras exportaciones solemos trabajar a través de pago adelantado. El pago por adelantado es menos del 50% si no hace falta incurrir en ningún costo adicional y el lote completo puede ser cubierto por stock de seguridad o con las materias primas actuales. En caso de que el estudio de mercado delimite mayores riesgos de los esperados, se procede a cobrar mediante cobranza documentaria a través del banco y este servicio se le cobra en el precio FOB al cliente.

Con los clientes extranjeros habituales se cobra pago adelantado del 30%, como se hace con cualquier cliente que compra al por mayor. El resto del pago generalmente es a

través de carta de crédito u orden de pago documentaria (a veces hay negociación de costos en este sentido, construyéndose el FOB de acuerdo a las condiciones que los clientes muchas veces imponen), también cobrándose en FOB como gastos bancarios.

**¿Cuáles considera son los defectos internos más limitantes a una buena performance internacional y cómo podría enumerar una serie de esfuerzos hacia resolverlos? ¿Cree que si la relación comercial en el exterior prosperara es necesario que alguno o varios de estos defectos sean completamente atenuados?**

Uno de los primeros obstáculos que identificamos cuando ocurren estos contactos con potenciales importadores es la renuencia de los inversores, que son los fundadores. Otro defecto podría ser el hecho de que el personal de Ventas debe dedicarse a la tarea del estudio de mercado y llevar a cabo la supervisión de toda la operación, dejando de lado sus tareas regulares (así como también sucede en Compras cuando se les delega las tareas respectivas a los recursos humanos). Por la esporadicidad de las exportaciones, no se considera armar un nuevo departamento o destinar tareas exclusivamente internacionales a estas personas.

Como en todo crecimiento, si las exportaciones de la empresa se hicieran más habituales deberíamos realizar los cambios necesarios para afrontar esta nueva demanda que dejará de ser casual y comenzará a tomar parte del escenario destinado a la demanda local.

**¿Cómo es el contexto económico y los actores de donde Chillemi Hnos. desarrolla sus actividades? ¿Siempre fue igual?**

El escenario donde Chillemi Hnos. realiza su ejercicio diario es el que caracteriza a las Pyme industriales bonaerenses. Nos relacionamos con bancos regulares y bancos que tienen planes especiales para las Pyme, con el municipio y el gobierno que de vez en cuando liberan beneficios para las Pyme productoras, con comercios de todos los tamaños y tipos de sociedades (ferreterías pequeñas y de barrio, ferreterías que revenden al por mayor, supermercados, comercios poli rubros y especializados en electricidad o electrónica) que compran al por mayor o por menor nuestros productos con regularidad.

Los actores con los que nos relacionamos son los mismos, más allá de una variabilidad entre los clientes que se suman o nos dejan. Las circunstancias cambian, hay tiempos de mayor inestabilidad económica y política que altera el funcionamiento habitual de la

empresa, como a cualquier otro actor en el mercado (se encarecen las materias primas, los costos de mano de obra, los combustibles, etc.).

**¿Qué factores de su ubicación geográfica considera que son relevantes (favorable o desfavorablemente) en el éxito comercial de su firma?**

Más que la ubicación creo que nos favorece el hecho de tener una oficina comercial habilitada para que cualquier interesado, quiera comprar al por menor o al por mayor, se acerque a conocer nuestros productos sin compromiso. Es favorable la superficie suficiente donde la fábrica funciona con todas las comodidades y el espacio disponible para hacer frente a pedidos grandes e incluso inesperados.

La ubicación respecto a la ciudad no hace diferencia en sí porque nuestros clientes se distribuyen a lo largo del país así que sólo beneficiamos respecto al costo del envío a los que están más cerca, aunque generalmente se acercan a retirarlos ellos mismos si están en las ciudades aledañas.

**¿Tuvo algún tipo de contacto con actores económicos de Colombia?**

Sí, varios comerciantes que son importadores de distintas marcas de artículos nos contactaron a través de la página y concretamos una conversación por mail, incluso envío de muestras en una oportunidad. Varios interesados nos contactan a través de la página web, por eso creemos que es una herramienta que debe explotarse más.

**¿Cuántos metros cuadrados ocupa la empresa? ¿Cómo se dividen los departamentos y cuántos empleados son actualmente?**

La empresa ocupa unos 3.200 metros cuadrados. En la planta de abajo funciona el departamento de Producción y Matricería, el depósito, el garaje de flota propia y el hall comercial que hace de oficina con venta directa al público. En el piso de arriba se encuentra el resto de los departamentos: Ventas y Comercio Internacional, Compras, Finanzas y Dirección. Somos 90 trabajadores.

Figura 17

*Trabajadores Chillemi Hnos.*



Fuente: Chillemi Hnos. (s. f.). *Chillemi Hnos.* <http://www.chillemihnos.com.ar/espanol/index.html>

**¿Qué departamento es el encargado de gestionar la adquisición de nueva maquinaria? ¿Cuándo fue la última renovación total o parcial de las máquinas? ¿Se modernizó algún sistema de gestión, informático, etc.?**

La adquisición de nueva maquinaria la gestiona el departamento de Compras. La comunicación, como se dijo anteriormente, y el debate cuando surgen estas oportunidades para renovar maquinarias u otra materia prima como pueden ser otros colorantes por ejemplo, se da entre los primos que discutimos más informalmente la decisión. Después, nuestros parientes en el departamento se encargan de hacer el trámite más administrativo, la compra en sí, el traslado, etc.

Las máquinas tienen 5 años de vida, eran nuevas. Contamos con algunas unidades más antiguas como es la matricera y una máquina usada de inyección que compramos hace poco. Contratamos el servicio Tango software hace algunos años y hacemos mucho uso del Excel y del paquete office en general. Este sistema es útil para la gestión del stock y de las ventas en general, para la guarda digital de facturas por ejemplo.

**¿Participaron de alguna feria de carácter internacional, en el país o en el exterior? ¿Las considera relevantes?**

Sólo viajamos al exterior para asistir como oyentes, para conocer nuevos productos o tecnologías que podíamos comenzar a implementar nosotros. Sí participamos en ferias nacionales donde presentábamos nuestros productos: Expo Pyme y BIEL Light + Building en los últimos años (2007, 2009, 2011, 2013, 2015).

Figuras 18-19-20-21-22

*Stands Chillemi en la feria BIEL Light + Building*





Fuente: Chillemi Hnos. (s. f.). *Chillemi Hnos.* <http://www.chillemihnos.com.ar/espanol/index.html>

**¿Cómo se conforma el catálogo de sus productos? ¿Todos pueden exportarse?**

Nuestro catálogo incluye 885 productos distintos y el servicio de inyección y moldeo personalizados. Todos pueden exportarse.

### **¿Cómo construyen el precio de venta internacional?**

El precio unitario parte desde el precio dólar (sin IVA) mayorista de cada artículo. Los costos que incluye el precio FOB se agregan después al presupuestar el lote en su totalidad.

### **¿Cómo calcula el margen de contribución esperado unitario?**

Tenemos en cuenta el porcentaje de utilidad para cubrir la distancia entre el precio FOB o CIF y el precio mayorista sin IVA en Argentina (en USD) que calculamos para las exportaciones en Uruguay. El margen de contribución esperado es igual al precio FOB porque en el precio mayorista sin impuestos ya se encuentra la utilidad incorporada (con la quita de costos internos correspondientes) porque es un precio de venta.

### **¿Realizan algún tipo de reciclaje o procedimiento alternativo hacia la creación de bienes más sustentables?**

Sí, los residuos y los sobrantes de cada pieza se acumulan en una caja especial que después se mezcla con el plástico “virgen”. El plástico no pierde sus propiedades respecto a la funcionalidad del producto por más de que ya esté colorizado. Puede inyectarse y moldearse varias veces.

### **¿El etiquetado y envasado de los artículos es realizado de manera propia?**

Sí, en el depósito se apartan las cajas individuales para piezas pequeñas y las cajas comerciales donde se incluyen varias piezas pequeñas o una unidad grande. El etiquetado normativo lo distribuye IRAM. Nosotros imprimimos las piezas con el logo de la empresa en relieve, ya lo incluye la matriz. En las cajas está el logo también.

### **¿Cómo determinan la partida arancelaria de una pieza confeccionada de manera personalizada?**

En general, nos asesoramos con un despachante de aduana para no tener inconveniente a nivel sistema y no incurrir en faltas. En la mayoría de los casos es “las demás” de la categoría que usamos con normalidad.

**¿Qué tipo de garantía ofrecen junto con el producto, en caso de que por ejemplo el cliente reciba una pieza con fallas?**

Tenemos los canales de comunicación online habilitados constantemente, para que el cliente pueda verse considerado para hacer su devolución positiva o negativa. Si alguno de los artículos tiene alguna rotura o no es funcional porque sufrió algún tipo de daño, nos encargamos de enviar un reemplazo de forma completamente gratuita si la compra fue efectuada dentro de los 6 meses. Analizamos los daños a través de evidencia fotográfica y si corresponde, resarcimos al cliente con piezas nuevas con gastos e impuestos de importación cubiertos.

**9.2 ANEXO A: LISTADO DE PRECIOS MAYORISTAS**

GRUPO	ARTÍCULO	DETALLE	PRECIO (\$)	STOCK
TOMAS CORRIENTES	T11/00/0	TOMA T11(110) NEGRO	41,08	1500
TOMAS CORRIENTES	T12CH/00/6	TOMA T12(110) P/CHAPA NEGRO	75,28	1200
TOMAS CORRIENTES	T12P/00/6	TOMA T12(110) P/PLASTICO NEGRO	75,28	1200
TOMAS CORRIENTES	T19/00/2	TOMA T19(110) NEGRO	181,46	700
TOMAS CORRIENTES	T19E/00/2	TOMA T19(110)E NEGRO	78,93	700
TOMAS CORRIENTES	T19E/03/2	TOMA T19(110)E MARFIL	78,93	700
TOMAS CORRIENTES	T23A/00/2	TOMA T23(110) NEGRO	125,44	600
TOMAS CORRIENTES	T23A/03/2	TOMA T23(110) MARFIL	125,44	600
TOMAS CORRIENTES	T23B/00/2	TOMA T23(220) NEGRO	125,44	600
TOMAS CORRIENTES	T23B/03/2	TOMA T23(220) MARFIL	125,44	600
TOMAS CORRIENTES	T25A/00/2	TOMA T25(110) NEGRO	78,93	600
TOMAS CORRIENTES	T29A/00/2	TOMA T29(110) NEGRO	125,44	500
TOMAS CORRIENTES	T29B/00/2	TOMA T29(220) NEGRO	125,44	500
TOMAS CORRIENTES	T25A/03/2	TOMA T25(110) MARFIL	78,93	600
TOMAS CORRIENTES	T25B/00/2	TOMA T25(220) NEGRO	78,93	600
TOMAS CORRIENTES	T25B/03/2	TOMA T25(220) MARFIL	78,93	600
TOMAS CORRIENTES	T3PR/00/2	TOMA 3 PERNOS REDONDOS CON NEUTR	78,93	600
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C2501/00/6	CAJ. N§ 25 CON COSTILLA NEGRA	69,63	500
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25U/00/6	CAJ. N§ 25 E.U.I. C/SAL PERNO RE	85,35	600
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25U02/00/6	CAJ. N§ 25 E.U.I. S/SAL.PERNO/CH	85,35	600
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25U02/05/6	CAJ. N§ 25 E.U.I. S/SAL.PERNO/CH	85,35	600
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25U01/00/6	CAJ. N§ 25 E.U.I. S/SAL.PERNO/RD	85,35	600
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25M/05/6	CAJ. N§ 25 M BLANCA	69,63	620
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25M/00/6	CAJ. N§ 25 M NEGRO	69,63	620
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C2502/00/6	CAJ. N§ 25 SIN COSTILLA NEGRA	69,63	500
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25A01/00/6	CAJ. N§ 25(110) C/COSTILLA NEGRA	80,33	500
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25A02/00/6	CAJ. N§ 25(110) SIN COSTILLA NEG	80,33	500
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25E/00/6	CAJ. N§ 25E S/TORNILLO	69,63	500
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25EA/00/6	CAJ. N§ 25E(110) S/TORNILLO	80,33	500

CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25F/02/6	CAJ. N§ 25F MARRON/MARFIL	104,77	336
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25F/01/6	CAJ. N§ 25F NEGRO/GRIS	104,77	336
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25F02/02/6	CAJ. N§ 25F PERNO/CH MARRON/MARF	104,77	336
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25F02/01/6	CAJ. N§ 25F PERNO/CH NEGRA/GRIS	104,77	600
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25FA/02/6	CAJ. N§ 25F(110) MARRON/MARFIL	179,74	336
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25FA/01/6	CAJ. N§ 25F(110) NEGRO/GRIS	179,74	336
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25FA02/02/6	CAJ. N§ 25F(110) PERNO/CH MARRON	179,74	336
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C25FA02/01/6	CAJ. N§ 25F(110) PERNO/CH NEGRA/	179,74	336
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F13/02/6	CAJ. N§ 62 F P/T25 S/T MARRON/MA	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F13/01/6	CAJ. N§ 62 F P/T25 S/T NEGRO/GRI	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62M/00/6	CAJ. N§ 62 M VENTILADA NEGRO	75,28	441
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62M/05/6	CAJ. N§ 62 M VENTILADA BLANCO	75,28	441
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62MC/00/6	CAJ. N§ 62 M CIEGA NEGRO	75,28	441
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62MC/05/6	CAJ. N§ 62 M CIEGA BLANCO	75,28	441
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62M-1/00/6	CAJ. N§ 62M-1 ELECTRONICA NEGRO	73,16	
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C6201/00/6	CAJ. N§ 62 NEGRA P. REDONDO	75,28	416
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C6203/05/6	CAJ. N§ 62 PERNO/CH BLANCA	75,28	416
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C6203/00/6	CAJ. N§ 62 PERNO/CH NEGRA	75,28	416
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C6202/00/6	CAJ. N§ 62 SIN COSTILLA PERNO/CH	75,28	400
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62A03/00/6	CAJ. N§ 62(110) PERNO/CH NEGRA	88,07	416
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62A01/00/6	CAJ. N§ 62(110) NEGRA P. REDONDO	88,07	416
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62E/00/6	CAJ. N§ 62E NEGRA	75,28	400
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62EA/00/6	CAJ. N§ 62E(110) NEGRA	88,06	400
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F05/02/6	CAJ. N§ 62F C/TORRE MARRON/MARFI	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F05/01/6	CAJ. N§ 62F C/TORRE NEGRA/GRIS	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F052/02/6	CAJ. N§ 62F C/TORRE PER/CH MA/MA	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F052/01/6	CAJ. N§ 62F C/TORRE PERNO/CH NEG	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F19/02/6	CAJ. N§ 62F CIEG.PERNO(110) MARR	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F19/01/6	CAJ. N§ 62F CIEG.PERNO(110) NEGR	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F06/00/6	CAJ. N§ 62F CIEGA S/TORRE NEGRA	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F06/01/6	CAJ. N§ 62F CIEGA S/TORRE NEGRA/	112,93	473

CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F062/02/6	CAJ. N§ 62F CIEGA S/TORRE P/CH M	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F062/00/6	CAJ. N§ 62F CIEGA S/TORRE P/CH N	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F062/01/6	CAJ. N§ 62F CIEGA S/TORRE P/CH N	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F06/02/6	CAJ. N§ 62F CIEGA.S/TORRE MARRON	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F09/02/6	CAJ. N§ 62F P/T 30x30 3LED MARRO	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F09/01/6	CAJ. N§ 62F P/T 30x30 3LED NEGRA	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F10/02/6	CAJ. N§ 62F P/T 30x30 MARRON/MAR	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F10/01/6	CAJ. N§ 62F P/T 30x30 NEGRA/GRIS	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F08/02/6	CAJ. N§ 62F P/T220 3LED MARRON/M	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F08/01/6	CAJ. N§ 62F P/T220 3LED NEGRA/GR	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F07/08/6	CAJ. N§ 62F P/T220 MARFIL/NEGRO	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F07/02/6	CAJ. N§ 62F P/T220 MARRON/MARFIL	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F07/01/6	CAJ. N§ 62F P/T220 NEGRA/GRIS	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F18/02/6	CAJ. N§ 62F P/T23 C/L S/T.MARON/	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F18/01/6	CAJ. N§ 62F P/T23 C/L S/T.NEGRA/	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F17/01/6	CAJ. N§ 62F P/T23 S/L S/T. NEGRA	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F17/02/6	CAJ. N§ 62F P/T23 S/L S/T.MARON/	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F12/02/6	CAJ. N§ 62F P/T25 1L S/T MARRON/	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F12/01/6	CAJ. N§ 62F P/T25 1L S/T NEGRA/G	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F11/02/6	CAJ. N§ 62F P/T25 3L S/T MARRON/	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F11/01/6	CAJ. N§ 62F P/T25 3L S/T NEGRA/G	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F21/01/6	CAJ. N§ 62F S/TOR. CIEG.S/VEN NE	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F21/02/6	CAJ. N§ 62F S/TORR.CIEG.S/VENT.M	112,93	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F14/02/6	CAJ. N§ 62F T/CORR. 1TORRE MARRO	187,88	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F14/01/6	CAJ. N§ 62F T/CORR. 1TORRE NEGRA	187,88	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F14CH/01/6	CAJ. N§ 62F T/CORR.1TORRE PER/CH	187,88	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F14CH/02/6	CAJ. N§ 62F T/CORR.1TORRE PER/CH	187,88	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F15/02/6	CAJ. N§ 62F T/REM. S/TORRE MARRO	187,88	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62F15/01/6	CAJ. N§ 62F T/REM. S/TORRE NEGRA	187,88	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62FA16/02/6	CAJ. N§ 62F(110)A PRES.C/TOR MAR	187,88	473
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C62FA16/01/6	CAJ. N§ 62F(110)A PRES.C/TOR NEG	187,88	473

CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/101/00/6	CAJ.75T/1 ELECT 2 PER. NEG. CIEG	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/102/00/6	CAJ.75T/1 ELECT 3 PER. NEG CIEGA	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/103/01/6	CAJ.75T/1 ELECT 2 PER. P/T25 N/G	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/104/03/6	CAJ.75T/1 ELECT 3 PER P/T25 MARF	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/101/03/6	CAJ.75T/1 ELECT 2 PER. MARF CIEG	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/102/03/6	CAJ.75T/1 ELECT 3 PER. MARF CIEG	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/103/03/6	CAJ.75T/1 ELECT 2 PER. P/T25 MAR	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/104/08/6	CAJ.75T/1 ELECT 3PER P/T25 MAR/N	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/101/01/6	CAJ.75T/1 ELECT 2 PER. N/G. CIEG	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/102/01/6	CAJ.75T/1 ELECT 3 PER. N/G CIEGA	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/104/01/6	CAJ.75T/1 ELECT 3 PER. P/T25 N/G	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/103/00/6	CAJ.75T/1 ELECT 2 PER. P/T25 NEG	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/101/08/6	CAJ.75T/1 ELECT 2 PER. MAR/N CIE	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/102/08/6	CAJ.75T/1 ELECT 3 PER. MAR/N CIE	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/103/08/6	CAJ.75T/1 ELECT 2PER P/T25 MAR/N	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T/104/00/6	CAJ.75T/1 ELECT 3 PER. P/T25 NEG	170,99	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75A/00/7	CAJ. N§ 75 (110) NEGRA	77,59	700
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75/00/6	CAJ. N§ 75 SALIDA DE CABLE NEGRA	68,17	700
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T01/02/6	CAJ. N§ 75T CIEGA 2P.RED.MARRON/	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T01/01/6	CAJ. N§ 75T CIEGA 2P.RED.NEGRA/G	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T02/02/6	CAJ. N§ 75T CIEGA 3P/CH. MARRON/	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T02/01/6	CAJ. N§ 75T CIEGA 3P/CH. NEGRA/G	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T00/00/6	CAJ. N§ 75T2P.CH.S/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T03/02/6	CAJ. N§ 75TP/T23 2P.RED.C/LED MA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T03/01/6	CAJ. N§ 75TP/T23 2P.RED.C/LED NE	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T04/02/6	CAJ. N§ 75TP/T23 2P.RED.S/LED MA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T04/01/6	CAJ. N§ 75TP/T23 2P.RED.S/LED NE	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T05/02/6	CAJ. N§ 75TP/T23 3P.CH.C/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T05/01/6	CAJ. N§ 75TP/T23 3P.CH.C/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T06/02/6	CAJ. N§ 75TP/T23 3P.CH.S/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T06/08/6	CAJ. N§ 75TP/T23 3P.CH.S/L NEGRA	172,93	405

CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T06/01/6	CAJ. N§ 75TP/T23 3P.CH.S/L NEGRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T07/02/6	CAJ. N§ 75TP/T25 2P.RED.C/L MARR	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T07/01/6	CAJ. N§ 75TP/T25 2P.RED.C/L NEGR	172,93	405+
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T08/02/6	CAJ. N§ 75TP/T25 2P.RED.S/L MARR	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T08/01/6	CAJ. N§ 75TP/T25 2P.RED.S/L NEGR	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T09/02/6	CAJ. N§ 75TP/T25 3P.CH.C/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T09/01/6	CAJ. N§ 75TP/T25 3P.CH.C/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T10/02/6	CAJ. N§ 75TP/T25 3P.CH.S/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T10/01/6	CAJ. N§ 75TP/T25 3P.CH.S/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T16/02/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 2P CH.S/L MA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T16/01/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 2P CH.S/L NE	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T11/02/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 2P.C/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T11/01/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 2P.C/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T12/02/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 2P.S/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T15/02/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 2P.S/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T12/01/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 2P.S/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T15/01/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 2P.S/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T13/02/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 3P.C/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T13/01/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 3P.C/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T14/02/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 3P.S/L MARRO	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75T14/01/6	CAJ. N§ 75TP/T30x30 3P.S/L NEGRA	172,93	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	C75TS/P/00/6	CAJ.Nº 75T CIEGA SIN PERNOS NEGR	155,65	405
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	CFELEC.H	CAJA PARA FUENTE ELECTRONICA HOR	70,85	588
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	CF.ELEC.V	CAJA PARA FUENTE ELECTRONICA VER	70,85	588
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	CF.ELEC.2V/6	CAJA P/FUENTE ELECT. 2 VERT.	77,31	462
CAJ. ENCHUFABLES A.B.S.	CF.ELEC.2H/6	CAJA P/FUENTE ELECT. 2 HORIZ.	77,31	462
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C2501/00/9	CAJ. N§ 25 CON COSTILLA NEGRA IG	84,94	500
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25U/00/9	CAJ. N§ 25 E.U.I. C/SAL PERNO RE	104,11	600
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25U03/05/9	CAJ. N§ 25 E.U.I.P/CH BLANCO IG	104,11	600
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25U03/00/9	CAJ. N§ 25 E.U.I.P/CH NEGRA IG	104,11	600

CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25M/05/9	CAJ. N§ 25 M BLANCA IG	84,94	620
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25M/00/9	CAJ. N§ 25 M NEGRA IG	84,94	620
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C2502/00/9	CAJ. N§ 25 SIN COSTILLA NEGRA IG	84,94	500
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25A01/00/9	CAJ. N§ 25(110) C/COSTILLA NEGRA	97,99	500
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25A02/00/9	CAJ. N§ 25(110) SIN COSTILLA NEG	97,99	500
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25E/00/9	CAJ. N§ 25E S/ TORNILLO	84,94	500
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25EA/00/9	CAJ. N§ 25E(110) S/ TORNILLO	97,99	500
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25F/02/9	CAJ. N§ 25F MARRON/MARFIL IG	127,87	336
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25F/01/9	CAJ. N§ 25F NEGRO/GRIS IG	127,87	336
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25F02/02/9	CAJ. N§ 25F PERNO/CH MARRON/MARF	127,87	336
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25F02/01/9	CAJ. N§ 25F PERNO/CH NEGRA/GRIS	127,87	600
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25FA/02/9	CAJ. N§ 25F(110) MARRON/MARFIL I	219,31	336
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25FA/01/9	CAJ. N§ 25F(110) NEGRO/GRIS IG	219,31	336
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25FA02/02/9	CAJ. N§ 25F(110) PERNO/CH MARRO/	219,31	336
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C25FA02/01/9	CAJ. N§ 25F(110) PERNO/CH NEGRA/	219,31	336
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F10/01/9	CAJ. N§ 62F P/T 30x30 NEGRA/GRIS	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C6201/00/9	CAJ. N§ 62 NEGRA IG P. REDONDO	91,85	416
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C6203/00/9	CAJ. N§ 62 PERNO/CH NEGRA IG	91,85	416
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C6202/00/9	CAJ. N§ 62 SIN COSTILLA PERNO/CH	91,85	400
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62A01/00/9	CAJ. N§ 62(110) NEGRA IG P. RED.	107,44	416
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62A03/00/9	CAJ. N§ 62(110) PERNO/CH NEG IG	107,44	416
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62E/00/9	CAJ. N§ 62E NEGRA IG	91,85	400
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62EA/00/9	CAJ. N§ 62E(110) NEGRA IG	107,44	400
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F05/02/9	CAJ. N§ 62F CIEGA C/TORRE MARRO/	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F05/01/9	CAJ. N§ 62F CIEGA C/TORRE NEGRA/	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F052/00/9	CAJ. N§ 62F CIEGA C/TORRE PER/CH	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F052/02/9	CAJ. N§ 62F CIEGA C/TORRE PER/CH	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F06/00/9	CAJ. N§ 62F CIEGA S/TORRE NEGRA	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F06/01/9	CAJ. N§ 62F CIEGA S/TORRE NEGRA/	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F062/02/9	CAJ. N§ 62F CIEGA S/TORRE P/CH M	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F06/02/9	CAJ. N§ 62F CIEGA.S/TORRE MARRO/	137,79	473

CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F09/02/9	CAJ. N§ 62F P/T 30x30 3LED MARR/	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F09/01/9	CAJ. N§ 62F P/T 30x30 3LED NEGRA	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F10/02/9	CAJ. N§ 62F P/T 30x30 MARRON/MAR	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F08/02/9	CAJ. N§ 62F P/T220 3LED MARRON/M	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F08/01/9	CAJ. N§ 62F P/T220 3LED NEGRA/GR	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F07/02/9	CAJ. N§ 62F P/T220 MARRON/MARFIL	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F07/01/9	CAJ. N§ 62F P/T220 NEGRA/GRIS IG	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F11/02/9	CAJ. N§ 62F P/T25 3L S/T MARR/MA	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F11/01/9	CAJ. N§ 62F P/T25 3L S/T NEGRA/G	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F19/02/9	CAJ.62F CIEG.PERNO(110)MARR/MARF	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F19/01/9	CAJ.N§ 62F CIEG.PERNO(110) NEGRA	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F21/01/9	CAJ.N§ 62F S/TORR.CIEG.S/VEN NE/	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62F21/02/9	CAJ.N§ 62F S/TORR.CIEG.S/VENT.MA	137,79	473
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C75T00/00/9	CAJ. N§ 75T2P.CH.S/L NEGRA IG	211,01	405
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C75T09/01/9	CAJ. N§ 75TP/T25 3P.CH.C/L NEGRA	211,01	405
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C75T02/01/9	CAJ.N§ 75T CIEGA 3PCH N/G IGNIFU	211,01	405
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C75T00/04/9	CAJ.N§75 2PCH S/TORRE GRIS IGNIF	211,01	405
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62M/05/9	CAJ. N§ 62M BLANCA IGNIFUGA VENT	91,85	441
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62MC/05/9	CAJ. N§ 62M BLANCA IGNIFUGA CIEG	91,85	441
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62M/00/9	CAJ. N§ 62M NEGRA IGNIF.VENTILAD	91,85	441
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	C62MC/00/9	CAJ. N§ 62M NEGRA IGNIF.CIEGA	91,85	441
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	CF.ELEC.H/9	CAJA PARA FUENTE ELECTRONICA HOR	86,46	588
CAJ. ENCHUFABLE A.B.S. IGNIFUG	CF.ELEC.V/9	CAJA PARA FUENTE ELECTRONICA VER	86,46	588
CAJ. ENCHUFABLE NYLON IGNIF.	CPE/04/10	CAJ.PROTEC.ELECT. GRIS NYLON IGN	217,71	378
CAJ. ENCHUFABLE POLICARBONATO	C62M/00/12	CAJ. N§ 62 M VENT. NEGRA POLICAR	0	441
CAJ. ENCHUFABLE POLICARBONATO	C62MC/00/12	CAJ. N§ 62 M CIEGA NEGRO POLICAR	0	441
TAPAS AISLADORAS P.P.	TA7726/09/0	TAPA AISLADORA 77 X 26	5,01	1848
TAPAS AISLADORAS P.P.	TA7730/09/0	TAPA AISLADORA 77 X 30	5,01	1844

TAPAS AISLADORAS P.P.	TA11126/09/0	TAPA AISLADORA 111 X 26	5,35	1440
TAPAS AISLADORAS P.P.	TA11136/09/0	TAPA AISLADORA 111 X 36	5,35	1200
TAPAS AISLADORAS P.P.	TA12539/09/0	TAPA AISLADORA 125 X 39	8,48	700
TAPAS AISLADORAS P.P.	TA12544/09/0	TAPA AISLADORA 125 X 44	8,48	640
TAPAS P.P.	T111/00/0	TAPA 111 NEGRO	36,05	450
TAPAS P.P.	T111/04/0	TAPA 111 GRIS	36,05	450
TAPAS P.P.	T11101/00/0	TAPA 111 1T C/NEUTRO	47,01	324
TAPAS P.P.	T11102/00/0	TAPA 111 1T C/NEUTRO LLAVE	47,01	324
TAPAS P.P.	T11103/00/0	TAPA 111 C/NEUTRO LLAVE	37,15	324
TAPAS P.P.	T111L/01/0	TAPA 111 L LLAVE	37,15	396
TAPAS P.P.	T111L06/00/0	TAPA 111 L 1T S/NEU LLAVE	49,22	396
TAPAS P.P.	T111L02/00/0	TAPA 111 L 1T S/NEUTRO	43,88	396
TAPAS P.P.	T111L07/00/0	TAPA 111 L 1TOMA SIN NEUTRO Y LL	56,59	396
TAPAS P.P.	T111L04/00/0	TAPA 111 L 2T S/NEUTRO	49,22	396
TAPAS P.P.	T111L/00/0	TAPA 111 L CIEGA	37,15	396
TAPAS P.P.	T112/00/0	TAPA 112 NEGRO	37,92	336
TAPAS P.P.	T112/04/0	TAPA 112 GRIS	37,92	336
TAPAS P.P.	T112N/00/0	TAPA 112 N CIEGA	43,73	252
TAPAS P.P.	T112N/05/0	TAPA 112 N CIEGA BLANCO	43,73	252
TAPAS P.P.	T112N05/00/0	TAPA 112N 1T C/NEUT.Y LLAVE	59,24	252
TAPAS P.P.	T112N01/00/0	TAPA 112N 1TOMA C/NEUTRO	59,24	252
TAPAS P.P.	T112N01/05/0	TAPA 112N 1TOMA C/NEUTRO BLANCO	59,24	252
TAPAS P.P.	T112N03/00/0	TAPA 112N 2T C/NEUTRO	72,91	225
TAPAS P.P.	T125L06/00/0	TAPA 125L 1T S/NEU.Y LLAVE	56,08	192
TAPAS P.P.	T125L02/00/0	TAPA 125L 1T S/NEUTRO	56,08	192
TAPAS P.P.	T125L04/00/0	TAPA 125L 2T S/NEUTRO	68,06	192
TAPAS P.P.	T125/00/0	TAPA 125 NEGRO	44,84	246
TAPAS P.P.	T125/04/0	TAPA 125 GRIS	44,84	246
TAPAS P.P.	T125N/00/0	TAPA 125N CIEGA	53,88	230
TAPAS P.P.	T125N/05/0	TAPA 125 N CIEGA BLANCO	53,88	230

TAPAS P.P.	T125N05/00/0	TAPA 125N 1T C/NEULL	60,73	230
TAPAS P.P.	T125N01/00/0	TAPA 125N 1T C/NEUTRO	60,73	230
TAPAS P.P.	T125N03/00/0	TAPA 125N 2T C/NEUTRO	73,84	230
TAPAS P.P.	T125N09/00/0	TAPA 125N LLAVE 6 AMPERES	71,9	230
TAPAS P.P.	T125N10/00/0	TAPA 125N 1T C/NEU LL. 6 AMPE	78,79	230
TAPAS P.P.	T155/00/0	TAPA 155 NEGRO	47,99	184
TAPAS P.P.	T155/04/0	TAPA 155 GRIS	47,99	184
TAPAS P.P.	T155E08/00/0	TAPA 155E 1T C/NEULL 10 A	103,89	144
TAPAS P.P.	T155E01/00/0	TAPA 155E 1T C/NEUTRO	103,89	144
TAPAS P.P.	T155E03/00/0	TAPA 155E 2T C/NEUTRO	119,47	144
TAPAS P.P.	T155E/00/0	TAPA 155E CIEGA	71,66	144
TAPAS P.P.	T155E10/00/0	TAPA 155E LLAVE 10 A	71,66	160
TAPAS P.P.	T155E09/00/0	TAPA 155E LLAVE 6 AMPER	84,21	129
TAPAS P.P.	T155L02/00/0	TAPA 155L 1T S/NEUTRO	58,39	160
TAPAS P.P.	T155L04/00/0	TAPA 155L 2T S/NEUTRO	68,06	160
TAPAS P.P.	T155N/00/0	TAPA 155N CIEGA	56,08	160
TAPAS P.P.	T155N/05/0	TAPA 155 N CIEGA BLANCO	56,08	160
TAPAS P.P.	T155NH/05/0	TAPA 155 N HUECO BLANCO	56,08	160
TAPAS P.P.	T155N07/00/0	TAPA 155N 1T C/NEU LLAVE6A	98,03	160
TAPAS P.P.	T155N05/00/0	TAPA 155N 1T C/NEULL	85,5	160
TAPAS P.P.	T155N01/00/0	TAPA 155N 1T C/NEUTRO	85,5	160
TAPAS P.P.	T155N03/00/0	TAPA 155N 2T C/NEUTRO	98,03	160
TAPAS P.P.	T155N03/05/0	TAPA 155N 2T C/NEUTRO BLANCO	98,03	160
TAPAS P.P.	T155N09/00/0	TAPA 155N LLAVE 6A	72,91	160
TAPAS P.P.	T60/00/0	TAPA 60 NEGRO	53,98	158
TAPAS P.P.	T600/00/0	TAPA 600 CIEGA	113,12	90
TAPAS P.P.	T600/05/0	TAPA 600 CIEGA BLANCO	113,1	90
TAPAS P.P.	T60011/00/0	TAPA 600 P/IT19	113,12	90
TAPAS P.P.	T60013/00/0	TAPA 600 P/IT19LL10A	113,12	90
TAPAS P.P.	T60012/00/0	TAPA 600 P/2T19	113,12	90
TAPAS P.P.	T60010/00/0	TAPA 600 P/LL 10 AMPER	113,12	90

TAPAS P.P.	T500/00/0	TAPA 500 CIEGA	223,78	54
TAPAS P.P.	T50010/00/0	TAPA 500 LLAVE 10 A	223,78	48
TAPAS P.P.	T50013/00/0	TAPA 500 P/IT19 Y LL10 A	223,78	48
TAPAS P.P.	T50012/00/0	TAPA 500 P/2T19	223,78	48
TAPAS P.P.	T50011/00/0	TAPA 500 PARA 1T19	223,78	48
TAPAS IGNIFUGAS	T125/04/9	TAPA 125 GRIS IGNIFUGA	54,72	246
TAPAS IGNIFUGAS	T111/04/9	TAPA 111 GRIS IGNIFUGO	43,99	450
TAPAS IGNIFUGAS	T111/00/9	TAPA 111 NEGRO IGNIFUGO	43,99	450
TAPAS IGNIFUGAS	T112/04/9	TAPA 112 GRIS IGNIFUGO	46,36	336
TAPAS IGNIFUGAS	T112/00/9	TAPA 112 NEGRO IGNIFUGO	46,31	336
TAPAS IGNIFUGAS	T125/00/9	TAPA 125 NEGRO IGNIFUGO	54,72	246
TAPAS IGNIFUGAS	T155/00/9	TAPA 155 NEGRO IGNIFUGO	58,58	184
TAPAS IGNIFUGAS	T155E/00/9	TAPA 155E NEGRO IGNIFUGO	87,39	144
TAPAS IGNIFUGAS	T155N05/00/9	TAPA 155N 1T C/NEU.LL IGNIFUGO	104,27	160
TAPAS IGNIFUGAS	T155N03/00/9	TAPA 155N 2T C/NEUTRO IGNIFUGO	119,63	160
TAPAS IGNIFUGAS	T155N/00/9	TAPA 155N CIEGA IGNIFUGO	68,47	160
TAPAS IGNIFUGAS	T500/00/9	TAPA 500 CIEGA IGNIFUGA	272,98	54
TAPAS IGNIFUGAS	T60/00/9	TAPA 60 NEGRO IGNIFUGO	65,81	158
TAPAS IGNIFUGAS	T600/00/9	TAPA 600 CIEGA IGNIFUGO	138,04	90
TAPAS IGNIFUGAS	T60011/00/9	TAPA 600 P/IT19 IGNIFUGO	138,04	90
TAPAS IGNIFUGAS	T60012/00/9	TAPA 600 P/2T19 IGNIFUGO	138,04	90
CUBRETRAFO P.P.	CU62/00/0	CUBRETRAFO N§ 62	27,63	380
CUBRETRAFO P.P.	CU7722/00/0	CUBRETRAFO 77 X 22	45,24	245
CUBRETRAFO P.P.	CU7726/00/0	CUBRETRAFO 77 X 26	45,24	235
CUBRETRAFO P.P.	CU7730/00/0	CUBRETRAFO 77 X 30	45,24	230
CUBRETRAFO P.P.	CU11246/00/0	CUBRETRAFO 112 X 46	126,79	84
CUBRETRAFO P.P. IGNIFUGO	CU7726/00/8	CUBRETRAFO 77 X 26 IG	55,18	235
CUBRETRAFO P.P. IGNIFUGO	CU11246/00/8	CUBRETRAFO 112 X 46 IGNIFUGO	154,71	84
CUBRETRAFO P.P. IGNIFUGO	CU7730/05/8	CUBRETRAFO 77X30 BLANCO IGNIFUG	55,18	230

CUBRETRAFO P.P. IGNIFUGO	CU62/00/8	CUBRETRAFO N§ 62 IGNIFUGO	33,7	380
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A77/00/6	AUT.77 CIEGA	39,21	568
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7706/00/6	AUT.77 1T C/NEUTRO	61,93	389
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7710/00/6	AUT.77 1T C/NEUTRO SAL/CABLE	61,93	389
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7721/00/6	AUT.77 1T INCORP. C/NEUTRO	61,93	366
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7721/05/6	AUT.77 1T INCORP. C/NEUTRO BLANC	61,93	366
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7722/00/6	AUT.77 1T INCORPORADO.SAL/CABLE	61,93	366
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7701/00/6	AUT.77 1T S/NEUTRO	58,81	568
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7702/00/6	AUT.77 1TS/NEUTRO SAL/CABLE	58,81	568
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7723/05/6	AUT.77 CIEGA PARA TOMA INCORPOR	39,21	366
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A77/00/M	AUT.77 CIEGA CON AGUJERO 14,5 SE	42,62	568
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7723/00/6	AUT.77 CIEGA P/ TOMA INCORPORADO	39,21	366
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7725/00/6	AUT.77 LLAVE P/ TOMA INCORPORADO	39,21	366
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7704/00/6	AUT.77 LLAVE SAL/CABLE	39,21	568
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7726/00/6	AUT.77 LLAVE SAL/CABLE P/ TOMA I	39,21	366
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7703/00/6	AUT.77 P/LLAVE	39,21	568
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7724/00/6	AUT.77 SAL/CABLE P/ TOMA INCORPO	39,21	366
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7705/00/6	AUT.77 SALIDA DE CABLE	39,21	568
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A7705/05/6	AUT.77 SALIDA DE CABLE BLANCO	39,21	568
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A111/00/6	AUT.111 CIEGA	35,93	446
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11101/00/6	AUT.111 1T S/NEUTRO	53,88	399
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11102/00/6	AUT.111 1T S/NEUTRO SAL/CABLE	53,88	339
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11103/00/6	AUT.111 P/LLAVE	35,93	446
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11104/00/6	AUT.111 P/LLAVE SAL/CABLE	35,93	446
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11105/00/6	AUT.111 SALIDA DE CABLE	35,88	446
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11206/00/6	AUT.112 1T C/NEUTRO	70,19	245
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11207/00/6	AUT.112 1T C/NEUTRO LLAVE	70,19	348
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11210/00/6	AUT.112 1T C/NEUTRO SAL/CABLE	70,19	245
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11209/00/6	AUT.112 1T C/NEUTRO SAL/CABLE LL	70,19	245
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11203/00/6	AUT.112 1T S/NEU SAL/CAB LLAVE	60,53	378

AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11202/00/6	AUT.112 1T S/NEUTRO	60,53	378
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11204/00/6	AUT.112 1T S/NEUTRO LLAVE	60,53	378
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11208/00/6	AUT.112 2T C/NEUTRO	81,44	256
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11201/00/6	AUT.112 2T S/NEUTRO	70,19	348
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A11205/00/6	AUT.112 SALIDA DE CABLE	40,36	348
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A112E/00/6	AUT.112E CIEGA	97,24	319
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A112E13/00/6	AUT.112E P/IT19	97,24	319
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A112E12/00/6	AUT.112E P/IT19 SAL/CABLE	97,24	319
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A112E15/00/6	AUT.112E P/IT19 SAL/CABLE LLAVE	97,24	319
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A112E11/00/6	AUT.112E P/2T19	97,24	319
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A112E14/00/6	AUT.112E P/2T19 SAL/CABLE	97,24	319
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A112E04/00/6	AUT.112E P/LLAVE SAL/CABLE	97,24	319
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A112E05/00/6	AUT.112E SALIDA DE CABLE	97,24	319
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E1T25	AUT.125E 1T 25	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E13/00/6	AUT.125E 1T19	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E/00/6	AUT.125E CIEGA	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E04/00/6	AUT.125E LLAVE SAL/CABLE	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E17/00/6	AUT.125E P/IT19 SAL/CABLE LL10A	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E11/00/6	AUT.125E P/2T19	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E14/00/6	AUT.125E P/2T19 SAL/CABLE	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E15/00/6	AUT.125E P/2T19 SAL/CABLE LLAVE	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A125E05/00/6	AUT.125E SALIDA DE CABLE	108,78	264
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E/00/6	AUT.155E CIEGA	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E13/00/6	AUT.155E P/IT19	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E19/00/6	AUT.155E P/IT19 LL10 A	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E12/00/6	AUT.155E P/IT19 SAL/CABLE	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E17/00/6	AUT.155E P/IT19 SAL/CABLE LL10A	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E11/00/6	AUT.155E P/2T19	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E21/00/6	AUT.155E P/2T19 LL SAL/CABLE	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E14/00/6	AUT.155E P/2T19 SAL/CABLE	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E18/00/6	AUT.155E P/3T19	148,29	118

AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E20/00/6	AUT.155E P/LL10A SAL/CABLE	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES A.B.S.	A155E05/00/6	AUT.155E SALIDA DE CABLE	148,29	118
AUTOTRANSFORMADORES ABS IGNIF.	A11208/00/9	AUT.112 2T C/NEUTRO IGNIFUGO	99,36	256
AUTOTRANSFORMADORES ABS IGNIF.	A11205/00/9	AUT.112 SALIDA DE CABLE IGNIFUGO	49,22	446
AUTOTRANSFORMADORES ABS IGNIF.	A77/00/9	AUT.77 CIEGA IGNIFUGO	47,83	568
GABINETES A.B.S.	P301/00/6	GAB.PLAST.P3 C/PUL.LED NEGRO	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P302/00/6	GAB.PLAST.P3 C/PULSADOR NEGRO	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P309/00/6	GAB.PLAST.P3 CIE.C/REL.Y LED NEG	105,27	600
GABINETES A.B.S.	P308/00/6	GAB.PLAST.P3 CIEGA C/RELIEVE NEG	105,27	600
GABINETES A.B.S.	P305/00/6	GAB.PLAST.P3 CIEGA LISA NEGRO	105,27	600
GABINETES A.B.S.	P310/00/6	GAB.PLAST.P3 CIEGA PROF.C/LED NE	105,27	600
GABINETES A.B.S.	P306/00/6	GAB.PLAST.P3 CIEGA PROFUNDA NEGR	105,27	600
GABINETES A.B.S.	P303/00/6	GAB.PLAST.P3 CON LED NEGRO	105,27	600
GABINETES A.B.S.	P304/00/6	GAB.PLAST.P3 CON NERVIO NEGRO	105,27	600
GABINETES A.B.S.	PO22P/00/6	GAB.PLAST.PO2 2 PULS. NEGRO	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO31P/00/6	GAB.PLAST.PO3 1 PUL.CON LED NEGR	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO31P/10/6	GAB.PLAST.PO3 1 PULS.CON LED AZU	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO31P/15/6	GAB.PLAST.PO3 1 PULS.CON LED CEL	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO31P/18/6	GAB.PLAST.PO3 1 PULS.CON LED GRI	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO31P/16/6	GAB.PLAST.PO3 1 PULS.CON LED VIO	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO32P/17/6	GAB.PLAST.PO3 1PULS.CON LED BORD	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO31P/17/6	GAB.PLAST.PO3 2 PUL. CON LED BOR	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO32P/10/6	GAB.PLAST.PO3 2 PUL.CON LED AZUL	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO32P/00/6	GAB.PLAST.PO3 2 PUL.CON LED NEGR	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO32P/15/6	GAB.PLAST.PO3 2 PULS.CON LED CEL	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO32P/18/6	GAB.PLAST.PO3 2 PULS.CON LED GRI	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PO32P/16/6	GAB.PLAST.PO3 2 PULS.CON LED VIO	117,08	500
GABINETES A.B.S.	PG3/00/6	GAB.PLAST.PG3 2 PUL.C/VISOR NEG	137,14	414
GABINETES A.B.S.	PG3/19/6	GAB.PLAST.PG3 2 PUL.C/VISOR AZUL	137,14	414

GABINETES A.B.S.	P317C/04/6	GAB.PLAST.P3/2 2 PUL. LED CEN GR	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P317I/04/6	GAB.PLAST.P3/2 2 PUL. LED IZQ.GR	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P318C/04/6	GAB.PLAST.P3/2 2 PUL.LED CEN GRI	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P318C/00/6	GAB.PLAST.P3/2 2 PUL.LED CEN NEG	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P317I/00/6	GAB.PLAST.P3/2 2 PUL.LED IZQ.NEG	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P317C/00/6	GAB.PLAST.P3/2 2 PUL.LED.CEN NEG	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P318I/04/6	GAB.PLAST.P3/2 2 PUL.LED.IZQ.GRI	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P318I/00/6	GAB.PLAST.P3/2 2 PUL.LED.IZQ.NEG	117,08	600
GABINETES A.B.S.	P323/04/6	GAB.PLAST.P3/2 PULS. 4 TETONES G	153,33	600
GABINETES A.B.S.	P323/00/6	GAB.PLAST.P3/2 PULS. 4 TETONES N	153,33	600
GABINETES A.B.S.	P319/00/6	GAB.PLAST.P3/4 1 PUL. LED NEGRO	143,37	314
GABINETES A.B.S.	P320/00/6	GAB.PLAST.P3/4 2 PUL. LED NEGRO	143,37	314
GABINETES A.B.S.	P321/00/6	GAB.PLAST.P3/4 3 PUL. LED NEGRO	143,37	314
GABINETES A.B.S.	P322/00/6	GAB.PLAST.P3/4 4 PUL. LED NEGRO	143,37	314
GABINETES A.B.S.	P01N/00/6	GAB.PLAST.P01N NEGRO	24,39	1000
GABINETES A.B.S.	P02N/00/0	GAB.PLAST.P02N NEGRO	32,92	1000
GABINETES A.B.S.	P03N/00/0	GAB.PLAST.P03N NEGRO	48,79	500
GABINETES A.B.S.	P03NB/00/0	GAB.PLAST.P03N NEGRO BAJA	48,79	500
GABINETES A.B.S.	P04N/00/0	GAB.PLAST.P04N NEGRO	65,83	540
GABINETES A.B.S.	P04N/03/0	GAB.PLAST.P04N MARFIL	65,83	540
GABINETES A.B.S.	P05N/00/6	GAB.PLAST.P05N NEGRO	39,02	1000
GABINETES A.B.S.	P05N/05/6	GAB.PLAST.P05N BLANCO	39,02	1000
GABINETES A.B.S.	P05NCS/00/6	GAB.PLAST.P05N C/SALIDA NEGRO	39,02	1000
GABINETES A.B.S.	P05NCS/05/6	GAB.PLAST.P05N C/SALIDA BLANCO	39,02	1000
GABINETES A.B.S.	P06N/00/6	GAB.PLAST.P06N NEGRO	63,38	500
GABINETES A.B.S.	P06N/1/03/6	GAB.PLAST.P06N/1 VENTILADO MARFI	62,44	500
GABINETES A.B.S.	P06N/1/00/6	GAB.PLAST.P06N/1 VENTILADO NEGRO	62,44	500
GABINETES A.B.S.	P07N/00/6	GAB.PLAST.P07N NEGRO	63,38	500
GABINETES A.B.S.	P07N/05/6	GAB.PLAST.P07N BLANCO	63,38	500
GABINETES A.B.S.	P07NV/00/6	GAB.PLAST.P07N VENTILADO NEGRO	63,38	500
GABINETES A.B.S.	P07NV/03/6	GAB.PLAST.P07N VENTILADO MARFIL	63,38	500

GABINETES A.B.S.	P07NV/1/03/2	GAB.PLAST.P07N/1 VENT NYLON MARF	70,21	700
GABINETES A.B.S.	P010N/00/6	GAB.PLAST.P010N NEGRO	187,77	380
GABINETES A.B.S.	P010N/03/6	GAB.PLAST.P010N MARFIL	187,77	380
GABINETES A.B.S.	P013N/00/6	GAB.PLAST.P013N NEGRO	292,6	160
GABINETES A.B.S.	P013N/03/6	GAB.PLAST.P013N MARFIL	292,6	160
GABINETES A.B.S.	P013N/04/6	GAB.PLAST.P013N GRIS	292,6	160
GABINETES A.B.S.	P013NV/00/6	GAB.PLAST.P013N NEGRO VENTILADA	292,6	160
GABINETES A.B.S.	P013N1/03/6	GAB.PLAST.P013N 1 MARFIL	292,6	120
GABINETES A.B.S.	P013N1/00/6	GAB.PLAST.P013N 1 NEGRO	292,6	120
GABINETES A.B.S.	P013N1V/00/6	GAB.PLAST.P013N 1 NEGRO VENTILAD	292,6	120
GABINETES A.B.S.	P015N/00/6	GAB.PLAST.P015N NEGRO	409,26	120
GABINETES A.B.S.	P015N/04/6	GAB.PLAST.P015N GRIS	409,26	120
GABINETES A.B.S.	P015N/03/6	GAB.PLAST.P015N MARFIL	409,26	120
GABINETES A.B.S.	P017N/00/6	GAB.PLAST.P017N NEGRO	531,9	66
GABINETES A.B.S.	P017N/03/6	GAB.PLAST.P017N MARFIL	531,9	66
GABINETES A.B.S.	P019N/00/6	GAB.PLAST.P019N NEGRO	731,53	33
GABINETES A.B.S.	P019N/03/6	GAB.PLAST.P019N MARFIL	731,53	33
GABINETES A.B.S.	P039N/00/6	GAB.PLAST.P039N NEGRO	146,64	264
GABINETES A.B.S.	P039N/04/6	GAB.PLAST.P039N GRIS	146,64	264
GABINETES A.B.S.	P041N/00/6	GAB.PLAST.P041N NEGRO	157,13	164
GABINETES A.B.S.	P041N/04/6	GAB.PLAST.P041N GRIS	157,13	164
GABINETES A.B.S.	P041N/09/6	GAB.PLAST.P041N TRANSPARENTE	198,29	164
GABINETES A.B.S.	P042N/00/6	GAB.PLAST.P042N NEGRO	145,24	220
GABINETES A.B.S.	P047N/03/6	GAB.PLAST.P047N MARFIL	1220,22	19
GABINETES A.B.S.	P5/00/6	GAB.PLAST.P5 NEGRO	157,44	166
GABINETES A.B.S.	P5/03/6	GAB.PLAST.P5 MARFIL	157,44	166
GABINETES A.B.S.	P5.1/00/6	GAB.PLAST.P5 1 SUJ. NEGRO	157,44	166
GABINETES A.B.S.	P5.1/03/6	GAB.PLAST.P5 1 SUJ.MARFIL	157,44	166
GABINETES A.B.S.	P5.2/00/6	GAB.PLAST.P5 2 SUJ.NEGRO	157,44	166
GABINETES A.B.S.	P5.2/03/6	GAB.PLAST.P5 2 SUJ.MARFIL	157,44	166
GABINETES A.B.S.	P6/00/6	GAB.PLAST.P6 NEGRO	178,48	140

GABINETES A.B.S.	P6/04/6	GAB.PLAST.P6 GRIS	178,48	140
GABINETES A.B.S.	P6/03/6	GAB.PLAST.P6 MARFIL	178,48	140
GABINETES A.B.S.	P3-6C/00/6	GAB.PLAST.P3/6 BAJO RELIEVE C/SN	147,23	140
GABINETES A.B.S.	P3-6C/03/6	GAB.PLAST.P3/6 BAJO RELIEV C/S M	147,23	140
GABINETES A.B.S.	P3-6R/00/6	GAB.PLAST.P3/6 RELIEVE C/SOP NEG	147,23	140
GABINETES A.B.S.	P3-6R/03/6	GAB.PLAST.P3/6 RELIEVE C/SOP MAR	147,23	140
GABINETES A.B.S.	P8/00/6	GAB.PLAST.P8 NEGRO	117,62	470
GABINETES A.B.S.	P8.2/00/6	GAB.PLAST.P8.2 NEGRO	117,62	470
GABINETES A.B.S.	P8.2A/00/6	GAB.PLAST.P8.2 C/2 SUJEC. NEGRO	117,62	378
GABINETES A.B.S.	P8/03/6	GAB.PLAST.P8 MARFIL	117,62	470
GABINETES A.B.S.	P8.2/03/6	GAB.PLAST.P8.2 MARFIL	117,62	470
GABINETES A.B.S.	P8.2A/03/6	GAB.PLAST.P8.2 C/2 SUJ. MARFIL	117,62	378
GABINETES A.B.S.	P9/00/6	GAB.PLAST.P9 NEGRO	117,48	368
GABINETES A.B.S.	P9/03/6	GAB.PLAST.P9 MARFIL	117,48	368
GABINETES A.B.S.	P901/00/6	GAB.PLAST.P9 1 ABERT.TELEFONICA	117,48	368
GABINETES A.B.S.	P901/03/6	GAB.PLAST.P9 1 ABERT.TELEFONICA	117,48	368
GABINETES A.B.S.	P902/00/6	GAB.PLAST.P9 2 ABERT.TELEFONICA	117,48	368
GABINETES A.B.S.	P902/03/6	GAB.PLAST.P9 2 ABERT.TELEFONICA	117,48	368
GABINETES A.B.S.	P11/00/6	GAB.PLAST.P11 NEGRO	165,02	296
GABINETES A.B.S.	P11/04/6	GAB.PLAST.P11 GRIS	165,02	296
GABINETES A.B.S.	P11/03/6	GAB.PLAST.P11 MARFIL	165,02	296
GABINETES A.B.S.	P1101/03/6	GAB.PLAST.P11 C/1SUJECION MARFIL	165,02	296
GABINETES A.B.S.	P1101/00/6	GAB.PLAST.P11 C/1SUJECION NEGRO	165,02	296
GABINETES A.B.S.	P1102/03/6	GAB.PLAST.P11 C/2SUJEC.MARFIL	165,02	296
GABINETES A.B.S.	P1102/00/6	GAB.PLAST.P11 C/2SUJEC.NEGRO	165,02	296
GABINETES A.B.S.	P12/00/6	GAB.PLAST.P12 NEGRO	206,1	175
GABINETES A.B.S.	P12/06/6	GAB.PLAST.P12 GRIS 45657	206,1	175
GABINETES A.B.S.	P12/03/6	GAB.PLAST.P12 MARFIL	206,1	175
GABINETES A.B.S.	P13/00/6	GAB.PLAST.P13 NEGRO	214,86	152
GABINETES A.B.S.	P13/06/6	GAB.PLAST.P13 GRIS	214,86	152
GABINETES A.B.S.	P13/03/6	GAB.PLAST.P13 MARFIL	214,86	152

GABINETES A.B.S.	P13V/00/6	GAB.PLAST.P13 VENTILADO NEGRA	214,86	152
GABINETES A.B.S.	P13V/03/6	GAB.PLAST.P13 VENTILADO MARFIL	214,86	152
GABINETES A.B.S.	P13A/00/6	GAB.PLAST.P13A C/2 SUJ. NEGRO	214,86	138
GABINETES A.B.S.	P13A/06/6	GAB.PLAST.P13A C/2 SUJ. GRIS	214,86	138
GABINETES A.B.S.	P13A/03/6	GAB.PLAST.P13A C/2 SUJ. MARFIL	214,86	138
GABINETES A.B.S.	P13AV/00/6	GAB.PLAST.P13A VENTILADO NEGRO	214,86	138
GABINETES A.B.S.	P13AV/03/6	GAB.PLAST.P13A VENTILADO MARFIL	214,86	138
GABINETES A.B.S.	P14/00/6	GAB.PLAST.P14 NEGRO	210,59	240
GABINETES A.B.S.	P14/04/6	GAB.PLAST.P14 GRIS	210,59	240
GABINETES A.B.S.	P14/03/6	GAB.PLAST.P14 MARFIL	210,59	240
GABINETES A.B.S.	P15/00/6	GAB.PLAST.P15 NEGRO	289,21	100
GABINETES A.B.S.	P15/03/6	GAB.PLAST.P15 MARFIL	289,21	100
GABINETES A.B.S.	P15V/00/6	GAB.PLAST.P15 VENTILADO NEGRA	289,21	100
GABINETES A.B.S.	P17/00/6	GAB.PLAST.P17 NEGRO	418,77	60
GABINETES A.B.S.	P17/03/6	GAB.PLAST.P17 MARFIL	418,77	60
GABINETES A.B.S.	P18/00/6	GAB.PLAST.P18 NEGRO	210,59	120
GABINETES A.B.S.	P18/04/6	GAB.PLAST.P18 GRIS	210,59	120
GABINETES A.B.S.	P21/00/6	GAB.PLAST.P21 NEGRO	200,96	117
GABINETES A.B.S.	P21/04/6	GAB.PLAST.P21 GRIS	200,96	117
GABINETES A.B.S.	P37/00/6	GAB.PLAST.P37 NEGRA	283,74	244
GABINETES A.B.S.	P37/03/6	GAB.PLAST.P37 MARFIL	283,74	244
GABINETES A.B.S.	P37/04/6	GAB.PLAST.P37 GRIS	283,74	244
GABINETES A.B.S.	P37CV/00/6	GAB.PLAST.P37 NEGRA C/VISOR HUMO	283,74	244
GABINETES A.B.S.	P37CV/04/6	GAB.PLAST.P37 GRIS C/VISOR HUMO	283,74	244
GABINETES A.B.S.	P37CV/03/6	GAB.PLAST.P37 MARFIL C/VISOR	283,74	244
GABINETES A.B.S.	P62/00/6	GAB.PLAST.P62 NEGRO	160,14	186
GABINETES A.B.S.	P62/03/6	GAB.PLAST.P62 MARFIL	160,14	186
GABINETES A.B.S.	P62/00/1	GAB.PLAST.P62 NEGRO NUMA	160,14	186
GABINETES A.B.S.	P62/03/1	GAB.PLAST.P62 MARFIL NUMA	160,14	186
GABINETES A.B.S.	P752/03/6	GAB.PLAST.P75 2 TORNILLOS	165,02	160
GABINETES A.B.S.	P75/00/6	GAB.PLAST.P75 NEGRO	165,02	160

GABINETES A.B.S.	P75/03/6	GAB.PLAST.P75 MARFIL	165,02	160
GABINETES A.B.S.	P751/00/6	GAB.PLAST.P75 CON TOPES NEGRO	165,02	160
GABINETES A.B.S.	P751/03/6	GAB.PLAST.P75 CON TOPES MARFIL	165,02	160
GABINETES A.B.S.	P77/00/6	GAB.PLAST.P77	210,21	92
GABINETES A.B.S.	P771/00/6	GAB.PLAST.P77 C/ 3 PERNOS	210,21	92
GABINETES A.B.S.	P111/00/6	GAB.PLAST.P111N NEGRO	321,81	80
GABINETES A.B.S.	P111V/00/6	GAB.PLAST.P111N VENTILADA NEGRA	321,81	80
GABINETES A.B.S.	P120/00/6	GAB.PLAST.P120 NEGRO	571,41	60
GABINETES A.B.S.	PB10/03/6	GAB.PLAST.PB10 MARFIL	741,53	108
GABINETES A.B.S.	PB25/03/6	GAB.PLAST.PB25 MARFIL	779,27	72
GABINETES A.B.S.	PB35/03/6	GAB.PLAST.PB35 MARFIL	854,65	63
GABINETES A.B.S.	PB40/04/6	GAB.PLAST.PB40 GRIS	807,74	72
GABINETES A.B.S.	PB40/03/6	GAB.PLAST.PB40 MARFIL	807,74	72
GABINETES A.B.S.	PB40/02/6	GAB.PLAST.PB40 MARRON/MARFIL	807,74	72
GABINETES A.B.S.	PB65/04/6	GAB.PLAST.PB65 GRIS	933,82	44
GABINETES A.B.S.	PB65/03/6	GAB.PLAST.PB65 MARFIL	933,82	44
GABINETES A.B.S.	PB65/07/6	GAB.PLAST.PB65 MARRON	933,82	44
GABINETES A.B.S.	PB80/03/6	GAB.PLAST.PB80 MARFIL	1499,49	18
GABINETES A.B.S.	PB90/04/6	GAB.PLAST.PB90 GRIS	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB90/03/6	GAB.PLAST.PB90 MARFIL	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB90/07/6	GAB.PLAST.PB90 MARRON	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB90A01/04/6	GAB.PLAST.PB90A P/T25 GRIS	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB90A01/03/6	GAB.PLAST.PB90A P/T25 MARFIL	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB90A01/07/6	GAB.PLAST.PB90A P/T25 MARRON	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB90A02/04/6	GAB.PLAST.PB90A/LL P/T25 GRIS	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB90A02/03/6	GAB.PLAST.PB90A/LL P/T25 MARF	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB90A02/07/6	GAB.PLAST.PB90A/LL P/T25 MARR	1035,13	36
GABINETES A.B.S.	PB95/03/6	GAB.PLAST.PB95 MARFIL	1131,18	20
GABINETES A.B.S.	PB95A/03/6	GAB.PLAST.PB95A P/4 T23 MARFIL	1131,18	20
GABINETES A.B.S.	PB100/03/6	GAB.PLAST.PB100 MARFIL	1407,45	20
GABINETES A.B.S.	PB150/03/6	GAB.PLAST.PB150 MARFIL	1650,73	8

GABINETES A.B.S.	PB200/03/6	GAB.PLAST.PB200 MARFIL	2078,24	8
GABINETES A.B.S.	PC20/04/6	GAB.PLAST.PC20 GRIS	1090,97	45
GABINETES A.B.S.	PC20/03/6	GAB.PLAST.PC20 MARFIL	1090,97	45
GABINETES A.B.S.	PC20/02/6	GAB.PLAST.PC20 MARRON/MARFIL	1090,97	45
GABINETES A.B.S.	PC20CV/04/6	GAB.PLAST.PC20 C/VISOR GRIS	1388,03	45
GABINETES A.B.S.	PC20CV/03/6	GAB.PLAST.PC20 C/VISOR MARFIL	1388,03	45
GABINETES A.B.S.	PC20CV/02/6	GAB.PLAST.PC20 C/VISOR MARRON/MA	1388,03	45
GABINETES A.B.S.	PC30/04/6	GAB.PLAST.PC30 GRIS	1160,59	32
GABINETES A.B.S.	PC30/03/6	GAB.PLAST.PC30 MARFIL	1160,59	32
GABINETES A.B.S.	PC30/02/6	GAB.PLAST.PC30 MARRON/MARFIL	1160,59	32
GABINETES A.B.S.	PC60/04/6	GAB.PLAST.PC60 GRIS	1573,07	12
GABINETES A.B.S.	PC60/03/6	GAB.PLAST.PC60 MARFIL	1573,07	12
GABINETES A.B.S.	PC60/02/6	GAB.PLAST.PC60 MARRON/MARFIL	1573,07	12
GABINETES A.B.S.	PC60CV/04/6	GAB.PLAST.PC60 C/VISOR GRIS	1905,27	12
GABINETES A.B.S.	PC60CV/03/6	GAB.PLAST.PC60 C/VISOR MARFIL	1905,27	12
GABINETES A.B.S.	PC60CV/02/6	GAB.PLAST.PC60 C/VISOR MARRON/MA	1905,27	12
GABINETES A.B.S.	RD10T/04/6	GAB.PLAST.P/RIEL DIN 10T GRIS	631,37	50
GABINETES A.B.S.	RD10T/00/6	GAB.PLAST.P/RIEL DIN 10T NEGRA	631,37	50
GABINETES A.B.S.	RD20T	GAB.PLAST.P/RIEL DIN 20T	1115,62	16
GABINETES A.B.S.	R14T/04/6	GAB.PLAST.R1 4T CIEGO GRIS	247	195
GABINETES A.B.S.	R14T/00/6	GAB.PLAST.R1 4T CIEGO NEGRO	247	195
GABINETES A.B.S.	R14TCV/04/6	GAB.PLAST.R1 4T C/VISOR GRIS	247	195
GABINETES A.B.S.	R14TCV/00/6	GAB.PLAST.R1 4T C/VISOR NEGRO	247	195
GABINETES A.B.S.	R28T/04/6	GAB.PLAST.R2 8T CIEGO GRIS	266,94	90
GABINETES A.B.S.	R28T/00/6	GAB.PLAST.R2 8T CIEGO NEGRO	266,94	90
GABINETES A.B.S.	R28TCV/04/6	GAB.PLAST.R2 8T C/VISOR GRIS	266,94	90
GABINETES A.B.S.	R28TCV/00/6	GAB.PLAST.R2 8T C/VISOR NEGRO	266,94	90
GABINETES A.B.S.	R416T/04/6	GAB.PLAST.R416T CIEGO GRIS	292,6	50
GABINETES A.B.S.	R416T/00/6	GAB.PLAST.R416T CIEGO NEGRO	292,6	50
GABINETES A.B.S.	R416T/03/6	GAB.PLAST.R416T CIEGO MARFIL	292,6	50
GABINETES A.B.S.	R416TCV/04/6	GAB.PLAST.R416T C/VISOR GRIS	292,6	50

GABINETES A.B.S.	R416TCV/03/6	GAB.PLAST.R416T C/VISOR MARFIL	292,6	50
GABINETES A.B.S.	R416TCV/00/6	GAB.PLAST.R416T C/VISOR NEGRO	292,6	50
GABINETES A.B.S.	R840T/04/6	GAB.PLAST.R840T CIEGO GRIS	446,98	72
GABINETES A.B.S.	R840T/03/6	GAB.PLAST.R840T CIEGO MARFIL	446,98	72
GABINETES A.B.S.	R840T/00/6	GAB.PLAST.R840T CIEGO NEGRO	446,98	72
GABINETES A.B.S.	R840TCV/04/6	GAB.PLAST.R840T C/VISOR GRIS	446,98	72
GABINETES A.B.S.	SUJRD/00/6	SUJECION PARA RIEL DIN	55,42	1
GABINETES A.B.S.	4848R/00/6	GAB.PLAST.AP48X48 VISOR ROJO	989,59	52
GABINETES A.B.S.	4816T/04/6	GAB.PLAST.AP48X96 /16T GRIS	775,84	20
GABINETES A.B.S.	4816T/00/6	GAB.PLAST.AP48X96 /16T NEGRO	775,84	20
GABINETES A.B.S.	488T/04/6	GAB.PLAST.AP48X96 /8T GRIS	753,7	32
GABINETES A.B.S.	488T/00/6	GAB.PLAST.AP48X96 /8T NEGRO	753,7	32
GABINETES A.B.S.	4896C2/00/6	GAB.PLAST.AP48X96 CIEGO CORTA	659,74	32
GABINETES A.B.S.	4896C1/00/6	GAB.PLAST.AP48X96 CIEGO LARGA	681,89	20
GABINETES A.B.S.	4896P/00/6	GAB.PLAST.AP48X96 PARA PLAQUETA	681,89	20
GABINETES A.B.S.	4896PH/00/6	GAB.PLAST.AP48X96 SUJ.PLASTICA V	1227,73	24
GABINETES A.B.S.	4896PR/00/6	GAB.PLAST.AP48X96 SUJ.PLASTICA V	1227,73	24
GABINETES A.B.S.	4896PT/00/6	GAB.PLAST.AP48X96 SUJ.PLASTICA V	1227,73	24
GABINETES A.B.S.	48110H/00/6	GAB.PLAST.AP48X96/110 SUJ PLAST	1227,73	48
GABINETES A.B.S.	48110R/00/6	GAB.PLAST.AP48X96/110 SUJ PLAST	1227,73	48
GABINETES A.B.S.	48110T/00/6	GAB.PLAST.AP48X96/110 SUJ PLAST	1227,73	48
GABINETES A.B.S.	4860R/00/6	GAB.PLAST.AP48X96/60 VISOR ROJO	936,12	60
GABINETES A.B.S.	48100-10T/00/	GAB.PLAST.AP 48X96X100 10 TER	839,91	16
GABINETES A.B.S.	9630R/00/6	GAB.PLAST.AP96X30 V.ROJO NEGRO	365,75	72
GABINETES A.B.S.	7635R/00/6	GAB.PLAST.AP76X35 V.ROJO NEGRO	289,75	95
GABINETES A.B.S.	7272R/00/6	GAB.PLAST.AP72X72 V.ROJO NEGRO	417,93	36
GABINETES A.B.S.	7272R-1/00/6	GAB.PLAST.AP72X72/1 V.ROJO NEGRO	417,93	30
GABINETES A.B.S.	96110H/00/6	GAB.PLAST.AP96X96 /110 SUJ.PLAST	1335,01	24
GABINETES A.B.S.	96110R/00/6	GAB.PLAST.AP96X96 /110 SUJ.PLAST	1335,01	24
GABINETES A.B.S.	96110T/00/6	GAB.PLAST.AP96X96 /110 SUJ.PLAST	1335,01	12
GABINETES A.B.S.	9696PH/00/6	GAB.PLAST.AP96X96 SUJ. PLASTICA	1335,01	12

GABINETES A.B.S.	9696PR/00/6	GAB.PLAST.AP96X96 SUJ. PLASTICA	1335,01	12
GABINETES A.B.S.	9696PT/00/6	GAB.PLAST.AP96X96 SUJ. PLASTICA	1335,01	12
GABINETES A.B.S.	9696B	GAB.PLAST.AP 96 X 96 PARA BORNES	921,91	12
GABINETES A.B.S.	96100-20T/00/	GAB.PLAST.AP 96X96X100 20 TER	989,33	16
GABINETES A.B.S.	96100-10T/00/	GAB.PLAST.AP 96X96X100 10 TER	989,33	16
GABINETES A.B.S.	96100-2B/00/	GAB.PLAST.AP96X96X100 2 BORNERAS	849,36	16
GABINETES A.B.S.	96100-2P/00/	GAB.PLAST.AP96X96X100 2 PLAQUETA	849,36	16
GABINETES A.B.S.	9696P	GAB.PLAST.96 X96 PARA PLAQUETA	827,94	12
GABINETES A.B.S.	9696B/04/6	GAB.PLAST. AP96X96 P/BORNES GRIS	921,91	12
GABINETES A.B.S.	9696P/04/6	GAB.PLAST. 96X96 P/PLAQUETA GRIS	827,94	12
GABINETES A.B.S.	TER6	TERMINALES AP X 6	199,94	
GABINETES A.B.S.	R2000	GAB.PLAST.R2000	698,46	30
GABINETES A.B.S.	R2000V	GAB.PLAST.R2000 VENT.	698,46	
GABINETES A.B.S.	R2500	GAB.PLAST.R2500	486,14	81
GABINETES A.B.S.	R3000	GAB.PLAST.R3000	657,68	30
GABINETES A.B.S.	R4000	GAB.PLAST.R4000	618,22	60
GABINETES A.B.S.	R5000	GAB.PLAST.R5000	615,48	46
GABINETES A.B.S.	R5000V	GAB.PLAST.R5000 VENT.	615,48	46
GABINETES A.B.S.	R6000	GAB.PLAST.R6000	388,03	164
GABINETES A.B.S.	R7000	GAB.PLAST.R7000	377,5	184
GABINETES A.B.S.	R10004T	GAB.PLAST.R1000 4 TOMAS	940,5	30
GABINETES A.B.S.	R5000/1	GAB.PLAST. R5000 4 TOMAS	857,5	46
GABINETES A.B.S.	GA1/00/6	GAB.PLAST.PARA GNC	158,56	170
GABINETES A.B.S.	GA1/04/6	GAB.PLAST.PARA GNC	158,56	170
GABINETES A.B.S.	GA2/00/6	GAB.PLAST PARA GNC P/CAPUCHON	199,64	84
GABINETES A.B.S.	GA2C/00/6	GAB.PLAST GA2 CIEGO	199,64	84
GABINETES A.B.S.	CAPUCHON GA2	CAPUCHON P/ GAB. PLAST. GA2	67,47	1
GABINETES A.B.S.	CBE40/9	CAJA PARA BALASTRO ELECT. 40	106,33	360
GABINETES A.B.S.	CBE/9	CAJA PARA BALASTRO ELECT. 105	111,67	240
GABINETES A.B.S.	IGNITOR	CAJA PARA IGNITOR	49,33	572
GABINETES A.B.S.	FW1/00/6	GAB.PLAST. P/FUENT.SWITCH1 NEGRO	103,36	175

GABINETES A.B.S.	FW2/00/6	GAB.PLAST. P/FUENT.SWITCH2 NEGRO	150,33	272
GABINETES A.B.S.	FW3/00/6	GAB.PLAST. P/FUENT.SWITCH3 NEGRO	240,98	154
GABINETES A.B.S.	CC1/03/6	GAB.PLAST.CAJA CONTROL 1 MARFIL	185,23	198
GABINETES A.B.S.	SP1/00/6	SUJECION PLASTICA P/PARED	57,27	
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P13AV/00/9	GAB.PLAST. P13 A VENTIL. IGNIF.	262,15	138
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P75/00/9	GAB.PLAST. P75 IGNIFUGO	201,3	160
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P013N1/00/9	GAB.PLAST.P013N 1 NEGRA IGNIFUGO	356,95	120
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P03N/00/9	GAB.PLAST.P03N IGNIFUGO	59,51	500
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P04N/00/9	GAB.PLAST.P04N IGNIFUGO	80,33	540
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P11/00/9	GAB.PLAST.P11 NEGRO IGNIFUGO	201,31	296
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P12/00/9	GAB.PLAST.P12 NEGRO IGNIFUGO	251,4	175
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P13/00/9	GAB.PLAST.P13 NEGRO IGNIFUGO	262,15	152
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P15/00/9	GAB.PLAST.P15 NEGRA IG	352,85	100
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P15V/00/9	GAB.PLAST.P15 VENTILADO NEGRA IG	352,85	100
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P17/00/9	GAB.PLAST.P17 NEGRO IG	510,89	60
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P751/00/9	GAB.PLAST.P75 CON TOPES IGNIFUGA	201,3	160
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	PB40/04/9	GAB.PLAST.PB40 GRIS IGNIFUGA	985,49	72
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	PC60/04/9	GAB.PLAST.PC60 GRIS IG	1919,17	12
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	R416T/04/9	GAB.PLAST.R416T GRIS IGNIFUGA	356,96	50
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	R416T/00/9	GAB.PLAST.R416T NEGRA IGNIFUGA	356,96	50
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	P015N/00/9	GAB.PLAT.P015N NEGRA IGNIF.	499,24	160
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	FW2/00/9	GAB.PLAST. P/FUENT.SWITCH2 IGNIF	183,45	272
GABINETES A.B.S. IGNIFUGO	FW3/00/9	GAB.PLAST. P/FUENT.SWITCH3 IGNIF	293,99	154
GABINETES P.P. con U.V.	P01N/09/11	GAB.PLAST.P01N TRANSP. U.V.	25,63	1000
GABINETES P.P. con U.V.	P02N/09/11	GAB.PLAST P02N TRANSP. U.V.	34,53	1000
GABINETES P.P. con U.V.	P02N/11/11	GAB.PLAST P02N TRANSP.U.V. BLANC	34,53	1000
GABINETES P.P. con U.V.	P03N/09/11	GAB.PLAST. P03N TRANSP.U.V.	51,86	1000
GABINETES P.P. con U.V.	P8/00/11	GAB.PLAST.P8 CON U.V	127,79	470
GABINETES P.P. con U.V.	FC1/09/11	GAB.PLAST.FC1 P/FOTOCELULA TRANS	20,33	1000

GABINETES P.P. con U.V.	FC2/09/11	GAB.PLAST.FC2 P/FOTOCELULA TRANS	36,91	900
GABINETES P.P. con U.V.	ZOCALOFC3/10	ZOCALO P/ FOTOCONTROL FC3 NYLON	161,56	210
GABINETES P.P. con U.V.	FC3/09/11	GAB.PLAST.FC3 P/FOTOCELULA URBAN	209,43	210
GABINETES POLICARBONATO	CE2/03/12	GAB.PLAST.ESTANCO CE2 MARFIL	625,23	60
GABINETES POLICARBONATO	CE2/04/12	GAB.PLAST.ESTANCO CE2 GRIS	625,23	60
GABINETES POLICARBONATO	CE4/03/12	GAB.PLAST.ESTANCO CE4 MARFIL	861,87	30
GABINETES POLICARBONATO	CE4/04/12	GAB.PLAST.ESTANCO CE4 GRIS	861,87	30
GABINETES POLICARBONATO	CE6/03/12	GAB.PLAST.ESTANCO CE6 MARFIL	1778	12
GABINETES POLICARBONATO	CE6/04/12	GAB.PLAST.ESTANCO CE6 GRIS	1778	12
SIN MARCA	CR1	CREMALLERA CON HERRAJE	1652,69	6
SIN MARCA	CR1,5	CREMALLERA CON HERRAJE 1,5 M	1652,69	
SIN MARCA	MULTITOMA	MULTITOMA PARA 8 TOMAS	1879,03	
SIN MARCA	MASC/09/14	MASCARA PROTECTOR FACIAL	0	36
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	5KG/10/0	CARRETEL 5 KILOS AZUL	102,2	84
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	5KG/05/0	CARRETEL 5 KILOS BLANCO	102,2	84
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	5KG/07/0	CARRETEL 5 KILOS MARRON	102,2	84
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	5KG/00/0	CARRETEL 5 KILOS NEGRO	102,2	84
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1KG/10/0	CARRETEL 1 KILO AZUL	41,16	288
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1KG/05/0	CARRETEL 1 KILO BLANCO	41,16	288
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1KG/07/0	CARRETEL 1 KILO MARRON	41,16	288
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1KG/00/0	CARRETEL 1 KILO NEGRO	41,16	288
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1/2KG/10/0	CARRETEL 1/2 KILO AZUL	29,88	506
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1/2KG/05/0	CARRETEL 1/2 KILO BLANCO	29,88	506
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1/2KG/07/0	CARRETEL 1/2 KILO MARRON	29,88	506
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1/2KG/00/0	CARRETEL 1/2 KILO NEGRO	29,88	506
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1/4KG/10/0	CARRETEL 1/4 KILO AZUL	20,03	702
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1/4KG/05/0	CARRETEL 1/4 KILO BLANCO	20,03	702
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1/4KG/07/0	CARRETEL 1/4 KILO MARRON	20,03	702

CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1/4KG/00/0	CARRETEL 1/4 KILO NEGRO	20,03	702
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1216R/0	CARRETEL REDONDO 12.5 x 16	9,84	2000
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1220R/0	CARRETEL REDONDO 12.5 x 20.5	9,84	1200
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1237R/0	CARRETEL REDONDO 12.5 x 37.5	9,84	
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	819R/0	CARRETEL REDONDO 8 x 19	9,84	2000
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	105CH/0	CARRETEL 105 CHICO	9,84	500
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	105GR/0	CARRETEL 105 GRANDE	13,46	300
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1926EL/0	CARRETEL ELECTROIMAN 19 x 26	37,53	828
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	2816EL/0	CARRETEL ELECTROIMAN 28 x 16	33,9	1200
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	2825EL/0	CARRETEL ELECTROIMAN 28 x 25	37,53	847
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	1034ELR/0	CARRETEL ELECTROIMAN REDONDO 10	26,6	1000
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	EURO30	CARRETEL EURO 30	6,85	1500
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	6240/0	CARRETEL N§ 62 62 x 40	4,71	1000
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	6240CS/0	CARRETEL N§ 62 62 x 40 C/SEP	5,43	1000
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	6247/0	CARRETEL N§ 62 62 x 47	5,68	800
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	6252/0	CARRETEL N§ 62 62 x 52	6,21	1000
CARRETELES P.P.LISTA ESPECIAL	7573/0	CARRETEL N§ 75 75 x 73	16,45	400
CARRETELES P.P.	3710/0	CARRETEL N§ 37 10 X 10	4,97	4000
CARRETELES P.P.	2512/0	CARRETEL N§ 25 12.5 X 12.5	6,21	2900
CARRETELES P.P.	3713/0	CARRETEL N§ 37 10 X 13	5,28	3200
CARRETELES P.P.	2512CS/0	CARRETEL N§ 25 12.5 X 12.5 C/S	7,16	2500
CARRETELES P.P.	2517/0	CARRETEL N§ 25 12.5 X 17	6,5	2800
CARRETELES P.P.	2517CS/0	CARRETEL N§ 25 12.5 X 17 C/SEP	8,16	2500
CARRETELES P.P.	2528/0	CARRETEL N§ 25 12.5 X 28	7,46	2000
CARRETELES P.P.	2580/0	CARRETEL N§ 25 12.5 X 80	31,87	900
CARRETELES P.P.	6212/0	CARRETEL N§ 62 16 X 12	6,5	2500
CARRETELES P.P.	6212CS/0	CARRETEL N§ 62 16 X 12 C/SEP	7,64	2500
CARRETELES P.P.	6216/0	CARRETEL N§ 62 16 X 16	6,63	1900
CARRETELES P.P.	6220/0	CARRETEL N§ 62 16 X 20	6,95	1600
CARRETELES P.P.	6220CS/0	CARRETEL N§ 62 16 X 20 C/S	8,16	1600

CARRETELES P.P.	6220E/0	CARRETEL N§ 62 16 X 20 MODIFICAD	6,95	1700
CARRETELES P.P.	6225/0	CARRETEL N§ 62 16 X 25	9,98	1400
CARRETELES P.P.	6225D/0	CARRETEL N§ 62 16 X 25 DOBLE	11,06	1050
CARRETELES P.P.	7520A/C/0	CARRETEL N§ 75 20 X 20 A/C	7,16	1200
CARRETELES P.P.	7520ACCS/0	CARRETEL N§ 75 20 X 20 A/C CON S	9,33	1200
CARRETELES P.P.	7520A/L/0	CARRETEL N§ 75 20 X 20 A/L	7,16	1890
CARRETELES P.P.	7526A/C/0	CARRETEL N§ 75 20 X 26 A/C	8,52	1000
CARRETELES P.P.	7526A/C/CS/0	CARRETEL N§ 75 20 X 26 A/C C/SEP	11,7	1000
CARRETELES P.P.	7526A/L/0	CARRETEL N§ 75 20 X 26 A/L	8,52	1638
CARRETELES P.P.	7526A/L/CS/0	CARRETEL N§ 75 20 X 26 A/L C/SEP	11,7	900
CARRETELES P.P.	7535/0	CARRETEL N§ 75 20 X 35	14,94	1386
CARRETELES P.P.	7535CS/0	CARRETEL N§ 75 20 X 35 C/SEP	17,58	1386
CARRETELES P.P.	7540/0	CARRETEL N§ 75 20 X 40	15,35	1116
CARRETELES P.P.	7722/0	CARRETEL N§ 77 22 X 22	16,16	1078
CARRETELES P.P.	7722CS/0	CARRETEL N§ 77 22 X 22 C/SEP	19,64	1078
CARRETELES P.P.	7726/0	CARRETEL N§ 77 22 X 26	16,97	1008
CARRETELES P.P.	7726CS/0	CARRETEL N§ 77 22 X 26 C/SEP	20,62	1008
CARRETELES P.P.	7730/0	CARRETEL N§ 77 22 X 30	17,7	847
CARRETELES P.P.	7730CS/0	CARRETEL N§ 77 22 X 30 C/SEP	21,48	840
CARRETELES P.P.	7735/0	CARRETEL N§ 77 22 X 35	17,99	868
CARRETELES P.P.	7735CS/0	CARRETEL N§ 77 22 X 35 C/SEP	22,12	868
CARRETELES P.P.	7740/0	CARRETEL N§ 77 22 X 40	18,19	756
CARRETELES P.P.	11116/0	CARRETEL N§ 111 26 X 16	17,21	996
CARRETELES P.P.	11126/0	CARRETEL N§ 111 26 X 26	18,19	840
CARRETELES P.P.	11126CS/0	CARRETEL N§ 111 26 X 26 C/SEP	22	840
CARRETELES P.P.	11130/0	CARRETEL N§ 111 26 X 30	18,64	660
CARRETELES P.P.	11130CS/0	CARRETEL N§ 111 26 X 30 C/SEP	22,93	660
CARRETELES P.P.	11136/0	CARRETEL N§ 111 26 X 36	19,64	600
CARRETELES P.P.	11136CS/0	CARRETEL N§ 111 26 X 36 C/SEP	25	600
CARRETELES P.P.	11229/0	CARRETEL N§ 112 29 X 29	25,14	485
CARRETELES P.P.	11229CS/0	CARRETEL N§ 112 29 X 29 C/SEP	30,86	485

CARRETELES P.P.	11233/0	CARRETEL N§ 112 29 X 33	25,21	405
CARRETELES P.P.	11240/0	CARRETEL N§ 112 29 X 40	26,67	385
CARRETELES P.P.	11246/0	CARRETEL N§ 112 29 X 46	28	330
CARRETELES P.P.	11260/0	CARRETEL N§ 112 29 X 60	33,34	330
CARRETELES P.P.	12533/0	CARRETEL N§ 125 33 X 33	27,88	400
CARRETELES P.P.	12533CS/0	CARRETEL N§ 125 33 X 33 C/SEP	39,59	400
CARRETELES P.P.	12539/0	CARRETEL N§ 125 33 X 39	29,89	360
CARRETELES P.P.	12539CS/0	CARRETEL N§ 125 33 X 39 C/SEP	41,82	360
CARRETELES P.P.	12544/0	CARRETEL N§ 125 33 X 44	31,29	320
CARRETELES P.P.	12544CS/0	CARRETEL N§ 125 33 X 44 C/SEP	42,85	320
CARRETELES P.P.	12554/0	CARRETEL N§ 125 33 X 54	32,42	280
CARRETELES P.P.	12559/0	CARRETEL N§ 125 33 X 59	33,7	250
CARRETELES P.P.	15538/0	CARRETEL N§ 155 38 X 38	35,78	224
CARRETELES P.P.	15543/0	CARRETEL N§ 155 38 X 43	39,2	192
CARRETELES P.P.	15550/0	CARRETEL N§ 155 38 X 50	42,99	188
CARRETELES P.P.	15560/0	CARRETEL N§ 155 38 X 60	42,51	168
CARRETELES P.P.	15542E/0	CARRETEL N§ 155 42 X 42 E	45,98	168
CARRETELES P.P.	15550E/0	CARRETEL N§ 155 42 X 50 E	46,86	144
CARRETELES P.P.	15560E/0	CARRETEL N§ 155 42 X 60 E	50,17	136
CARRETELES P.P.	6040/0	CARRETEL N§ 60 40 X 40	45,55	192
CARRETELES P.P.	6050/0	CARRETEL N§ 60 40 X 50	48,03	168
CARRETELES P.P.	3033/0	CARRETEL N§ 30 33 X 33	54,46	120
CARRETELES P.P.	60050/0	CARRETEL N§ 600 50 X 50	63,3	90
CARRETELES P.P.	60050CS/0	CARRETEL N§ 600 50 X 50 C/SEP	0	
CARRETELES P.P.	60060/0	CARRETEL N§ 600 50 X 60	69,19	84
CARRETELES P.P.	60060CS/0	CARRETEL N§ 600 50 X 60 C/SEP	0	
CARRETELES P.P.	60080/0	CARRETEL N§ 600 50 X 80	120,63	60
CARRETELES P.P.	60080CS/0	CARRETEL N§ 600 50 X 80 C/SEP	0	
CARRETELES P.P.	15050/0	CARRETEL N§ 150 45 X 50	90,67	60
CARRETELES P.P.	3535/0	CARRETEL N§ 35 35 X 35	38,68	315
CARRETELES P.P.	50064/0	CARRETEL N§ 500 64 X 64	153,65	40

CARRETELES P.P.	50080/0	CARRETEL N§ 500 64 X 80	207,98	32
CARRETELES STANDAR NUMA	184/1	CARRETEL N§ 18 4 X 4.5 NUMA	6,21	6000
CARRETELES STANDAR NUMA	184CS/1	CARRETEL N§ 18 4 X 4.5 C/SEP NUM	6,21	6000
CARRETELES STANDAR NUMA	636/1	CARRETEL N§ 63 6.5 X 6.5 NUMA	6,62	3300
CARRETELES STANDAR NUMA	2512/1	CARRETEL N§ 25 12.5 X 12.5 NUMA	8,73	2900
CARRETELES STANDAR NUMA	2512CS/1	CARRETEL N§ 25 12.5 X 12.5 C/S N	10,01	2500
CARRETELES STANDAR NUMA	2517/1	CARRETEL N§ 25 12.5 X 17 NUMA	9,09	2800
CARRETELES STANDAR NUMA	2517CS/1	CARRETEL N§ 25 12.5 X 17 C/SEPNU	11,39	2500
CARRETELES STANDAR NUMA	2528/1	CARRETEL N§ 25 12.5 X 28 NUMA	10,4	2000
CARRETELES STANDAR NUMA	2580/1	CARRETEL N§ 25 12.5 X 80 NUMA	44,58	900
CARRETELES STANDAR NUMA	6212/1	CARRETEL N§ 62 16 X 12 NUMA	9,09	2500
CARRETELES STANDAR NUMA	6216/1	CARRETEL N§ 62 16 X 16 NUMA	9,28	1900
CARRETELES STANDAR NUMA	6220/1	CARRETEL N§ 62 16 X 20 NUMA	9,7	1600
CARRETELES STANDAR NUMA	6220CS/1	CARRETEL N§ 62 16 X 20 C/S NUMA	11,42	1600
CARRETELES STANDAR NUMA	6225D/1	CARRETEL N§ 62 16 X 25 DOBLE NUM	15,52	105
CARRETELES STANDAR NUMA	6225/1	CARRETEL N§ 62 16 X 25 NUMA	13,96	1400
CARRETELES STANDAR NUMA	6252/1	CARRETEL N§ 62 X 52 NUMA	12,51	1000
CARRETELES STANDAR NUMA	7520A/C/1	CARRETEL N§ 75 20 X 20 A/C NUMA	10,01	1200
CARRETELES STANDAR NUMA	7520ACCS/1	CARRETEL N§ 75 20 X 20 A/C CON S	13,08	1200
CARRETELES STANDAR NUMA	7520A/L/1	CARRETEL N§ 75 20 X 20 A/L NUMA	10,01	1890
CARRETELES STANDAR NUMA	7526A/C/1	CARRETEL N§ 75 20 X 26 A/CNUMA	11,95	1000
CARRETELES STANDAR NUMA	7526A/C/CS/1	CARRETEL N§ 75 20 X 26 A/C C/SEP	16,31	1000
CARRETELES STANDAR NUMA	7526A/L/CS/1	CARRETEL N§ 75 20 X 26 A/L C/SEP	16,31	900
CARRETELES STANDAR NUMA	7526A/L/1	CARRETEL N§ 75 20 X 26 A/L NUMA	11,95	1638
CARRETELES STANDAR NUMA	7535/1	CARRETEL N§ 75 20 X 35 NUMA	20,96	1386
CARRETELES STANDAR NUMA	7535CS/1	CARRETEL N§ 75 20 X 35 C/SEP NUM	24,61	1386
CARRETELES STANDAR NUMA	7540/1	CARRETEL N§ 75 20 X 40 NUMA	21,46	1116
CARRETELES STANDAR NUMA	7722/1	CARRETEL N§ 77 22 X 22 NUMA	22,62	1078
CARRETELES STANDAR NUMA	7718/1	CARRETEL N§ 77 22 X 18 NUMA	22,62	800
CARRETELES STANDAR NUMA	7722CS/1	CARRETEL N§ 77 22 X 22 C/SEP NUM	27,51	1078

CARRETELES STANDAR NUMA	7726/1	CARRETEL N§ 77 22 X 26 NUMA	23,73	1008
CARRETELES STANDAR NUMA	7726CS/1	CARRETEL N§ 77 22 X 26 C/SEP NU	28,83	1008
CARRETELES STANDAR NUMA	7730/1	CARRETEL N§ 77 22 X 30 NUMA	24,8	847
CARRETELES STANDAR NUMA	7730CS/1	CARRETEL N§ 77 22 X 30 C/SEP NUM	30,13	847
CARRETELES STANDAR NUMA	7735/1	CARRETEL N§ 77 22 X 35 NUMA	25,2	868
CARRETELES STANDAR NUMA	7740/1	CARRETEL N§ 77 22 X 40 NUMA	25,45	756
CARRETELES STANDAR NUMA	11116/1	CARRETEL N§ 111 26 X 16 NUMA	24,11	996
CARRETELES STANDAR NUMA	11126/1	CARRETEL N§ 111 26 X 26 NUMA	25,45	840
CARRETELES STANDAR NUMA	11126CS/1	CARRETEL N§ 111 26 X 26 C/SEP NU	30,83	840
CARRETELES STANDAR NUMA	11130/1	CARRETEL N§ 111 26 X 30 NUMA	26,08	660
CARRETELES STANDAR NUMA	11130CS/1	CARRETEL N§ 111 26 X 30 C/SEP NU	32,13	660
CARRETELES STANDAR NUMA	11136/1	CARRETEL N§ 111 26 X 36 NUMA	27,51	600
CARRETELES STANDAR NUMA	11136CS/1	CARRETEL N§ 111 26 X 36 C/SEP NU	34,99	600
CARRETELES STANDAR NUMA	11160/1	CARRETELES N§ 111 X 60 NUMA	41,25	318
CARRETELES STANDAR NUMA	11229/1	CARRETEL N§ 112 29 X 29 NUMA	35,11	485
CARRETELES STANDAR NUMA	11229CS/1	CARRETEL N§ 112 29 X 29 C/SEP NU	43,21	485
CARRETELES STANDAR NUMA	11233/1	CARRETEL N§ 112 29 X 33 NUMA	35,29	405
CARRETELES STANDAR NUMA	11240/1	CARRETEL N§ 112 29 X 40 NUMA	37,32	385
CARRETELES STANDAR NUMA	11246/1	CARRETEL N§ 112 29 X 46 NUMA	39,21	330
CARRETELES STANDAR NUMA	11260/1	CARRETEL N§ 112 29 X 60 NUMA	46,68	330
CARRETELES STANDAR NUMA	11280/1	CARRETELES N§ 112 X 80 NUMA	56,16	264
CARRETELES STANDAR NUMA	12533/1	CARRETEL N§ 125 33 X 33 NUMA	39,07	400
CARRETELES STANDAR NUMA	12533CS/1	CARRETEL N§ 125 33 X 33 C/SEP NU	55,43	400
CARRETELES STANDAR NUMA	12539/1	CARRETEL N§ 125 33 X 39 NUMA	41,83	360
CARRETELES STANDAR NUMA	12539CS/1	CARRETEL N§ 125 33 X 39 C/SEP NU	58,55	360
CARRETELES STANDAR NUMA	12544/1	CARRETEL N§ 125 33 X 44 NUMA	43,76	320
CARRETELES STANDAR NUMA	12544CS/1	CARRETEL N§ 125 33 X 44 C/SEP NU	60	320
CARRETELES STANDAR NUMA	12554/1	CARRETEL N§ 125 33 X 54 NUMA	45,43	280
CARRETELES STANDAR NUMA	12559/1	CARRETEL N§ 125 33 X 59 NUMA	47,19	250
CARRETELES STANDAR NUMA	15050/1	CARRETEL N§ 150 45 X 50 NUMA	126,93	60
CARRETELES STANDAR NUMA	15538/1	CARRETEL N§ 155 38 X 38 NUMA	50,07	224

CARRETELES STANDAR NUMA	15543/1	CARRETEL N§ 155 38 X 43 NUMA	54,9	192
CARRETELES STANDAR NUMA	15550/1	CARRETEL N§ 155 38 X 50 NUMA	60,16	188
CARRETELES STANDAR NUMA	15560/1	CARRETEL N§ 155 38 X 60 NUMA	59,54	168
CARRETELES STANDAR NUMA	15542E/1	CARRETEL N§ 155 42 X 42 E NUMA	64,39	168
CARRETELES STANDAR NUMA	15550E/1	CARRETEL N§ 155 42 X 50 E NUMA	65,59	144
CARRETELES STANDAR NUMA	15560E/1	CARRETEL N§ 155 42 X 60 E NUMA	70,26	136
CARRETELES STANDAR NUMA	3033/1	CARRETEL N§ 30 33 X 33 NUMA	76,26	120
CARRETELES STANDAR NUMA	3535/1	CARRETEL N§ 35 35 X 35 NUMA	54,18	315
CARRETELES STANDAR NUMA	3710/1	CARRETEL N§ 37 10 X 10 NUMA	7	4000
CARRETELES STANDAR NUMA	3713/1	CARRETEL N§ 37 10 X 13 NUMA	7,4	3200
CARRETELES STANDAR NUMA	50064/1	CARRETEL N§ 500 64 X 64 NUMA	215,12	40
CARRETELES STANDAR NUMA	50080/1	CARRETEL N§ 500 64 X 80 NUMA	291,19	32
CARRETELES STANDAR NUMA	6040/1	CARRETEL N§ 60 40 X 40 NUMA	63,81	192
CARRETELES STANDAR NUMA	6050/1	CARRETEL N§ 60 40 X 50 NUMA	67,27	168
CARRETELES STANDAR NUMA	60050/1	CARRETEL N§ 600 50 X 50 NUMA	88,63	90
CARRETELES STANDAR NUMA	60060/1	CARRETEL N§ 600 50 X 60 NUMA	96,86	84
CARRETELES STANDAR NUMA	60080/1	CARRETEL N§ 600 50 X 80 NUMA	168,91	60
CARRETELES STANDAR NUMA	6247/1	CARRETELES N§ 62 X 47 NUMA	9,93	800

### **9.3 ANEXO B: CUESTIONARIO PARA CÁLCULO DE FACTOR DE INDIVIDUALIZACIÓN**

Figura 23

Perfil psicológico del empresario

ASPECTO	POSICIÓN EMPRESA					VALOR	IMPORTANCIA RELATIVA					VALOR	PRODUCTO MÁXIMO (Valor IR*5)	PRODUCTO REAL (Valor*Valor)	CALIFICACIÓN (PR/PM)
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5				
MOTIVACIÓN				x		4				x		4	20	16	0,80
INICIATIVA			x			3					x	5	25	15	0,60
AUTORIDAD					x	5					x	5	25	25	1
COMPROMISO				x		4					x	5	25	20	0,80
CAPACIDAD DE RESOLVER PROBLEMAS				x		4				x		4	20	16	0,80
NIVEL DE INFORMACIÓN				x		4					x	5	25	20	0,80
CONFIABILIDAD					x	5					x	5	25	25	1
LIDERAZGO					x	5				x		4	20	20	1
KNOW HOW				x		4					x	5	25	20	0,80
COACHING					x	5					x	5	25	25	1
POSICIONAMIENTO EN SU CONJUNTO															(TOTAL)/10= 0,878

Parámetros: MUY DÉBIL (Menos de 0,14). DÉBIL (0,15 y 0,20). INDIFERENTE (0,21 y 0,25). FUERTE (0,25 y 0,29). **MUY FUERTE** (Más de 0,30).

Figura 24

*Diagnóstico de la identidad organizacional*

<b>FACTORES</b>	<b>NO ESTOY DE ACUERDO (0)</b>	<b>MEDIANAMENTE DE ACUERDO (0,25)</b>	<b>DE ACUERDO (0,8)</b>	<b>MUY DE ACUERDO (1)</b>
La organización responde rápida y eficientemente a los cambios en el entorno y a sus requerimientos.			X	
Ante la incertidumbre propia del entorno se forman escenarios de manera sistémica y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos.			X	
Existe fuerte interdependencia de la información y comunicación entre los distintos grupos de interés de la empresa.				X
Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad			X	

para la organización y sus miembros.				
Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		X		
Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.	X			
Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				X
La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa.			X	
Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.			X	

Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.			X	
Ídem para la cooperación entre los miembros.			X	
Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.			X	
Se tiende y aliente al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.			X	
Se advierten claras señales de honestidad respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.			X	
Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.			X	

Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.			X	
Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X
La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno.			X	
Ídem respecto de su transparencia empresarial.			X	
Se alienta el trabajo en equipo.				X
Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias de género, religiosas, etc.			X	
Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimiento y profesionalidad de los miembros de la organización.			X	
Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			X	

(Suma)	0	0,25	13,6	8
--------	---	------	------	---

Escala y tipificación: IDENTIDAD DIFUSA (de 0 a 0,29). IDENTIDAD COMPLEJA (de 0,30 a 0,49). IDENTIDAD SIMPLE (de 0,50 a 0,79).

**IDENTIDAD CONCENTRADA (de 0,80 a 1)**. Suma de totales / cantidad de preguntas (27). **(0,81)**

**Identidad concentrada:** En este tipo de identidad podríamos hablar de un meta sistema de valores y creencias ya que habiéndose resuelto las invariables de los valores y dominando creencias positivas sobre las normativas, la dirección se encuentra en la búsqueda permanente de nuevas formas identitarias que trascienden a las que poseen. Aun cuando la organización posee una complejidad intrínseca, el sistema de valores y creencias le otorga unicidad, un único “ser” organizacional, es decir, lo múltiple aglutinado en la unidad corporativa, generando un tipo de empresa “sólo igual a sí misma” sin la necesidad de más comparaciones en la dimensión de la otredad (Ocaña, 2014).

Figura 25

*Diagnóstico de la misión de la organización*

<i>CUESTIONARIO</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la organización?	X	
¿Puede englobarse a los clientes bajo una sola categoría específica?		X
¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?	X	
¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo (más allá de la necesidad) al momento de elegir los productos de la organización?		X

¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan compran en función de una necesidad específica?	X	
¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?	X	
¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?	X	
¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección de esta organización y no de otra?	X	
¿Se trata de factures económicos exclusivamente?		X
¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X
De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos?		X
¿Usted sabe perfectamente quien decide la elección de compra hacia esta organización y no de otra por parte del cliente?	X	
¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?	X	
¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?	X	
¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o	X	

experiencia?		
¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de organización?	<b>X</b>	
¿Conoce las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?	<b>X</b>	
¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?	<b>X</b>	
¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?	<b>X</b>	
¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?	<b>X</b>	
¿Usted considera que los servicios que ofrece cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?	<b>X</b>	
¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específicas de los clientes?	<b>X</b>	
Por el contrario, ¿usted considera que el producto es único independientemente de las especificidades de los clientes?		<b>X</b>
¿Existe una conveniente comunicación del o los productos ofrecidos?	<b>X</b>	
¿Considera que los productos que ofrece aparecen claramente diferenciados de los que ofrece la competencia?		<b>X</b>

¿Estaría en condiciones de que exista una marca que identifica los productos de la organización?	X	
¿Los procesos operativos que permiten generar los productos están clara y precisamente definidos?	X	
Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?	X	
¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?	X	
¿Existen parámetros para medir los resultados de los productos brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?	X	
¿Considera que es posible extender los productos brindados actualmente?	X	
¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?	X	
¿Entiende que el personal afectado a la producción y comercialización de los productos que brinda la organización está suficientemente calificado?	X	
¿Entiende que los recursos necesarios para la producción de los productos son los adecuados en calidad y cantidad?	X	
¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos que se brindan?	X	
¿Eliminaría alguno de los productos que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?		X

¿Posee información concreta acerca de los productos que demandan los clientes?	X	
¿Posee información concreta de los productos que presta la competencia?	X	
¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?	X	
¿Cree usted que en definitiva los productos que se producen son el negocio de la organización?	X	

Sumar los SÍ /40. (0,7= ORIENTACIÓN AL CLIENTE). (1=ORIENTACIÓN AL PRODUCTO). (0,8)

Misión cerrada: 0 en ambas orientaciones. Misión inestable (Alta orientación al Cliente). Misión rígida (Alta orientación al Producto). Misión abierta (Alta ambas orientaciones).

	ORIENTACIÓN AL PRODUCTO <i>BAJA</i>	ORIENTACIÓN AL PRODUCTO <i>ALTA</i>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE <i>BAJA</i>	MISIÓN CERRADA	MISIÓN RÍGIDA
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	MISIÓN INESTABLE	<b>MISIÓN ABIERTA</b>

<b>ALTA</b>		
-------------	--	--

Figura 26

*Diagnóstico de la cultura organizacional*

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿En la institución cada sector o área está aislada de las otras sin que exista vinculación entre ellas?		<b>X</b>
¿El análisis y resolución de problemas lo hacen exclusivamente los mandos superiores?		<b>X</b>
¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente rígidos para lograr eficacia?	<b>X</b>	
¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento individual?	<b>X</b>	
¿Da prioridad excluyente a la eficiencia?		<b>X</b>
¿Todas las tareas de la institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas exhaustivos?	<b>X</b>	
¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglas laborales que abarcan todos los aspectos de sus conductas en el trabajo?	<b>X</b>	
¿En la institución existe una actitud pasiva y/o expectante para enfrentar los cambios?		<b>X</b>
¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la institución es responsabilidad exclusiva del empresario y/o gerentes?		<b>X</b>

¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de poner mayor énfasis en sistemas y procedimientos de trabajo para no dejar nada librado al azar?	X	
¿Frente al riesgo, la institución asume una actitud cautelosa y/o conservadora?	X	
¿En la institución el criterio dominante es que algunas personas se dedican a pensar y otras a ejecutar?		X
¿La institución ha establecido rígidos mecanismos de control para asegurarse la perfecta coordinación de las tareas entre las distintas áreas o sectores?	X	
¿Se alienta la competencia entre las personas para que ellas mejoren sus posiciones y remuneraciones?		X
¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr rentabilidad?	X	
¿En la institución se cree que la implementación de procedimientos y métodos de trabajo rígidos no son convenientes ante un entorno tan cambiante?		X
¿Las actividades se realizan bajo los criterios de coordinación necesarios sin que existan rígidos sistemas y procedimientos de control?	X	
¿Para la institución es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?	X	
¿Prevalece el criterio de que en la institución todos	X	

deben saber hacer de todo?		
¿La institución es audaz, con preferencia por el riesgo cuando sabe que se puede mejorar la rentabilidad?		<b>X</b>
¿Existe el criterio que, ante un entorno tan cambiante, los sistemas y procedimientos deben ser los menos posibles a fin de enfrentarlo con éxito?		<b>X</b>
¿Se cree y fomenta el criterio de que todas las personas de la institución deben ser creativas e innovadoras?	<b>X</b>	
¿En la institución se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?		<b>X</b>
¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente, sin reglas que orienten sus conductas, de tal manera de fomentar la creatividad y la iniciativa?		<b>X</b>
¿Algunas tareas se encuentran libremente sin estrictos procedimientos?	<b>X</b>	
¿En la institución se pierde eficiencia cuando sus objetivos se orientan a cosas tales como lograr que las personas se sientan realizados en su trabajo, hacer que la empresa asuma responsabilidades sociales, cumplir con pautas que tienen que ver con la dignidad de las personas, etc.?		<b>X</b>
¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?	<b>X</b>	
¿La optimización de tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	<b>X</b>	

¿En la institución es habitual la formación de grupos para analizar problemas, proponer soluciones?	X	
---	---	--

Sumar “SÍ” hasta N°15 /15. **(0,533)**

	IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA <b>BAJA</b>	IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA <b>ALTA</b>
IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA <b>BAJA</b>	CULTURA REZAGADA	CULTURA ANTICIPADORA
IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA <b>ALTA</b>	CULTURA SEGUIDORA	<b>CULTURA INICIADORA</b>

**Cultura iniciadora:** Generadores de cambio, creatividad e innovación, emprendedores y tomadores de riesgo (Ocaña, 2014).

Figura 27

*Diagnóstico de la estructura organizacional*

<i>CUESTIONARIO</i>	<i>NO</i>	<i>PARCIALMENTE</i>	<i>EN LA MAYORÍA DE CASOS</i>	<i>SÍ</i>
	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
La institución posee varias			X	

acciones/estrategias de acuerdo a los distintos objetivos y situaciones de negocios que se plantea.				
Las acciones de la institución surgen de una visión compartida y se explicitan para toda la organización.			X	
Las acciones de la institución surgen como consecuencia de un proceso creativo a través de una visión compartida y luego se formalizan.				X
El diseño de las acciones se realiza partiendo de las capacidades institucionales para luego analizar el contexto.		X		
La visión del negocio nace en los mandos superiores, es compartida con los miembros de la organización, pero siempre como una visión propia o específica de la institución.		X		
En la institución la visión del negocio y la estrategia competitiva depende de la propia organización			X	

prescindiendo en primera instancia de las condiciones ambientales, sólo después son incorporadas estas.				
En la institución se cree que las capacidades organizacionales condicionan la acción de negocios a implementar.			X	
En la institución se cree que las condiciones del entorno condicionan las capacidades empresarias y por lo tanto su acción.		X		
De existir cambios en el ambiente de los negocios, los mandos superiores creen que primero hay que cambiar la estructura y después la estrategia a seguir.		X		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0,8</b>	<b>3,2</b>	<b>1</b>

Dividir la suma de los totales por 9. Eje Identidad orientada a la diferencia. **(0,55)**

<b>CUESTIONARIO</b>	<b>NO</b>	<b>PARCIALMENTE</b>	<b>EN LA MAYORÍA DE CASOS</b>	<b>SÍ</b>
---------------------	-----------	---------------------	-------------------------------	-----------

	<b>0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,8</b>	<b>1</b>
La institución a través de quien corresponda observa sistemáticamente los cambios de los clientes.			<b>X</b>	
Ante cambio en las preferencias de los clientes, la institución reacciona en forma inmediata.			<b>X</b>	
En la institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal.				<b>X</b>
La institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda.				<b>X</b>
Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios.			<b>X</b>	
La institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.				<b>X</b>
Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así			<b>X</b>	

fuese necesario.				
Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4,8</b>	<b>3</b>

Dividir la suma de los totales por 9. Eje Identidad orientada a la eficiencia. **(0,866)**

	IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA <b>BAJA</b>	IDENTIDAD ORIENTADA A LA DIFERENCIA <b>ALTA</b>
IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA <b>BAJA</b>	ESTRUCTURA BUROCRÁTICA	ESTRUCTURA FLEXIBLE
IDENTIDAD ORIENTADA A LA EFICIENCIA <b>ALTA</b>	ESTRUCTURA CONSERVADORA	<b>ESTRUCTURA INNOVADORA</b>

**Factor de individualización:**

$$FI = (\text{Identidad} + \text{Misión} + \text{Cultura} + \text{Estructura}) / 4.0,81 + 0,8 + 0,533 + 0,708 / 4: 0,71275$$

Figura 28

*Dinamismo del sector*

	CANTIDAD DE SEGMENTOS DENTRO DEL SECTOR DE NEGOCIOS <i>BAJA</i>	CANTIDAD DE SEGMENTOS DENTRO DEL SECTOR DE NEGOCIOS <i>ALTA</i>
POTENCIAL DE OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA <i>BAJA</i>	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO FRAGMENTADO
POTENCIAL DE OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA <i>ALTA</i>	<b>NEGOCIO DE VOLUMEN</b>	<b>NEGOCIO ESPECIALIZADO</b>

Figura 29

*Modelo de redes de Johanson y Mattson para la internacionalización de la empresa*

	GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA RED <i>BAJA</i>	GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA RED <i>ALTA</i>
GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN	<b>LA EMPRESA INICIADORA</b>	LA EMPRESA REZAGADA

DE LA EMPRESA <i>BAJA</i>		
GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA <i>ALTA</i>	LA EMPRESA INTERNACIONAL EN SOLITARIO	LA EMPRESA INTERNACIONAL JUNTO CON LAS OTRAS EMPRESAS

Fuente: Ocaña, H. R. (2014). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires: Editorial Dunken. FCE-UNC. (2011). *Cátedra Control de Gestión*.

## 9.4 ANEXO C: FICHA DE PRODUCTOS

### 9.4.1 Ficha 1

Partida arancelaria en Argentina (Mercosur): 8536.69.90.100L
Partida arancelaria en Colombia (DIAN): 8536.69.00.00
Código de identificación: T19E/00/2
Nombre del producto: Toma T19 (110) E negro o marfil
Descripción del producto: Toma corrientes tipo A y tipo B. Modular traba clip para plástico y chapa. Potencia máxima: 10 a 15 Amper. Temperatura máxima: 115°.
Composición y características químicas: Nylon.
Origen: Argentina
Destino: Colombia
Peso y dimensiones (con y sin empaque y embalaje): 19x26x22.
Foto:

Empaque: Caja Chillemi Hnos.
Embalaje: Caja contenedora con protección para pallet.
Unidades por embalaje: 10 cajas Chillemi Hnos. de 20 unidades c/u.
Unidades por pallet o caja: 5 pallet
Acuerdos comerciales:
Derechos: NO
Entidad de regulación técnica en Argentina: IRAM, AEA, CEA.
Entidad de regulación técnica en Colombia: RETIE, Norma Técnica Colombiana.

### 9.4.2 Ficha 2

Partida arancelaria en Argentina (Mercosur): 8536.69.90.100L
Partida arancelaria en Colombia (DIAN): 8536.69.00.00

Código de identificación: C25M/05/9
Nombre del producto: Caja 25 M blanca ignifuga blanca o negra
Descripción del producto: Cajitas para fuentes y autotransformadores enchufables. Temperatura máxima: 80°.
Composición y características químicas: material ABS.
Origen: Argentina
Destino: Colombia
Peso y dimensiones (con y sin empaque y embalaje): 70x50x42.
Foto:

Empaque: Caja Chillemi Hnos.
Embalaje: Caja contenedora con protección para pallet.
Unidades por embalaje: 10 cajas Chillemi Hnos. de 10 unidades c/u.
Unidades por pallet o caja: 5 pallet
Acuerdos comerciales:
Derechos: NO
Entidad de regulación técnica en Argentina: IRAM, AEA, CEA.
Entidad de regulación técnica en Colombia: RETIE, Norma Técnica Colombiana.

### 9.4.3 Ficha 3

Partida arancelaria en Argentina (Mercosur): 8536.69.90.100L
Partida arancelaria en Colombia (DIAN): 8536.69.00.00
Código de identificación: TA11126/09/0
Nombre del producto: Tapa aisladora 111x26.
Descripción del producto: Tapas E, N y L con escuadra, con tomas (110) inyectados y postizos con y sin neutro.

Composición y características químicas: polipropileno.
Origen: Argentina
Destino: Colombia
Peso y dimensiones (con y sin empaque y embalaje): 111x26.
Foto:

Empaque: Caja Chillemi Hnos.
Embalaje: Caja contenedora con protección para pallet.
Unidades por embalaje: 20 cajas Chillemi Hnos. de 10 unidades c/u.
Unidades por pallet o caja: 5 pallet
Acuerdos comerciales:
Derechos: NO
Entidad de regulación técnica en Argentina: IRAM, AEA, CEA.
Entidad de regulación técnica en Colombia: RETIE, Norma Técnica Colombiana.

#### 9.4.4 Ficha 4

Partida arancelaria en Argentina (Mercosur): 8536.69.90.100L
Partida arancelaria en Colombia (DIAN): 8536.69.00.00
Código de identificación: P015N/00/6
Nombre del producto: Gabinete plástico P015N negro, gris o marfil
Descripción del producto: Gabinetes estancos ideados para uso en electrónica. Provistos de O-ring e insertos de cierre. Gabinetes para plaquetas, transformadores, fuentes, alarmas de automóviles, telefonía, etc. Temperatura máxima: 80°.
Composición y características químicas: material ABS.
Origen: Argentina
Destino: Colombia

Peso y dimensiones (con y sin empaque y embalaje): 14x97x36
Foto:

Empaque: Caja Chillemi Hnos.
Embalaje: Caja contenedora con protección para pallet.
Unidades por embalaje: 20 cajas Chillemi Hnos. de 10 unidades c/u.
Unidades por pallet o caja: 5 pallet
Acuerdos comerciales:
Derechos: NO
Entidad de regulación técnica en Argentina: IRAM, AEA, CEA.
Entidad de regulación técnica en Colombia: RETIE, Norma Técnica Colombiana.

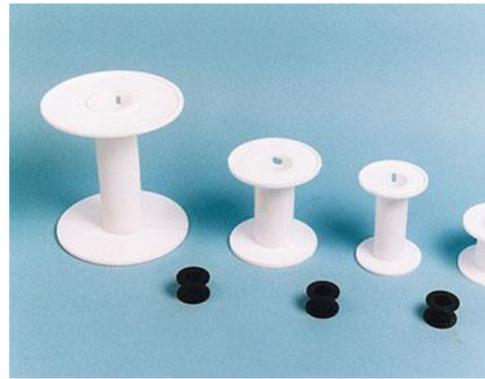
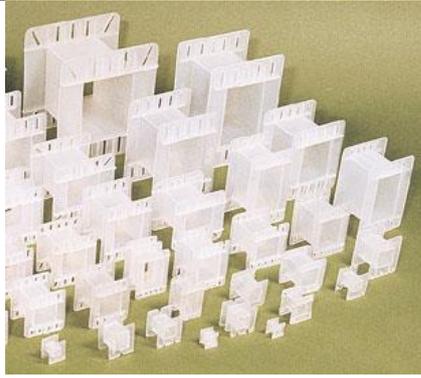
#### 9.4.5 Ficha 5

Partida arancelaria en Argentina (Mercosur): 8536.69.90.100L
Partida arancelaria en Colombia (DIAN): 8536.69.00.00
Código de identificación: P75/00/9
Nombre del producto: Gabinete plástico P75 ignifugo
Descripción del producto: Gabinetes para plaquetas, transformadores, fuentes, alarmas de automóviles, telefonía, etc. Temperatura máxima: 80°.
Composición y características químicas: material ABS.
Origen: Argentina
Destino: Colombia
Peso y dimensiones (con y sin empaque y embalaje): 63x105x55.
Foto:


Empaque: Caja Chillemi Hnos.
Embalaje: Caja contenedora con protección para pallet.
Unidades por embalaje: 20 cajas Chillemi Hnos. de 10 unidades c/u.
Unidades por pallet o caja: 2 pallet
Acuerdos comerciales:
Derechos: NO
Entidad de regulación técnica en Argentina: IRAM, AEA, CEA.
Entidad de regulación técnica en Colombia: RETIE, Norma Técnica Colombiana.

#### 9.4.6 Ficha 6

Partida arancelaria en Argentina (Mercosur): 8536.69.90.100L
Partida arancelaria en Colombia (DIAN): 8536.69.00.00
Código de identificación: 5KG/05/0
Nombre del producto: Carretel 5kg blanco azul, blanco, marrón o negro
Descripción del producto: Carreteles plásticos para transformadores en laminaciones estándar en varios apilados. Aptos para todo tipo de arrollamiento lineal, inductores, balastos, reactancias, electroimanes.
Composición y características químicas: Nylon o polipropileno.
Origen: Argentina
Destino: Colombia
Peso y dimensiones (con y sin empaque y embalaje):
Foto:



Empaque: Caja Chillemi Hnos.

Embalaje: Caja contenedora con protección para pallet.

Unidades por embalaje: 22 cajas Chillemi Hnos. de 25 unidades c/u.

Unidades por pallet o caja: 2 pallet

Acuerdos comerciales:

Derechos: NO

Entidad de regulación técnica en Argentina: IRAM, AEA, CEA.

Entidad de regulación técnica en Colombia: RETIE, Norma Técnica Colombiana.

Fuente: Chillemi Hnos. (2015). *Catálogo industrial*. Recuperado 10 de enero de 2022, de [https://www.chillemihnos.com.ar/espanol/downloads/Chillemi\\_hnos\\_catalogo\\_2015.pdf](https://www.chillemihnos.com.ar/espanol/downloads/Chillemi_hnos_catalogo_2015.pdf)

## 9.5 ANEXO D: FACTURA MODELO URUGUAY Y DETALLES

Razón Social: CHILLEMI HNOS SRL

Domicilio Comercial: Arenales 162 - Bernal, Buenos Aires, Argentina

Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto

Señor(es): DURAPEX S.A.

CUIT País: 55000000018 (URUGUAY - Persona Jurídica)

ID Impositivo: 216260580014

Divisa: USD - Dólar Estadounidense

Destino del Comprobante: URUGUAY

Compr. Nro: 0022-00000026

Fecha de Emisión: 28/09/2017

CUIT: 30709040916

Ingresos Brutos: 30709040916

Fecha de Inicio de Actividades: 01/12/2004

IVA EXENTO OPERACIÓN DE EXPORTACIÓN

Domicilio: PAYSANDU N° 1284 - MONTEVIDEO - URUGUAY

Forma de Pago: PAGO DIFERIDO 15 CRT

Incoterms: FCA - BUENOS AIRES

Ítem	Descripción	Cantidad	Precio Unit. (USD)	Total por ítem (USD)
0001	TOMA T19 E NEGRO	1400,000000	0,532400	745,36
		U. Medida: unidades		
0002	TOMA T19 E MARFIL	1400,000000	0,532400	745,36
		U. Medida: unidades		
0003	TAPA 125 CIEGA NEGRA	1722,000000	0,302500	520,90
		U. Medida: unidades		
0004	TAPA 155 CIEGA NEGRA	552,000000	0,323800	178,74
		U. Medida: unidades		
0005	GAB.PLAST. R5000 ALTO MARFIL	690,000000	4,152500	2865,22
		U. Medida: unidades		
0006	GAB.PLAST. P75 MARFIL C/TORN	320,000000	1,113300	356,26
		U. Medida: unidades		
0007	GAB.PLAST. P75 NEGRO C/TORN	480,000000	1,113300	534,38
		U. Medida: unidades		
0008	GAB.PLAST. P111 VENT. MARFIL C/TORN	480,000000	2,171200	1042,18
		U. Medida: unidades		
0009	GAB.PLAST. P111 NEGRO C/TORN	240,000000	2,171200	521,09
		U. Medida: unidades		
0010	GAB.PLAST. P04N NEGRO C/TORN	1080,000000	0,444200	479,74
		U. Medida: unidades		
0011	GAB.PLAST. P9 NEGRO	1104,000000	0,792600	875,03
		U. Medida: unidades		
0012	GAB.PLAST. P07N VENT NEGRO	1000,000000	0,421300	421,30
		U. Medida: unidades		
0013	GAB.PLAST. P042N NEGRO	1100,000000	0,979900	1077,89
		U. Medida: unidades		

Subtotal: 10363,45

COPIA			
CHILLEMI HNOS SRL		E COD. 19	FACTURA DE EXPORTACIÓN
Razón Social: CHILLEMI HNOS SRL		Compr. Nro: 0022-00000026	
Domicilio Comercial: Arenales 162 - Bernal, Buenos Aires, Argentina		Fecha de Emisión: 28/09/2017	
Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto		CUIT: 30709040916	
		Ingresos Brutos: 30709040916	
		Fecha de Inicio de Actividades: 01/12/2004	
		IVA EXENTO OPERACIÓN DE EXPORTACIÓN	
Señor(es): DURAPEX S.A.		Domicilio: PAYSANDU N° 1284 - MONTEVIDEO - URUGUAY	
CUIT País: 55000000018 (URUGUAY - Persona Jurídica)			
ID Impositivo: 216260580014			

Item	Descripción	Cantidad	Precio Unit. (USD)	Total por Item (USD)
<b>TRANSPORTE: 10363,45</b>				
0014	GAB.PLAST. P041N NEGRO	984,000000	1,060000	1043,04
	U. Medida: unidades			
0015	GAB.PLAST. PB100 MARFIL	200,000000	9,495300	1899,06
	U. Medida: unidades			
0016	GAB.PLAST. PB150 MARFIL	200,000000	11,137000	2227,40
	U. Medida: unidades			
0017	GAB.PLAST. PB200 MARFIL	104,000000	14,021100	1458,19
	U. Medida: unidades			
0018	GAB.PLAST. P039N NEGRO	792,000000	0,989400	783,60
	U. Medida: unidades			
0019	GAB.PLAST. FW2 NEGRO C/TORN	544,000000	1,237600	673,25
	U. Medida: unidades			
0020	GAB.PLAST. FW3 NEGRO C/TORN	154,000000	1,983300	305,43
	U. Medida: unidades			
0021	CAJ. 62F C/TORN C/TORRE P.RED	473,000000	0,761900	360,38
	U. Medida: unidades			
0022	CARRETEL N° 77 X 22	1078,000000	0,109100	117,61
	U. Medida: unidades			
0023	CARRETEL N° 111 X 36	600,000000	0,132500	79,50
	U. Medida: unidades			
0024	CARRETEL N° 125 X 33	800,000000	0,188200	150,56
	U. Medida: unidades			
0025	CARRETEL N° 125 X 54	840,000000	0,218800	183,79
	U. Medida: unidades			
0026	CARRETEL N° 600 X 50	900,000000	0,427000	384,30
	U. Medida: unidades			

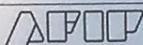
  

Tipo de Cambio: 17,560000	Divisa: USD - Dólar Estadounidense
<b>Importe Total: USD 20029,56</b>	

"CHILLEMI HNOS. S.R.L."		
-------------------------	--	--

	<b>Comprobante Autorizado</b>	Pág. 2/2	CAE N°: 67396549653780
Esta Administración Federal no se responsabiliza por la veracidad de los datos ingresados en el detalle de la operación			
			
3070904091619002267396549653780201709280			

Tomas corrientes T19E, 19x26x22. Precio: \$78,93. 1000 unidades. USD 965 (12/10/2021).

Caja enchufable ABS ignifuga Caja N°25 M blanca IG, 70x50x42. Precio: \$84,94. 500 unidades. USD 520 (12/10/2021).

Tapa aisladora PP 111x26. Precio: \$5,35. 1000 unidades. USD 66 (12/10/2021).

Gabinete plástico P015N, 14x97x36. Precio: \$409,26. 1000 unidades. USD 500 (12/10/2021).

Gabinetes ABS ignifugo Gab.Plast.P75 ignifugo, 63x105x55. Precio: \$201,30. 400 unidades. USD 985 (12/10/2021).

Carreteles PP lista especial 5kg blanco, medidas. Precio: \$102,20. 1100 unidades. USD 1374 (12/10/2021).

1 USD, 99 pesos argentinos. Con IVA.

## 9.6 ANEXO E: CORREOS ELECTRÓNICOS Y CONTACTO

Figura 30

*Comunicación con Tecolradio*

**De:** ELECTRONICA TECOLRADIO [mailto:[tecolradio@tecolradio.com](mailto:tecolradio@tecolradio.com)]  
**Enviado el:** martes, 30 de marzo de 2021 12:53 p.m.  
**Para:** CHILLEMI HNOS.  
**Asunto:** COTIZACION PRODUCTOS



8/9/21 10:13

Gmail - RV: COTIZACION PRODUCTOS

Electrónica Tecolradio SAS, es una empresa con posicionamiento en el mercado colombiano por más de tres décadas, actualmente nos encontramos expandiendo nuestra oferta de productos, es por esta razón que solicitamos a Uds toda la información necesaria acerca de los **CARRETES MONOFASICOS EI** en el cual necesitamos información de calidades de materiales, medidas cantidades de despacho y costos FOB.

De igual manera información si su compañía posee representante o sede para Colombia

Atentamente

**Carlos Medina**

Ejecutivo de negocios Internacionales

--

**Electronica Tecolradio S.A.S**

Telefonos: 909 75 77 - 321 477 25 12- 310 551 09 52

[www.tecolradio.com](http://www.tecolradio.com)

Figura 31

*Comunicación con SatLock*

**De:** Coordinadora de Comercio Exterior [mailto:[deisy.romero@satlock.com](mailto:deisy.romero@satlock.com)]  
**Enviado el:** lunes, 17 de febrero de 2020 04:40 p.m.  
**Para:** [chillemi@chillemihnos.com.ar](mailto:chillemi@chillemihnos.com.ar)  
**Asunto:** Solicitud de Cotización Satlock  
**Importancia:** Alta

Buenas tardes Sr. Damian,

Le contacto porque días atrás mi compañero @Luis Cáceres le contacto para cotizar la referencia de una caja plástica, me encuentro interesada en cotizar 2 muestras de esa caja.



¿Podría enviarme una PI por esta referencia?, nuestros datos son:

Satlock Logística y Seguridad S.A.S

Nit: 900.449.459-1

Dirección: Carrera 100 # 25D-61 Bodega 6

Bogotá, Colombia Código Postal: 110911

Contacto: Deisy Romero

Tel: 310 8543693

Quedo atenta a su pronta respuesta,

Cordialmente,



**Deisy Romero H.**  
Coordinadora de Comercio Exterior.  
Tel.: (57-1) 343 6550 Ext. 214  
Cel.: (57-310) 854 3693  
[deisy.romero@satlock.com](mailto:deisy.romero@satlock.com)

📍 **Bogotá**  
Cll 116 # 23-06, Of 406  
PBX: (57-1) 343 6550

📍 **Valle del Cauca**  
Av 4 Norte # 6N-67, Of 507  
PBX: (57-2) 483 6932 / 34

📍 **Buenaventura**  
Calle ó # 41 B 53, BR, El Campin  
Puertos: TCBUEN, SPRBUN, SPIA

📍 **Medellin**  
Cl 53 sur # 43a-147  
Sabaneta Antioquia

Satlock.com - Ultrack.com.co

**De:** Chillemi Hnos. [mailto:chillemi@chillemihnos.com.ar]  
**Enviado el:** miércoles, 19 de febrero de 2020 08:45 a.m.  
**Para:** 'Coordinadora de Comercio Exterior'  
**Asunto:** RE: Solicitud de Cotización Satlock

Hola Deisy,

Buenos días

Datos del envío,

Cajas: 1

Medida caja: 28 x 20 x 14 cm

Peso Bruto: 480 gramos

Aguardo información del courier que retira la mercadería.

Atte.

## **9.7 ANEXO F: REQUISITOS RETIE E IRAM**

### ***Requisitos RETIE***

Anexo, Artículo N°20. Requerimientos específicos para los productos listados en Tabla 2.1:

Los productos objeto del RETIE, es decir los de mayor utilización en instalaciones eléctricas, listados en la Tabla 2.1, deben cumplir los siguientes criterios generales, además de los requisitos particulares para cada producto:

- a. Cumplir los requisitos de producto y demostrarlo mediante *Certificado de Conformidad de Producto*, expedido por un organismo de certificación acreditado. Igualmente se deben cumplir los requisitos de instalación.
- b. El *Certificado de Conformidad de Producto* debe hacer clara y precisa referencia al producto que le aplica. El productor, importador, distribuidor y comercializador del producto, debe verificar que el producto a comercializar corresponda al producto certificado. Productos objeto del presente reglamento que no demuestren la conformidad serán considerados productos inseguros.

- c. Los productos objeto del RETIE, contemplados en la Tabla 2.1, que no tengan definidos los requisitos en el presente Anexo General, deben dar cumplimiento al RETIE mediante un *Certificado de Conformidad de Producto* conforme a la norma o normas técnicas que les aplique, expedido por un organismo acreditado.
- d. Los requisitos de producto contemplados en el Código Eléctrico Colombiano NTC 2050 (Primera Actualización), serán exigibles mediante *Certificado de Conformidad de Producto*, siempre y cuando esté Anexo General así lo estipule.
- e. Para los productos objeto del RETIE contemplados en la Tabla 2.1, que se les exija el cumplimiento de una norma técnica y adicionalmente se les exijan unos requisitos específicos, en el proceso de certificación se debe probar el cumplimiento de estos requisitos, así no estén incluidos en la norma técnica.
- f. Las normas referenciadas para cada producto, indican métodos para probar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el RETIE; en caso de que estas normas no indiquen tales métodos, el laboratorio o el organismo de certificación, podrá recurrir a otras normas técnicas de reconocimiento internacional o NTC relacionadas con dicho producto y dejará evidencia de la norma utilizada en las pruebas.
- g. Toda información relativa al producto que haya sido establecida como requisito por el RETIE, incluyendo la relacionada con marcaciones o rotulados, debe estar escrita en castellano, en un lenguaje de fácil interpretación y debe ser verificada dentro del proceso de certificación del producto. Los parámetros técnicos allí establecidos deben ser validados mediante pruebas o ensayos realizados en laboratorios acreditados o evaluados según la normatividad vigente.
- h. La información contenida en catálogos o instructivos del equipo, debe ser veraz, verificable técnicamente y no inducir a error al usuario, las desviaciones a este requisito se sancionarán con las disposiciones legales o reglamentarias sobre protección al consumidor.
- i. Todo producto objeto del presente reglamento debe estar rotulado con: la marca comercial, el nombre o logotipo del productor conforme a la Ley 1480 de 2011. Los productos que por su forma o tamaño, no sea posible incorporarle directamente la información exigida, se podrá plasmar en el empaque del producto<sup>18</sup>.

j. Cuando un producto se fabrique para una o más funciones propias de otros productos contemplados en este artículo, se debe demostrar el cumplimiento de los requisitos particulares que le apliquen para cada función.

k. Los productos que sean componentes de equipos eléctricos, tales como: Las barras colectoras, terminales de cables, aisladores, interruptores entre otros, no deben estar dañados o contaminados por materias extrañas como restos de pintura, yeso, concreto, limpiadores, abrasivos o corrosivos que puedan afectar negativamente el buen funcionamiento o la resistencia mecánica de los equipos.

### ***Requisitos IRAM***

Para efectos del presente reglamento, las cajas, conduletas y en general los elementos utilizados como encerramientos de aparatos eléctricos deben cumplir los siguientes requisitos adaptados de las normas ANSI/STCE 77, ASTM A 633, ASTM F1136, DIN ISO 10683, IEC 60670-1, IEC 60670-24, IEC 60695-2-11, IEC 60998-2-5, NTC 2958, UL 50 o UL 746C:

#### 20.5.1 Requisitos de producto

a. Ser resistentes a la corrosión. Para cajas pintadas con esmalte o recubrimiento anticorrosivo, este debe aplicarse por dentro y por fuera de la caja después de realizado el maquinado y verificarse mediante pruebas bajo condiciones de rayado en ambiente salino, durante mínimo 400 horas, sin que la progresión de la corrosión en la raya sea mayor a 2mm. Para cajas galvanizadas se deben realizar los ensayos de corrosión de acuerdo con lo establecido en normas internacionales o de reconocimiento internacional.

b. Las cajas de acero de volumen inferior a 1640 cm<sup>3</sup>, deben estar fabricadas en lámina de mínimo 0,9 mm de espesor o su equivalente calibre 20. Las cajas metálicas de volumen mayor de 1640 cm<sup>3</sup>, deben estar fabricadas en materiales rígidos y resistentes a los esfuerzos mecánicos que se requieran. Si son de lámina de acero el espesor de la lámina no debe ser inferior a 0,9mm.

c. Las paredes de cajas o conduletas de hierro maleable, de aluminio, latón, bronce o cinc fundido, no deben tener menos de 2,4 mm de espesor. Las cajas o conduletas de otros metales deben tener paredes de espesor igual o mayor a 3,2mm.

d. Tanto las cajas metálicas como las no metálicas, no deben presentar deformaciones durante su instalación y su operación, para lo cual se les debe realizar ensayo de aplastamiento (compresión) e impacto, y en general los requisitos de resistencia mecánica establecidos en la norma IEC 60670-1 o norma equivalente, de modo que se asegure su adecuado desempeño atendiendo sus expectativas de montaje superficial, semiempotrado o empotrado; su aptitud para ser instaladas en concreto durante el proceso de vaciado o en cualquier otro tipo de instalación diferente al concreto; y su posible afectación mecánica o fisicoquímica por exposición a temperaturas adversas durante su instalación o durante el vaciado y curado del concreto.

e. En las cajas de acero, las pestañas usadas para asegurar los dispositivos tales como interruptores o tomacorrientes, deben ser perforadas de tal manera que la rosca tenga una profundidad igual o mayor a 1,5 mm y el tipo de rosca debe ser el 6-32 o su equivalente (diámetro 6 y 32 hilos por pulgada). En las cajas no metálicas o de metales blandos, debe garantizarse la permanencia de la rosca donde se aseguran los aparatos durante la vida útil de la caja. Igualmente en las cajas no metálicas, se permite el uso de otro tipo de elementos para asegurar los dispositivos, siempre que se garantice que mantengan sus características durante la vida útil de la caja.

f. Las cajas para alojar dispositivos de mayor tamaño y peso que los interruptores o tomacorrientes, deben contar con los elementos de fijación de los dispositivos, capaces de soportar los esfuerzos mecánicos y eléctricos durante su vida de la caja.

g. Las dimensiones internas mínimas de las cajas rectangulares para instalación de interruptores manuales o tomacorrientes de uso general en instalaciones domiciliarias o similares deben ser: para cajas metálicas 53,9 mm de ancho, 101 mm de largo y 47,6 mm de profundidad y para cajas no metálicas 53 mm de ancho, 97 mm de largo y 41 mm de profundidad. En todo caso debe garantizarse espacio suficiente para alojar los elementos, para lo cual el volumen de la caja debe atender los lineamientos de la sección 370 de la NTC 2050 o de una norma equivalente.

h. Las cajas para la instalación de tomacorrientes o tomacorriente-interruptor con protección de falla a tierra deben tener como mínimo las siguientes dimensiones internas: 60 x 100 x 47,6mm.

- i. Para cajas de otra geometría (octagonales o cuadradas) las dimensiones deben ser tales que se garantice el volumen interno establecido en la NTC 2050, en ningún caso debe ser menor a 210 cm<sup>3</sup>
- j. Las partes no portadoras de corriente de las cajas y conuletas no metálicas deben probarse con el hilo incandescente a 650 °C, las destinadas a soportar partes portadoras de corriente con hilo incandescente a 850 °C y las superficies a ser empotradas a 960°C.
- k. Los suplementos utilizados en las cajas para instalar los aparatos deben ser auto extingüibles.

#### 20.5.2 Requisitos de instalación

- a. Las cajas y conuletas deben instalarse de conformidad con los lineamientos del capítulo 3 de la NTC 2050 Primera Actualización, sin superar los porcentajes de llenado de la tabla 370-16.b, para lo cual se debe seleccionar la caja con el volumen útil indicado en la tabla 370-16a. Se deben limpiar y retirar todos los materiales o elementos que no correspondan a la instalación.
- b. Las cajas utilizadas en las salidas para artefactos de alumbrado (portalámparas), deben estar diseñadas para ese fin y no se permite la instalación de cajas rectangulares.
- c. En paredes o cielorrasos de concreto, ladrillo o cualquier otro material no combustible, las cajas deben ser instaladas de modo que su borde frontal no se encuentre a más de 15 mm de la superficie de acabado final; cuando por razones constructivas no se pueda cumplir este requisito se deben instalar suplementos a la caja, aprobados para ese uso; en todo caso se debe garantizar el encerramiento, la estabilidad mecánica del aparato o equipo a instalar y las distancias de seguridad.
- d. En paredes o cielorrasos construidos en madera u otro material combustible, las cajas deben quedar a ras o sobresalir de la superficie de acabado.
- e. No se deben retirar tapas de entrada de ductos no utilizadas, ni se deben hacer perforaciones adicionales.
- f. Las aberturas no utilizadas de las cajas, canalizaciones, canales auxiliares, gabinetes, carcasas o cajas de los equipos, se deben cerrar eficazmente para que ofrezcan una protección similar a la pared del equipo.

g. En los proceso de vaciado y curado de concreto, se debe proteger adecuadamente el interior de las cajas para evitar la pérdida del galvanizado.

## **9.8 GLOSARIO**

**Matricería:** Industria o taller que se dedica a la fabricación de matrices (¶ moldes en que se funden objetos de metal).

**Mecanizado:** Proceso de elaboración mecánica.

**Inyección plástica:** Proceso semicontinuo que consiste en inyectar un polímero, cerámico o un metal en estado fundido en un molde cerrado a presión y frío, a través de un orificio pequeño llamado compuerta.

**Polipropileno:** Termoplástico que es obtenido por la polimerización del propileno, subproducto gaseoso de la refinación del petróleo. Todo esto desarrollado en presencia de un catalizador, bajo un cuidadoso control de temperatura y presión.

**Policarbonato:** Material sintético con excelentes propiedades, ligero, resistente, ahorra energía, es seguro y muy utilizado en la construcción civil. Este polímero termoplástico obtenido a partir del ácido carbónico, se utiliza para fabricar láminas o paneles en sustitución del vidrio o cristal.

**Material A.B.S.:** El acrilonitrilo butadieno estireno (ABS) es un polímero amorfo procedente de la emulsión o polimerización en masa de acrilonitrilo y estireno en presencia de polibutadieno. Las propiedades más importantes del ABS son la resistencia a los impactos y su dureza (Real Academia Española, s.f., definición 1; RETIE, 2008, 2013; IRAM, s.f.).