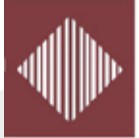


25 años



## IMUR

Instituto de Marketing del Uruguay

# Las familias y las empresas: las crisis de las pymes familiares y las formas de evitarlas



## Respons@bles

Director:

Dr. Carlos Mello Moyano

Colaboradores:

Leandro Vieira, Ana Claudia  
Schaack Lima,  
Jorge Lengler, Leni Chauvin.

Soporte Técnico:

Fernando Borderre

R@M Pymes es una revista  
digital a cargo del Instituto de  
Marketing del Uruguay.

Peatonal Sarandi 512

Teléfonos:

(598 2) 915 91 31

916 76 29

E-mail: [imur@imur.com.uy](mailto:imur@imur.com.uy)

Sitio Web [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

## Sum@rio

- 4** Las familias y las empresas: las crisis de las pymes familiares y las formas de evitarlas  
*por Carlos Mello Moyano*

---

- 4** Introducción

---

- 5** Elementos que integran las empresas familiares

---

- 5** Modelo de diagnostico y soluciones – MODIS

---

- 7** Variables de influencia de la gestion – VIG

---

- 9** Variables condicionadoras de la gestión – VCG

---

- 11** Variables de estilos de la gestion – VEG

---

- 13** Conclusión

---

- 13** Bibliografía

---

- 14** DYNAPIME

---

- 16** Centro Comercial, Industrial y Agrario de Las Piedras

25 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **ANALISTA EN MARKETING**

Con doble titulación

### 18° Edición

Certificado Internacional

FAI – Facultad de los Inmigrantes / Caxias

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas.

Grupo 2: sábados de 9 a 13.00 horas.

Grupo 3: lunes y miércoles de 9 a 11 horas.

**20 MATERIAS  
4 HORAS POR SEMANA**

### MATERIAS

Marketing, Comportamiento Consumidor, Investigaciones de Marketing,  
Publicidad, Promoción, Gerencia y Técnicas de Ventas,  
Plan de Marketing, Marketing Estratégico, Distribución, Relaciones Públicas,  
Marketing Directo, Política de Productos, otras

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

Peatonal Sarandí 512

915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

# Las familias y las empresas: las crisis de las pymes familiares y las formas de evitarlas

Dr. Carlos Mello Moyano

IMUR - Instituto de Marketing del Uruguay



## INTRODUCCIÓN

Una de las enormes carencias que posee la educación universitaria, en el área de Administración de Empresas, es relativa al desarrollo del conocimiento de las PYMES y de las empresas familiares. Este hecho, trae con consecuencia una mala comprensión, por parte de nuestros administradores, de la realidad empresarial de nuestros países, donde este tipo de empresa es mayoría.

El trabajo de administrar las empresas familiares es complicado, pues a los problemas provenientes del medio ambiente hay que agregarle una nueva dimensión: las rivalidades familiares.

Algunas de los ejecutivos de mayor éxito, son aquellos que han formado su propia empresa. Pero el hecho, paradójicamente, les crea problemas afectivos y de una intensidad, que raramente un gerente profesional tendría. Estos ejecutivos deben moverse en dos "mundos" antagónicos: el de la racionalidad y el de los sentimientos.

A partir de estos hechos es que nos proponemos desarrollar un modelo de diagnósticos de las crisis de la PYMES familiares y desarrollar mecanismos de soluciones. Para el cumplimiento de dicho objetivo presentaremos a continuación algunos de los elementos que integran este tipo de empresas; posteriormente se plantearía el modelo de diagnóstico y soluciones – MODIS y finalmente las conclusiones.

## ELEMENTOS QUE INTEGRAN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Algunos de los elementos más importantes que integran las empresas familiares son los siguientes:

1. El capital tiene "Nombre y Apellido" y eso lo diferencia de las empresas de capital abierto. Las fluctuaciones a corto plazo de las ganancias incide directamente en el modo de vida de la familia, al contrario de los que puede suceder en el otro tipo de empresa;
2. Los familiares tienen conflictos que resolver en lo que se refiere al grado de supervisión que uno puede ejercer sobre el otro. Este hecho crea incomodidades en el supervisado pudiendo provocar situaciones enojosas y de rivalidad.
3. La empresa es para el fundador su "hijo" y su "amante", indicado esto que le dedicara tiempo y que todo lo que la integra esta vinculados a hechos significativos que pautan la historia de la firma.
4. El empresario siente que la empresa es una extensión de sí mismo. Ella refleja su personalidad y se convierte en un instrumento para satisfacer sus aspiraciones personales y familiares. Las aspiraciones personales se refieren a la conquista de sus sueños y los familiares al " Modus Vivendi" que le brinda en la actualidad y sus preocupaciones para que ello permanezca luego de su desaparición física.

Estos elementos, que hemos descrito, se encuentran vinculados a aspectos de la personalidad de los conjugues, el grado de comunicación existente entre ellos, el ciclo de vida familiar y organizacional. A partir de ellos es que hemos desarrollado el MODIS, que será expuesto a continuación.

## MODELO DE DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES – MODIS

Las variables integrantes del modelo de diagnostico y soluciones – MODIS, son de tres tipos (figura 1):

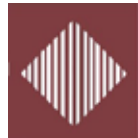
- Variables de Influencia de la gestión – VIG:  
Estilos de comunicación;  
Fases de crecimiento de la organización;  
Ciclo de vida familiar.
- Variables condicionadoras de la gestión – VCG:  
Tipos de personalidad e imaginario.
- Variables de estilos de gestión – VEG:  
Ejes de desarrollos;  
Formas de enfrentar las crisis.

A continuación, consideraremos, el desarrollo de este tipo de variables y su influencia en la relación conyugal.

Figura 1: MODELO DE DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES – MODIS



25 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **TÉCNICO EN COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD**

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas.  
Grupo 2: sábados de 9 a 13 horas.

**15 MATERIAS  
4 HORAS SEMANALES**

### MATERIAS

Introducción al Marketing, Comportamiento del Consumidor, Creatividad 1,  
Estrategia de comunicación 1, Creatividad 2, Estrategia de Comunicación 2,  
Estrategia y selección de medios, Producción audiovisual, Producción gráfica,  
Dirección de Cuentas, Dirección y Panificación de Medios,  
Dirección en el área creativa

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN  
Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

## VARIABLES DE INFLUENCIA DE LA GESTIÓN – VIG

Las variables de influencia de la gestión son tres: Estilos de comunicación, Fases de crecimiento de la organización y Ciclo de vida familiar, que serán descriptos a continuación.

### 1 Estilos de Comunicación

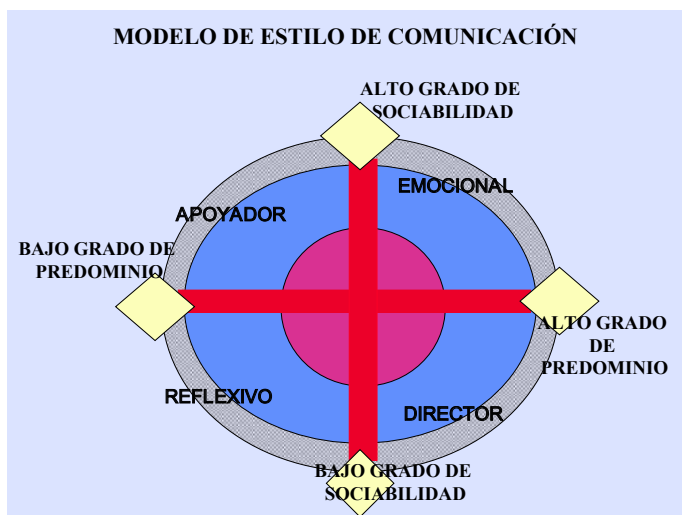
Los estilos de comunicación producen un sesgo que se desarrolla cuando entran en contacto dos personas cuyos estilos son diferentes (Merrill & Reid, 1981). La teoría del sesgo de comunicación se basa en los siguientes principios subyacentes:

- Existen las diferencias individuales;
- Las diferencias de estilos tienden a ser estables;
- Existe un número finito de estilos
- Todas las personas hacen juicios acerca de otros con base en su estilo de comunicación.

El modelo de estilos de comunicación de Merrill & Reid (1981) indica que existen cuatro estilos básicos, basados en dos dimensiones del comportamiento humano: predominio y sociabilidad.

Los estilos de comunicación son cuatro: apoyador, emocional, reflexivo y director (figura 2). Cada uno de estos estilos pueden ser diagnosticados por algunos indicios corporales (figura 3) que permiten desarrollar estrategias para lograr una mejor comunicación (figura 4).

Figura 2: MODELO DE ESTILO DE COMUNICACIÓN



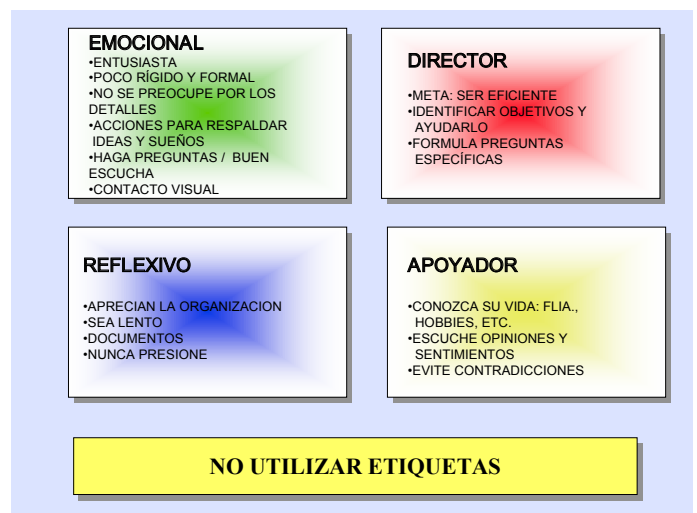
Fuente: Merrill & Reid, 1981.

Figura 3: INDICIOS PARA IDENTIFICAR EL ESTILO DE COMUNICACIÓN



Fuente: Merrill & Reid, 1981.

Figura 4: COMO COMUNICARSE SEGÚN EL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL INTERLOCUTOR



Fuente: Merrill & Reid, 1981.

### 2 Fases de crecimiento de la organización

Las fases de crecimiento de la organización, son las siguientes (Padula, 1998): inicios, sobrevivencia, suceso, expansión y madurez (cuadro 1).

El inicio de la empresa puede deberse a dos motivos: la primera se vincula al deseo del empresario de no ser empleado y la segunda a la intención de aprovechar una oportunidad de mercado. Las preocupaciones del empresario son de dos tipos: el desarrollo de un producto adecuado y la obtención de los recursos necesarios para financiar el negocio.

La sobrevivencia es marcada por la búsqueda de la rentabilidad y la organización de las actividades de la empresa, separándose las actividades de producción y comercialización, también se instala el sistema contable. El suceso lo pone al empresario en una encrucijada: crecer o continuar pequeño. Según la elección él permanecerá haciendo lo habitual o se enfrentará a nuevos desafíos.



## VARIABLES CONDICIONADORAS DE LA GESTIÓN – VCG

### Personalidad e Imaginario

Todo individuo integra diferentes grupos de la sociedad y con frecuencia cumple en ellos funciones diferentes unas de otras y juega papeles disímiles. A pesar de ello, de jugar papeles diferentes, y muchas veces antagónicos, el hombre manifiesta un alto grado de coherencia, esto demuestra una de las facetas de la personalidad, su integridad.

La personalidad es un producto de la actividad del hombre y de su desarrollo social, los procesos cognoscitivos que posee un individuo son los siguientes: sensaciones y percepciones como reflejo inmediato de los estímulos, la memoria como un reflejo de la realidad, la imaginación y

el pensamiento como un reflejo de las propiedades de la realidad, inaccesibles al conocimiento en forma inmediata (Mello, 1996).

La imaginación es la capacidad de crear nuevas imágenes en la conciencia, sobre la base de transformar las impresiones recibidas de la realidad. Muchas veces, esa imaginación permite, crear modelos de conducta, principalmente cuando las situaciones son indefinidas (Lapierre, 1989).

Estas indefiniciones, cuando se dan en las organizaciones, vienen acompañadas de "luchas por el poder", y es cuando algunos Directores o Administradores expresan ciertas facetas de su personalidad, guiados por su imaginación y con consecuencias para la actividad de la organización.

En el cuadro 2 se sintetizan algunos de los comportamientos posibles de los dirigentes.

Cuadro 2: PERSONALIDAD, IMAGINARIO Y COMPORTAMIENTOS DEL DIRIGENTE

Relaciones entre el imaginario, la fantasía dominante del dirigente y la forma de ejercicio del poder (La Estrategia, la estructura y la cultura)				
Personalidad básica	Fantasía subyacente	Estrategia	Estructura	Clima y cultura organizacionales
Desconfiado (paranoico)	Amenaza o peligros exteriores Desconfianza / sospecha Pronto para el ataque	Control del ambiente Sistema de información Espiar/ Oponerse/reaccionar	Poder Centralizado en él	Atmósfera de sospecha Cohesión contra los enemigos exteriores
Meticuloso (compulsivo)	No estar a merced de los otros Controlar todo lo que pasa consigo mismo y a su alrededor	Controlar las operaciones internas Planificación minuciosa Orientación temática	Jerarquización Formalización Padronización Procedimientos	Credo tradicional Rituales Máscara / fijación Dominación sumisión
Espectacular (Teatral)	Llamar atención Impresionar Grandiosidad Narcista	Impulsivo Aventurero Arriesgado Intuitivo Diversificación (sin coherencia)	Primitiva Conflictuosa Poco sistemática Concentración en la cima	Espectáculo Narcismo del dirigente Agitación activista Descontento con los ejecutivos
Deprimido (Depresivo)	Impotente Indigno Incapaz	Inercia Conservadurismo Servicio Rutinario Automatismo	Burocrática Automatización Jerarquización Vacío de Poder	Inhibición de acción Centrado en su ser interior Resistencia al cambio (fingido)
Distante	Mantener la distancia	Desorientado Pequeños cambios Negociaciones entre las sub-coaliciones Extraviada Centrada en el interior	Ausencia de orientación de la cima Juego de poder entre las divisiones Independiente	Campo de batalla Arena política Lugar de intrigas y luchas internas Clima de sospecha y desconfianza.

## VARIABLES DE ESTILOS DE LA GESTIÓN – VEG

Las variables de estilos de la gestión – VEG son dos: Los ejes de desarrollos de la empresa y las formas de evitar las crisis. A continuación serán desarrollados estos temas.

### 1 Ejes de desarrollo

Según Gilbert (1986) existen dos tipos de estrategias genéricas de competición: los primeros pueden ser de innovación o alto valor percibido por el cliente y la de bajo costo de distribución. Las segundas son las de cambio de ritmo, preventivas o proactivas. Las estrategias unidimensionales se basan en la repetición de una acción, pero considerando, que no son numerosas las situaciones en que ese hecho se puede dar y el mantenimiento de esa estrategia (sea cual fuera) encubren, por lo general, una falta de habilidad para implantar nuevas acciones.

Las estrategias de cambio de ritmo, preventivas o proactivas, son consecuencias de la necesidad de adaptarse a las nuevas situaciones. Las primeras, preventivas, son aplicables a las primeras fases de la empresa y consisten en trasladar a los clientes bajas de precios. Las estrategias proactivas, aplicables a la etapa de la madurez, consisten en escapes a la guerra de precios mediante el desarrollo de propuestas innovadoras.

### 2 Las crisis y formas de evitarlas

Las crisis por las que atraviesa una PYME FAMILIAR son ocho. Siete de ellos asociados a las cinco fases de crecimiento y una de ellas asociada al ciclo de vida familiar (figura 6). A continuación desarrollaremos las crisis y algunas de las posibles soluciones (Mello, 1988).

#### • La crisis inicial

##### - Causas

- Las personas importantes de la empresa no poseen una amplia experiencia administrativa en el ramo del negocio;
- El sistema contable es inadecuado y no brinda las informaciones básicas para la toma de decisiones;
- Las necesidades de capital son subestimadas.

##### - Formas de evitarlas

- Imponga su autoridad
- Llene las lagunas de experiencia administrativa mediante la contratación de personas con experiencia o su capacitación;
- Planifique sus actividades con sus colaboradores. Uno de los errores más frecuentes es la de subestimar las ventas; contrate un asesor o un mando de línea con experiencia;
- Invierta en sistemas de informaciones. Solicite a su contador que confeccione una contabilidad de costos, cálculo del punto de equilibrio y que desarrolle el flujo de caja.

#### • La crisis de caja

##### -Causas

- Esta crisis se origina por un inadecuado ritmo entre los lucros y el crecimiento. La crisis inicial más la descapitalización conduce, frecuentemente a la crisis de caja. Ya sea por poseer capital inmovilizado, crédito sin control o una demasiada expansión.

##### -Formas de evitarlas

- La situación más sencilla es la de implementar y realizar una adecuada aplicación del flujo de caja. Realizar permanentemente un análisis de los períodos, en lo que se refiere a los ingresos y egresos.

#### • La crisis de organización y autonomía

##### -Causas

- En la empresa se desarrolla la estructura, con el objetivo de separar las funciones de producción de las comerciales, perdiendo el fundador el control de algunos de estas áreas y reclamando los funcionarios mayor autonomía

##### -Formas de evitarlas

- Capacitar a los funcionarios y luego delegar, manteniendo el control sobre sectores sensibles.

#### • La crisis de delegación de autoridad

##### - Causas

- Esta crisis llega cuando la empresa es demasiado grande para ser dirigida por una persona. Pero pequeña aún, para ser dirigida por un equipo profesional de administradores.

##### -Formas de evitarlas

- Busque el segundo hombre fuerte. Algunos consultores competentes le pueden ayudar en esta búsqueda.

Los problemas de esta solución son varios:

- Reconocer por parte del dueño "que no las sabe todas".
- Esta persona va a querer una participación. Si se llega a lograr una unión entre el dueño y esta persona se puede lograr una complementación en aquellas áreas con deficiencias, actuará como el dueño y brindará continuidad a la empresa
- Contrate un asesor en aquellas áreas que Ud. Desconoce;
- Planifique una fusión con otra empresa;
- Forme un club de co-propietarios. Esta idea raramente puesta en práctica, consiste en reunirse con otros propietarios e intercambiar ideas sobre temas específicos que los preocupan;
- Estudie en que gasta su tiempo. Ello le permitirá saber a que actividades o personas usted le dedica más tiempo; no olvide que sus empleados o asesores se pueden sentir frustrados por tener difícil acceso a usted;
- Desarrolle un equipo administrativo. Uno a uno, dedíquele tiempo, hasta encontrarse seguro que responde a sus necesidades.

• **La crisis de liderazgo**

- Causas

- Esta crisis la encontramos, como la anterior, cuando la empresa ya no puede ser conducida por una, dos o tres personas.
- En este momento el o los propietarios deben dejar de ser jugadores y técnicos y ¿quien no conoce algún excelente jugador que fue un fracaso como técnico? Son necesarios tres ajustes:
- Delegar más autoridad (¿más aún?)
- Delegar en contraposición a ejecutar (enseñar lo que él antes hacía);
- El propietario precisa controlar a través de informes

- Formas de evitarlas

- Estudie administración, principalmente organización, finanzas, marketing y recursos humanos;
- Conviértase en un líder eficiente;
- Busque críticas honestas y confidenciales. Un consultor competente sabrá como transmitir esas informaciones sin violar confidencias;
- Estudie su trabajo, aprenda a comunicarse, a transmitir órdenes; asista a cursos de capacitación;

• **La crisis de financiera**

- Causas

- La crisis financiera llega más tarde o temprano a todas las PYMES y el propietario tiene que decidir entre algunas alternativas, de las cuales destacamos:
  - Utilización de recursos propios
  - Utilización de préstamos
  - Socio(s)
  - Ventas de acciones

- Cada una de estas alternativas pueden ser un éxito o un fracaso.

- Formas de evitarlas

- Conceda pero no pierda el control;
- Cree un fondo de expansión;
- Obtenga préstamos a largo plazo.

• **La crisis de la prosperidad**

- Causas

La crisis de prosperidad puede ser ocasionada por las siguientes causas: la complacencia o por problemas de crecimiento rápido.

- Los problemas derivados de la complacencia, son aquellos ocasionados por los empresarios que luego de sufrir tensiones o presiones por un tiempo, donde consiguen estabilizar la empresa, se dedican a usufructuar "los placeres de la vida" o dicen: "si así me fue bien, para qué voy a cambiar".
- Los problemas de crecimiento rápido, ocurren en aquellas empresas, donde el propietario tiende a sobrestimar su capacidad y la de su equipo.
- El propietario luego de obtener algunos éxitos, se puede encontrar expuesto a los "adulones" de turno, empleados o falsos amigos, que lo pueden llevar a expandir su

empresa, del humilde "Almacén de Juan Pérez" a la importante "Compañía Industrial Juan Pérez".

- Formas de evitarlas

Complacencia

- Las recomendaciones son las siguientes:

- Sea agresivo
- Planifique y controle en los siguientes niveles: crecimiento de ventas, eficiencia de producción, índice de lucro sobre capital invertido, índice de conservación de clientes, desarrollo de productos y crecimiento de los recursos humanos;
- Evite contratar administradores ajenos a la empresa.

Rápido crecimiento

- Las recomendaciones que damos son las siguientes:

- Sea humilde, no de "un paso en falso", continúe estudiando, combine la agresividad con la humildad, escuche a sus asesores, solicite estudios serio del mercado, no se olvide que las opiniones deben estar fundamentadas en datos cuantificados. Quizás usted sea más lento en tomar decisiones, pero las convertirá en más seguras.
- Desarrolle programas internos de crecimiento, busque nuevos productos utilizando su capacidad actual, diferencie su producto.
- Desarrolle programas externos de crecimiento, mediante la compra, fusión o asociación con aquellas empresas que poseen "productos campeones".

• **La crisis de la sucesión administrativa**

- Causas

Esta fase, puede ocurrir en cualquier etapa de la empresa, cuando el propietario muere o quede incapacitado, los problemas que acarrear son los siguientes:

- Sucesión administrativa. Existe alguien que pueda sustituirlo?
- Control económico;
- Crisis financiera ocasionada por los impuestos

- Formas de evitarlas

- Reduzca la resistencia a la planificación, confeccione su testamento ahora!!!
- Planifique ahora quien será su sustituto
- Desarrolle su sucesor;
- redacte el plan de sucesión;
- Solicite consejos sobre asuntos legales y financieros.

**La crisis permanente**

- Causas

La rivalidad existente entre el fundador y su pareja, hermano y/o hijos se debe a dos motivos. El primero se prefiere al sentimiento de pérdida de control, pues, aunque conscientemente desee

compartir la autoridad, inconscientemente ese hecho le produce una sensación de pérdida.

El segundo motivo se refiere a la necesidad de mostrar, por parte del fundador, su competencia. Es decir: sólo él puede hacer que "su" empresa tenga éxito, por lo tanto transmite emociones contradictorias.

- Formas de evitarlas

- Capacitar a los integrantes de la familia
- Delegarles poder en unidades de negocios y ayudarlos a que desarrollen una buena gestión
- Crear los Consejos de Administración con un alto grado de profesionalismo, donde se trabajan con objetivos, planes y resultados
- Profundizar en la comunicación, poniéndose en el "lugar del otro".

Figura 6: LAS FASES DE CRECIMIENTO Y LAS CRISIS DE LA ORGANIZACIÓN



## CONCLUSIÓN

Como resumen de lo expuesto podemos indicar que el éxito se encuentra en la planificación y en la planificación y en la racionalidad del proceso administrativo.

La planificación antes mencionada se refiere a dos dimensiones: Plan Competitivo y Plan de Supervivencia.

En el Plan Competitivo, hay que desarrollar los objetivos empresariales, estrategias y crear programas específicos de acción, además no olvidar el ser diferente.

Hay que evitar la competencia con empresas grandes y fuertes; concentrar los recursos humanos y financieros, en las tareas vitales, buscar competir desde una posición de fuerza.

El Plan de Supervivencia consiste en tratar los problemas de la sucesión administrativa y el de la diversificación.

La racionalidad del proceso administrativo se refiere a no optar por decisiones "afectivas", por ejemplo no emplear o mantener un funcionario por la amistad, sino considerar que lo primero es la competencia y luego la amistad, las dos cosas juntas mejor, la segunda sin la primera nunca y así en todos los aspectos empresariales.

Los temas familiares, deben quedar fuera de la empresa, en cuanto aquellos vinculados a ella deben ser tratados en los espacios adecuados y todos deben respetarlos.

## BIBLIOGRAFÍA

- GERSICK, K., DAVIS, J., MC COLLOM, M. & LANSBERG, F. De Geração para Geração. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GILBERT, X. Desarrollo de la Ventaja Competitiva. Ginebra: Guth, 1986.
- LAPIERRE, L.. Imaginario, Administração e Liderança. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Oct. / Dez., 1989.
- MELLO, Carlos. Las Pequeñas y Medianas Empresas: sus crisis y formas de solucionarlas. Montevideo: Crónicas Económicas, 1988.
- MELLO, Carlos. Modelo Integrador: Nuevo Enfoque de la Negociación Internacional de Servicios y sus Factores Ocultos. Anais do VIII Congresso de SLADÉ: São Leopoldo, Ed. UNISINOS, 1996.
- MERRILL, D. & REID, R. Personal Styles and Effective Performance. New York: Chilton Book, 1981.
- PADULA, Antonio. Empresa Familiar. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

## DINAPYME

La DINAPYME es la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas, es la Unidad Ejecutora del Ministerio de Industria, Energía y Minería que se dedica a la Promoción de las Pymes a nivel Nacional y en todos los rubros de actividad económica (excepto el estrictamente pecuario)

La División Empresas de DINAPYME está trabajando con una serie de Programas y Herramientas que en su conjunto dan buenos resultados a las pymes.

- Servicio de Información crediticia, comercialización, etc.
- Consultoría Generalista.
- Asesoramiento para proyectos de inversión.
- Trabajo en NES Núcleos Empresariales Sectoriales.
- Programa de Diseño para nuevas líneas de productos o mejora packing.
- Programa de Pasantías con el LATU (suspendido)
- Programa de Agencias de Desarrollo. (Paysandú, Durazno, Río Negro y Tacuarembó)
- Programa de Internacionalización (Diagnóstico empresarial, Exporta-fácil y Herramientas en Comercio Exterior, apoyo para asistir a ferias internacionales y Rondas de Negocios)
- Programa de Desarrollo Local
- Observatorio PYME Mapeo del Uruguay Empresarial.
- Certificado Pyme para compras estatales.
- Actividades de difusión de los programas, departamento por departamento.
- Programa de Capacitación en sus dos modalidades con técnicos de DINAPYME y a través de subsidios en los 19 departamentos del Uruguay.
- Programa de Emprendedurismo .
- Ciclo de charlas con jóvenes de UTU, INAU, Secundaria,
- Ministerio del Interior para personas que están recuperando su libertad.
- Asistencia a emprendimientos con perspectiva de género.

DINAPYME

Rincón 723 2<sup>do</sup>. Piso Montevideo Uruguay

[www.dinapyme.gub.uy](http://www.dinapyme.gub.uy) [empresas@dinapyme.miem.gub.uy](mailto:empresas@dinapyme.miem.gub.uy)

## Presentación

Un 31 de marzo de 1930 un grupo de empresarios de la ciudad de Las Piedras, tuvo la idea de unirse para, entre todos, generar una asociación que propendiera al mejoramiento de las condiciones comerciales e industriales de la localidad.

Así fue que formaron el por entonces Centro Comercial e Industrial de Las Piedras. Una institución que caló hondo en la sociedad pedrense, actuando como referente, y puerto a quien acudir frente a las diversas crisis o necesidades.

El artículo primero del estatuto dice: "El objeto de la Asociación es constituir una Institución representativa que propenda al perfeccionamiento moral y al mejoramiento material del comercio y la industria locales."

Hoy nuestra Institución tiene como fines, el llevar al mayor grado de adelanto posible, a sus asociados y a la ciudad de Las Piedras y sus zonas de influencia, hasta hacer sentir en forma apreciable su eficaz influencia en la esfera de sus actividades. Propiciar los principios y normas que se conceptúen convenientes a los fines propuestos, tratando de abolir las prácticas perjudiciales a los intereses de las colectividades que representa.

Protege, fomenta y defiende los intereses de los asociados, asesorándolos e instruyéndolos sobre el cumplimiento y aplicación de las normativas vigentes: representándolos ante los organismos públicos y privados. Auspicia el conocimiento cultural y técnico de sus asociados y demás personas e instituciones, mediante la organización de cursos, talleres, exposiciones o conferencias, dictadas por personas u organismos de reconocida capacidad en el tema. Además de fomentar las relaciones con instituciones similares.

Lo que aquellos crearon, 78 años después, a nosotros nos compete desarrollar. Por eso trabajamos día a día, en el relacionamiento con diversas Instituciones Públicas y Privadas, con el cometido de poder obtener nuevos ámbitos para lograr un empresariado desarrollado y justo, que redunde en el bienestar de la zona y sus habitantes. Conformando juntos una Institución Gremial sólida y fuerte, el Centro Comercial, industrial y Agrario de Las Piedras.

Luis Rodríguez - *Presidente*

### Nuevo convenio

## Sacramento Management

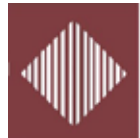
Siguiendo nuestra política de realizar convenios que le sean efectivos y palpables a nuestros asociados, hemos firmado este nuevo, que le permitirá al asociado y su familia un mejor disfrute de su tiempo libre.

Esta cadena le ofrece un descuento del 20% en sus tarifas y la opción de reserva on line desde el propio Centro Comercial Industrial y Agrario Las Piedras.

Incluye los siguientes Hoteles del mejor nivel.

- Arapey Thermal Resort y SPA, en termas del Arapey, Salto.
- Don Antonio Posada. Colonia del Sacramento
- Posada del Virrey. Colonia del Sacramento
- Radisson Colonia del Sacramento Hotel & Casino.
- Gran Hotel Brisas del Hum, Mercedes, Soriano
- Gran Hotel Fray Bentos, Fray Bentos, Río Negro.

25 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **ESPECIALISTA EN COMERCIO EXTERIOR**

Grupo 1: lunes y miércoles de 19 a 21 horas.

Grupo 2: sábados de 9 a 13 horas.

**12 MATERIAS  
4 HORAS SEMANALES**

### **MATERIAS**

Comercio Internacional, Integración Económica, Mercosur y otros acuerdos comerciales, Incoterms, Transporte y Seguro, Medios de Pago, Aduana, Logística, Introducción al Marketing, Investigación de Mercados Internacionales, Técnicas de Negociaciones, Marketing Internacional.

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- [www.imur.com.uy](http://www.imur.com.uy)

## Convenios y beneficios

### SERVICIOS

- Asesoramiento y gestión contable e impositiva, con el aval profesional.
- Asesoramiento y gestión laboral, normas, laudos, despidos, etc.
- Asesoramiento profesional legal.
- Asesoramiento comercial con referencia a políticas de comercialización, organización, mercados, marcas, etc.
- Asesoría en Gestión de la Calidad
- Información de vencimientos, laudos, normas, etc.
- Salón Social apto para fiestas, eventos, presentaciones, foros, etc.
- Bolsa de Trabajo. Una nutrida cantidad de personas en búsqueda de trabajo, preseleccionados, podrá dar solución a su necesidad. Convenios con otras instituciones.
- Panteón Social para socios y familiares directos de los socios.
- Capacitación en temas comerciales y financieros, directa o indirectamente por Fundasol, Dinapyme, UDE, UM, CIU, CNCS

### FINANCIEROS Y DE APOYO

Convenios con FUNDASOL, FOMPYPES, Dinapyme.

### CONVENIOS

- **CLUB SOLIS** - Descuento 20%.
- **CRAMI** - dtos. tickets, exámenes y servicios.
- **EMMI** - Cuota bonificada, servicios policlínicos y laboratorio.
- **UCM** - Cuota bonificada.
- **VIGILIA** - Descuento 15%
- **ASEDEM** - Descuento 15%
- **VIDA** - Descuento 15%
- **Hoteles Sacramento Management** Descuento 20% Arapey Termal Resort y SPA; Don Antonio Posada, Posada del Virrey, Radisson Colonia, Gran Hotel Brisas del Hum, Gran Hotel Fray Bentos.
- **Hotel Colon - Piriapolis** - Descuento 15% en pago contado.
- **Parque de Vacaciones de UTE - ANTEL.** Descuento especial
- **Parque del Reencuentro** descuento en la compra de parcelas.
- **INFORCHECK** Información cheques.
- **LIDECO** información de empresas.
- **TICKET ALIMENTACION** 20% de descuento en la tasa-
- **IAC COMPUTACION.** 20% dto.
- **U. MONTEVIDEO** Dto. 25%
- **UDE** 25% de descuento.
- **GRUPO 4** Selección de personal

**Si Ud. aún no es socio acérquese a compartir este privilegio. Asíciense hoy mismo y sea bienvenido.**

Si es socio acerque a otro más,  
unidos podemos mucho más

**1930 - 31 de Marzo - 2010 - 80 años**

# Centro Comercial, Industrial y Agrario de Las Piedras

Año 1930. Amanece y se siente el trillar, en las calles de balastro, de las ruedas de los carros tirados por burros, caballos o bueyes.

La ciudad despierta para recibir a unos que vienen a traer mercancía y otros a llevar provisiones para su parcela rural.

Los comercios abren sus puertas para recibir al vecino, todos conocidos, asiduos concurrentes a su cita social, cultural, deportiva, o solidaria.

Parroquianos, comerciantes, profesionales, empresarios, que negociaban con libreta, o mejor dicho con "la palabra", muy sagrada ésta, más importante que cualquier documento escrito, la cual se cumplía en fecha y forma.

Con esta base se reunieron esos comerciantes, profesionales, y empresarios de la zona de Las Piedras, para fundar este querido y prestigioso Centro Comercial e Industrial (Hoy Centro Comercial, Industrial y Agrario), que no se quedó en el tiempo, siguió avanzando, con orgullo y pasión.

Por el pasaron ilustres, respetables, luchadores Directivos, dejando la antorcha de unión y de progreso para que mantengamos viva para los que vendrán.

A todos ellos vayan nuestro agradecimiento por creer en el futuro y dejarnos, no sólo esta Institución, sino algo más valioso; Su ejemplo de integridad, fidelidad, y sobre todo la enseñanza de ser unidos.

No defraudaremos la memoria de esos fundadores. Hagamos que cada árbol forme un bosque fuerte y frondoso, y no solamente una larga fila de arbustos que no dan sombra y terminan secándose en la soledad del tiempo.

Gracias Pioneros, por dejarnos esta herencia y responsabilidad que tomamos con orgullo y respeto.

**Hoy a los Ochenta Años, recordemos que "Cada uno puede mucho, unidos podemos mucho más". Socio este festejo es de todos, todos somos uno.**

**Centro Comercial Industrial y Agrario Las Piedras.**

**Luis Rodríguez Presidente.**



Retrato de Don Antonio Varela, primer Presidente del Centro Comercial e Industrial - 31 de marzo de 1930.

En su memoria rendimos el homenaje a todos los fundadores, directivos, socios que han pasado e integran esta Institución

25 años



**IMUR**

Instituto de Marketing del Uruguay

## **ESPECIALISTA EN RELACIONES PÚBLICAS**

Grupo 1: Martes y Jueves de 19 a 21 horas.

**14 MATERIAS  
4 HORAS SEMANALES**

### MATERIAS

Las Relaciones Públicas en el ámbito de la Empresa, Principios y reglas de la comunicación, Protocolo y Ceremonial, Eventos, Ferias y exposiciones, Investigación, Presentaciones personales efectivas y Oratoria, Taller de Redacción Comercial,

Negociación, Comunicación Organizacional, Responsabilidad Social Empresarial, Conceptos de Marketing Aplicado, Publicidad, Promoción, Patrocinio y Auspicio, Liderazgo y Motivación, Imagen Corporativa.

**DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN**

Peatonal Sarandí 512  
915 9131 // 916 7629

imur@imur.com.uy --- www.imur.com.uy

## CAPACITACION



# Centro Comercial, Industrial y Agrario de Las Piedras, Dinapyme y Fundasol

**Anuncian su próximo curso: Abril 2010**

## ¿Cómo ser proveedor del Estado?

Licitaciones, llamados, registros, redes, ofertas en línea, sistema de pagos, etcétera.

Actividad gratuita previa inscripción - CUPOS LIMITADOS  
**SE ENTREGA CERTIFICADO DE ASISTENCIA - 1 PARTICIPANTE POR EMPRESA**

**SE RUEGA CONFIRMAR SU ASISTENCIA CON ANTERIORIDAD.**

CONSULTE CALENDARIO DE CURSOS

Informes e Inscripciones Centro Comercial, Industrial y Agrario de Las Piedras Lavalleja 646 - Teléfonos 3644108 - 3642301

## Investigación de Marketing

# 25 años de trabajos realizados



- ✓ Test de producto
- ✓ Diagnóstico de mercado
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Evaluación de la calidad de servicio
- ✓ Tracking
- ✓ Evaluación publicitaria
- ✓ Opinión pública
- ✓ Mystery shopper

IMUR posee convenios con:



FACULTADES ASOCIADAS  
DE SANTA CATARINA  
<http://www.fasc.com.br/>



FACULTAD DE LOS INMIGRANTES  
<http://www.faculdaadedosimigrantes.com.br>



UNIVERSIDAD DE SANTA CRUZ DEL SUR  
<http://www.unisc.br/>



Av. 18 de Julio 1210  
Tel.: 900 46 45 / 908 92 22

IPEP – Instituto Profesional  
de Enseñanza Periodística  
[www.ipep.edu.uy](http://www.ipep.edu.uy)  
[cursos@ipep.edu.uy](mailto:cursos@ipep.edu.uy)

