



MARCO GENTILEY  
EL GRUPO. ÚLTIMA  
CLASE DEL CURSO  
EN LA ESCUELA DE  
NEGOCIOS DE VILLA  
GUASTAVILLANI.

CURSO DE CAPACITACIÓN EN BOLOGNA, ITALIA

# Inmersión en la cuna de las Pymes

Del 9 al 21 de febrero, 20 argentinos asistieron al "Curso de Alta Formación en Gestión e Innovación de Pymes" en Bologna. Completaron una intensa agenda de clases y visitas a empresas.

POR MABEL THWAITES REY [mthwaites@clarin.com](mailto:mthwaites@clarin.com)  
ENVIADA ESPECIAL A BOLOGNA

Conocer por dentro el funcionamiento de empresas italianas y su modelo de integración regional, palpar su cultura, incorporar nuevos conocimientos, hacer contactos: estas son algunas de las expectativas que llevaron a Bologna –y cumplieron– los asistentes argentinos al primer "Curso de alta formación en Gestión e Innovación de Pymes". Lo organizaron la sede de Buenos Aires de la Universidad de Bologna (UniBo), la Fundación Observatorio Pyme y la revista Clarín Pymes y se desarrolló entre el 9 y el 21 de febrero pasado en la sede italiana de la universidad más antigua de Europa.

**Inmersión en Italia.** "No es que en dos semanas uno se puede convertir en erudito del ambiente de negocios italiano, pero sí es posible captar al-

gunos aspectos relevantes y muy útiles para la práctica profesional en la Argentina" dice Juan Salerno, consultor de empresas Pymes que realizó el curso y aprovechó para presentar un libro suyo en otras ciudades italianas.

El curso intensivo de alta formación se desarrolló en clases diarias, en las que trataron temas tales como el manejo con los proveedores, la relación con el cliente, el control gerencial del desempeño de la empresa y la gestión de procesos de innovación y desarrollo. Y si bien para algunos asistentes se trataba de temáticas conocidas, todos rescataron el aporte de la mirada experta de reconocidos profesores italianos y la riqueza del debate entre pares.

"Uno de los puntos más destacables, para mí, es haber podido aprender o revisar ciertos conceptos con la guía de profesionales europeos, inmersa en otra cultura, en otro idioma y acompañada por un grupo de alumnos-empresarios de distintos sectores, con distintas inquietudes y variados conocimientos", opina Natalia Polonsky, responsable de la comunicación e hija de uno de los fundadores de "Plásticos de la Isla Grande", empresa que produce film stretch y láminas de polietileno.

La posibilidad de hacer una pausa para reflexionar sin interrupciones fue otro aspecto destacado por los participantes. "Para mí fue muy provechoso poder comparar la experiencia práctica que ya tenemos con la teoría que vimos en el aula. Al estar abstraído en un entorno distinto al de la oficina, sin tener que distraerte con el día a día, te permite mucho más bajar la teoría a la realidad de tu empresa" dice Martín Vartabedian, de Digital Express SRL, una de las empresas ganadoras del Premio Pymes 2008 en la categoría Gestión y Planes de Desarrollo de los Recursos Humanos.

"Para nosotros, los docentes italianos, fue muy enriquecedor interactuar con un grupo heterogéneo, interesante, muy activo e indagador. Creo que todos aprendimos con la experiencia", dijo complacido Alessandro Grandi, director académico del curso y profesor de gestión de proyectos e innovación en la Facultad de Ingeniería de la UniBo.

**Meterse en la práctica.** Pero el curso no se redujo a las clases diarias en las modernas aulas de la Facultad de Ingeniería de la UniBo, muy próximas a la Residencia Universitaria donde se alojaron los participantes con sus acompañantes. En él tuvo un papel central la visita a diversas empresas e instituciones, como parte del trabajo de conocimiento y discusión de las ricas expe-



## La rocca y la villa

Enclavado en el punto más alto de la pequeña localidad medieval de Bertinoro, la Rocca es una fortaleza del siglo X devenida palacio episcopal y, en los noventa, convertida en un confortable centro de estudios de la UniBo. En ese hábitat recoleto, con salones y aulas que atesoran frescos de los siglos XV a XVIII y jardines con vista a la ondulada campiña romagnola, los empresarios argentinos tuvieron una jornada de intercambio (workshop) con académicos, dirigentes empresariales y autoridades de la región de Emilia

Romagna. Dormir en las antiguas habitaciones de los monjes y tomar los exquisitos vinos de la zona fueron los placeres adicionales del encuentro. El imponente palacio Villa Guastavillani (foto arriba), construido en 1575, se ubica en medio de un magnífico parque sobre las colinas bolognesas. Adquirido y refaccionado por la UniBo, es sede de la Escuela de Negocios. Los participantes del Curso para Pymes tuvieron su última clase y coctail de despedida en sus aulas, que conservan hermosas pinturas renacentistas.



VISITA ESPECIAL. EL GRUPO EN EL ACTO INAUGURAL EN EL RECTORADO DE LA UNIBO, JUNTO AL VICERRECTOR, ROBERTO GRANDI Y AL DIRECTOR DEL CURSO, ALESSANDRO GRANDI.

riencias de la región de la Emilia Romagna.

“Me pareció muy interesante la integración entre los conceptos discutidos en las clases y su revisión concreta en las empresas que visitamos” opina Carla Veneroni, quien junto a su esposo Diego Cornaglia decidieron participar en el programa de formación para ampliar los conocimientos a aplicar en su actividad empresarial. Carla, licenciada en Administración de Empresas, se está preparando para asumir mayores responsabilidades directivas en la firma Grupo Veneroni, una distribuidora de bebidas bonaerense fundada por su abuelo.

El grupo visitó las empresas de cerramientos automatizados FACC, las célebres fabricantes de motos Ducati y de automóviles Lamborghini; la firma Datasensor, que fabrica sensores para líneas de montaje, y DICO, una empresa que forma parte de una red de Pymes (Ver Recuadro). Además, recibieron en la universidad la visita de representantes de otras firmas, de académicos y de funcionarios de la región.

“Nos quedó claro que las empresas italianas no apostaron a la cantidad sino a la calidad a un precio alto. Y la fórmula funciona muy bien, ya que se especializan en productos de nicho, orientados al mercado global. Un ejemplo que me resultó muy interesante es el de la empresa B&P, fabricante de cartuchos de escopeta, que de un objeto simple como el cartucho generó una nueva tecnología distinta a la de los chinos, con mejor prestación. Otro ejemplo es Ducati, que hizo de su moto algo diferente, con un motor más caro pero más resistente”, cuenta Diego Chazar, otro joven estudiante de ingeniería de sistemas que se prepara para tener un papel más importante en SOLNET, la empresa de cobertizos para estacionamientos que fundó su padre y que está fuertemente involucrada en procesos de innovación.

“Las Pymes no tienen mucho margen para el error: tienen que ser obsesivas en asegurar la calidad de sus productos, lo que implica organizar muy eficientemente los procesos de trabajo. Las Pymes italianas son bastante conscientes de eso, y es lo que les permite preservar su participación en mercados altamente competitivos”, dijo en el aula Mauro Marini, ingeniero y consultor de empresas que enseña en la Facultad de Ingeniería de Bologna organización de la producción y de los sistemas logísticos. Sus clases en el curso fueron de las más elogiadas por el grupo argentino.

## Una gran red de Pymes

► En Italia es usual que cada empresa industrial posea su red de proveedores especializados. Hay hasta tres niveles de proveedores y cada uno es una Pyme que fabrica un artículo específico, lo que les permite exprimir al máximo el costo del producto y lograr el mejor precio de venta. La expansión de esta modalidad hace de Italia una gran red de pequeñas empresas, en vez de una pequeña red de grandes empresas.

Un ejemplo de esto es Dico Service, una de las firmas visitadas. Fue fundada por Vittorio Grandi, quien contó con entusiasmo cómo armó su proyecto tras trabajar, en los años '60, en la gran empresa metalmecánica IMA Machine Automatiche, líder mundial en la fabricación de máquinas automáticas. Arrancó por su cuenta como instalador oficial de IMA y con el tiempo creó su propia empresa metalmecánica. “Por entonces empecé a madurar la convicción de que la clave del éxito futuro de las Pymes residía en generar un mayor valor agregado, a través de un aumento

de la complejidad del servicio ofrecido a los clientes”, dijo Grandi. Así surgió Dico Service, una red de 16 Pymes (168 empleados), la mayoría de las cuales nacieron como spin-off de otras Pymes. Trabajan así: en la red hay empresas de producción y de servicios; las de servicios se encargan de comprar los insumos para las actividades productivas de toda la red, de las actividades comerciales y de la ideación de los productos. Cada empresa productiva se especializa en un eslabón de la producción y, según el proyecto en el cual se trabaja, se la convoca a participar. La ventaja de este sistema, que solo puede funcionar en base a la mutua confianza (todas las empresas están instaladas en una misma área, algunas hasta comparten el mismo galpón), reside en la capacidad de ofrecer a los comitentes soluciones integrales. Esto hizo que la Dico Service se transformara en un proveedor difícilmente sustituible, porque hace ahorrar grandes gastos de coordinación, implementación y desarrollo de las distintas etapas.



VISITA. EL GRUPO EN EL MUSEO DE LAMBORGHINI

## Las Pymes no tienen mucho margen para el error: tienen que ser obsesivas en asegurar la calidad de sus productos, dice el profesor Mauro Marini.



PARA PENSAR. VISTA A LA CAMPIÑA DESDE LA ROCCA, EN BERTINORO. DONDE EL GRUPO SE ALOJO PARA UN WORKSHOP

**Vivir en italiano.** Ir a las empresas dentro de un plan de estudios que permite confrontar los textos de teoría con las realidades concretas fue muy valorado por los participantes como uno de los hallazgos del curso. “Amplié mucho mis conocimientos prácticos con las visitas a las empresas y disfruté con la inmersión en la vida bolognesa. Fue lo más enriquecedor de la experiencia italiana, una asignatura que tenía pendiente en mi formación” dice Pablo Gatto, ingeniero de Link Chemical, una Pyme química de Monte Grande, dedicada al asesoramiento técnico y producción de productos químicos para las industrias del sector petrolero, gas, minería y aguas.

“Visité varias veces Italia, me admiré de sus ciudades y su desarrollo industrial, pero siempre como turista. Cuando me enteré de la posibilidad de conocer por dentro la Pyme italiana, no lo pensé dos veces y me anoté en el curso. Volví muy gratificado de haber cumplido mi anhelo: ahora entiendo muchas cosas que estudié sobre los clusters y el entramado de Pymes en Italia. Además, me fascinó la sinceridad tanto de empresarios como de profesores para reconocer errores y cosas mal hechas” opina Jorge Busson, consultor de empresas y profesor de planificación estraté-

gica y marketing en la ciudad de Paraná.

Lejos de ser un obstáculo, el idioma se convirtió en un desafío que le agregó interés al curso. Algunos de los participantes tenían conocimientos de italiano antes de viajar, pero aun los que fueron sin ninguna preparación lograron, en esa inmersión intensa de dos semanas, manejarse bien en las clases, las visitas y los paseos. Todos pudieron, sin problema alguno, disfrutar de los famosos tortellinis bologneses, del jamón que es orgullo de la vecina Parma, de las recovas ocre y umbrías del centro histórico de Bologna, de la magnificencia de la plaza del Neptuno, de la cautivante ópera “La Rondine”, de Puccini, en el Teatro Comunal, o de la muestra de Giorgio Morandi, el máximo artista boloñés contemporáneo.

Por sobre todo, la experiencia resultó intensa y, como señala Marco Gentile, el siempre activo coordinador bilingüe del grupo, “se armaron redes que durarán más allá del curso y de sus objetivos específicos y que constituyen un patrimonio cuyo valor es difícilmente calculable: los alumnos vuelven a sus actividades cotidianas con algo más que una alta capacitación, vuelven con un bien de capital que hoy en día es fundamental y que no se puede comprar en ningún mercado de bienes y servicios”.

## Los participantes

► El grupo que se animó, en plena crisis del capitalismo mundial, a afrontar el desafío de invertir en un viaje de capacitación resultó bastante heterogéneo en edades y formación. Esto fue uno de sus aciertos. “Más allá de lo académico, creo que lo más valioso del curso fue que se gestó una conexión profunda entre los participantes. Lograron elaborar, a través del intercambio de opiniones y perspectivas, las nociones que día a día se les iba transmitiendo”, comenta el coordinador Marco Gentile. Uno de los núcleos más activos fue el de los jóvenes de la 2ª o 3ª generación de Pymes de diversos rubros, que apostaron a ampliar sus conocimientos y contactos para insertarse mejor en las empresas de sus familias. Julia Lernoud (21), se está formando en la empresa de productos orgánicos que fundaron sus padres hace veinte años y le sacó el jugo a su desafío. Su inminente boda no le impidió a Andrés Capria (33), hijo del fundador de la empresa que salió segunda en el concurso Pymes 2008, aprovechar al máximo el curso en la tierra de sus mayores. Matías Bravo (27), Diego Chazar (23), Natalia Polonsky (27), Carla Veneroni (38), Diego Cornaglia (34) y Gustavo Soplanes (28) pusieron un gran entusiasmo. También fueron de la partida los empresarios José Luis Giudice, Jorge Cirino y Pablo Gatto; los ganadores de los premios Pymes 2008, Julián Druetto, de Aguas y Procesos y Martín Vartabedian, de Digital Express; y Juan Salerno, Jorge Busson, Darío Nieva, Hugo Yacono, Cecilia Piaggi, Mario Bruzzesi y Adrián Gutiérrez.