

GOVERNANCE EN PYMES
CASO METALMECÁNICA PORTEÑA S.A. (MMP)

Enrique Yacuzzi

Metalmecánica Porteña S.A. (MMP) es una empresa de productos para el hogar con medio siglo de historia. En su época dorada llegó a emplear a unos 100 operarios en su fábrica. Durante la década de 1990, la competencia de los productos importados redujo la actividad de ventas y su plantel productivo bajó a 4; hoy la empresa se está recuperando y su planta ocupa a 20 operarios. El directorio está integrado por seis personas, cuatro de ellas profesionales, todas del círculo familiar. El director general es un nieto del fundador. Un gerente general de absoluta confianza de la familia, con varias décadas en la empresa, está a cargo de los aspectos operativos y financieros clave.

La cultura corporativa afecta naturalmente la marcha de las operaciones diarias y la relación con el mercado. El Directorio apoya plenamente la gestión de un integrante joven de la familia fundadora y accionista. Se está dando en la actualidad el cambio desde una cultura familiar, de tradición oral, a otra cultura que, sin dejar de ser familiar, se basa más en registros escritos, con procedimientos más formales, que escucha más a las señales del mercado, en forma directa y a través de los canales de distribución.

El director general, perteneciente a la generación joven, con excelente formación académica y experiencia profesional en empresas de primera línea, lidera el proyecto. Una parte de la fuerza laboral comparte el entusiasmo del director general. Otra parte actúa con la normal inercia de los procesos de cambio: especialmente entre la generación fundadora, aunque no exclusivamente, se da un sentimiento de escepticismo sobre el éxito que habrían de tener los nuevos enfoques.

El caso presenta los problemas de governance que enfrenta la empresa en su proceso de modernización. Se preparará un cuestionario para orientar la discusión de los participantes sobre formas efectivas de aplicar los conceptos de performance, incentivos y governance.