

**COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN VENEZUELA.
MYM PLÁSTICOS, C.A. UNA EXPERIENCIA DE SOSTENIBILIDAD EN
CARABOBO.**

Francisco Contreras Márquez
Universidad de Carabobo, Venezuela
fjcontre35@gmail.com

María Consuelo Díaz Martínez
Universidad de Carabobo, Venezuela
mariaconsuelodiaz@hotmail.com

Resumen

El entorno en el que comparten escenario empresas y organizaciones en estos tiempos, pareciera ser un condicionante a priori para el desarrollo competitivo. Sin embargo, la otra cara de la moneda, es que representa una oportunidad para generar posibilidades a través de una forma diferente de enfocar los procesos, basándose en referentes que proporcionan elementos relevantes para el análisis y reflexión en la conducción de mejores prácticas, permitiendo capacidad de adaptación para la generación de valor y sostenibilidad.

En este contexto, se toman tres enfoques competitivos: Antifragilidad, Innovación frugal y Océano azul. La combinación de estas perspectivas ha permitido procesos de medición y desarrollo de herramientas que facilitan el mejoramiento para un mayor aprovechamiento de la gestión en empresas familiares.

Es así como el propósito de esta investigación se centra en mostrar la experiencia de MyM Plásticos, C.A. como un referente que ilustra un camino de evolución, a través de su capacidad de adaptación a entornos adversos, aplicando estrategias competitivas basadas en los tres enfoques ya relacionados.

La narrativa de la experiencia que aporta esta empresa familiar, basada en las estrategias competitivas que toma en cuenta el valor del desarrollo del talento humano, a través de la gestión de sus competencias, constituye la esencia de este estudio, el cual viene a destacar la importancia de una visión compartida sobre sentido de propósito, que contribuye a fortalecer la formación en valores, ciudadanía y sociedad.

Palabras clave: Sostenibilidad, competencias, empresa familiar, antifragilidad, innovación frugal, competitividad.

Introducción

El análisis se circunscribe en empresas cuyo entorno responde parcialmente a una subordinación jerárquica entre propietarios, junta directiva, cuadros gerenciales, empleados y trabajadores. Se hace referencia a casos cuya gestión se manifiesta como una relación compleja entre individualidades, grupos y entidades (públicas o privadas) que poseen urgencia de acción, poder e influencia en las mismas. En relación con la actuación empresarial se dará importancia a su integración en la red público-privado-civil con un sentido local-nacional-global.

Este marco analítico condiciona la sostenibilidad competitiva a la existencia de una estructura organizativa interna que pueda ser capaz de lograr armonía entre las partes interesadas con mayor influencia y urgencia en la toma de decisiones y su ejecución. También es un tema ético y moral decisivo para el futuro de las empresas de países con fragilidad institucional, déficits de ciudadanía y sujetos a un marco regulatorio intenso y asfixiante.

Es vital para las organizaciones asumir la trama del poder de manera transparente y funcional para lograr que los intereses de las partes involucradas y los de la organización alcancen un nivel de armonía de forma que promuevan la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Las empresas en sus actividades toman decisiones rutinarias y no rutinarias. Las rutinarias son las que se efectúan de manera recurrente y son susceptibles de medición en su desempeño mediante la recolección cíclica de indicadores, por ejemplo, el período de cobro, de pagos a proveedores, de producción mensual. Las no rutinarias son las que tienen lugar ante eventos críticos de entorno o como resultado de una decisión estratégica y exigen una respuesta de la organización, por ejemplo, la decisión de comprar en el país o importar luego de una regulación gubernamental, la de acometer o no un proyecto único y no repetitivo. El control de gestión de las decisiones rutinarias se efectúa a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad con tomas periódicas. El control de las decisiones no rutinarias se efectúa a través de indicadores de ejecución temporal y de ejecución presupuestaria. El

análisis de impacto se refiere al establecimiento de pautas para la evaluación de las decisiones rutinarias y no rutinarias de la organización, en términos de efectos secundarios y colaterales, de costos-beneficios y de costos de transacción, sujetas a un marco regulatorio gubernamental. Abarca los derivados del cumplimiento de las regulaciones y aquellos que inciden en la manera como las partes interesadas podrían modificar su comportamiento ante la norma.

La asfixia regulatoria se caracteriza por la existencia de regulaciones públicas, en un contexto de ejercicio de poder discrecional y de apropiación de información privilegiada que alejan a las organizaciones de su razón social. En la medida que este signo se hace presente, se asume que el país sufre debilidad institucional. La administración de la justicia deja de estar sujeta a la razón jurídica y pasa a ser un asunto de imposición por la fuerza a través del sometimiento de los poderes públicos. El costo en gobernanza de este modelo puede ser alto: los extractores de renta pueden terminar como los verdaderos regentes del poder. Un eficiente sistema de asfixia regulatoria deja al ciudadano, de manera inevitable, al margen de la ley pues prácticamente todo está sujeto a normas ambiguas, contradictorias y de difícil cumplimiento. El excesivo intervencionismo en la economía perpetúa los sesgos anti productivos, un igualitarismo más allá de los principios de justicia y equidad social impide retribuir en valor a quien lo agrega con su trabajo, valor que es apropiado por quienes se aprovechan de la norma con el menor esfuerzo posible. Los buenos trabajadores, empleados, aliados, familiares y funcionarios tienen que cargar con el peso del trabajo que no hacen los aprovechadores de oficio, los llamados “extractores de renta”. Es una cultura que se extiende por contagio en forma tal que las partes interesadas con poder e influencia pueden asumir un comportamiento estratégico en su favor no alineado con los de la organización ni con los de la sociedad, en ese momento la demolición institucional se transforma en la ruina moral de un país. La inversión en valores y principios es clave en el fortalecimiento tanto de las pequeñas y medianas empresas, como de las empresas familiares, frente a la adversidad.

Vista toda esta caracterización de un entorno complejo para modelos de gobernanza en organizaciones y empresas familiares, es ineludible situarse en el escenario de

Venezuela, como país que arroja la actuación productiva de las organizaciones, por una parte, y por la otra en el desafío que representa para todas aquellas empresas que se plantean como meta la sostenibilidad y trascendencia de un legado para las generaciones futuras.

Es por ello que esta investigación surge de una intención compartida no sólo de los autores, sino de la empresa referida como caso de estudio: MyM Plásticos C.A., por mostrar un aporte que suma en la manera de concebir nuevas formas para mantenerse competitivo en un entorno caracterizado por la volatilidad e incertidumbre, como el de Venezuela.

En este sentido, esta contribución a la generación de conocimiento, pretende recrear la competitividad como estrategia de sostenibilidad a través de la experiencia de una empresa familiar con un propósito orientado a la trascendencia, brindando posibilidades de crecimiento, desarrollo y bienestar en la sociedad por medio de una actividad productiva.

La manera de presentar este compendio investigativo, resultante de un acompañamiento empresarial, será bajo un lenguaje cualitativo interpretativo con enfoque heurístico, diseño documental y naturaleza descriptiva, que permitirá presentar los hallazgos obtenidos de un proceso de construcción de propuestas de valor, definidas como estrategias competitivas.

Gobernanza de empresas familiares en un contexto de imperfecciones de una economía institucionalmente frágil

El análisis de la gobernanza a nivel del sector público puede ser extendido al caso de organizaciones privadas. En organizaciones privadas se yuxtaponen y se refuerzan el riesgo moral y los incentivos perversos externos e internos, es por ello que se hace necesario crear los mecanismos internos de control de gestión de las decisiones rutinarias y no rutinarias como los siguientes:

1. Revisión y actualización del dispositivo estratégico de la organización: misión, visión, factores clave de éxito, valores, acciones estratégicas.

2. Actualización de los estatutos de la empresa para mejorar su compatibilidad con el dispositivo estratégico de la organización: revisión y actualización de cláusulas compatibles con el dispositivo estratégico.
3. Creación del reglamento de la Junta Directiva: con identificación de sistema de control de gestión de decisiones rutinarias y no rutinarias.
4. Formulación y aprobación del protocolo familiar: referencia de actuación y ordenación de relaciones familia – empresa.
5. Formulación de los criterios para la evaluación de impacto regulatorio de las normas y procedimientos, de las convenciones colectivas, de los acuerdos con otras entidades (asociaciones de comercio, proveedores, clientes).

De lo que se trata es de establecer reglas de actuación que alineen el interés de quienes forman parte de la comunidad de individualidades con poder e influencia sobre la organización con los propios intereses de la organización.

La sostenibilidad competitiva en entorno de extrema adversidad

Se ha diseñado una herramienta de evaluación de capacidad anti-frágil aplicando como referencia tres de los enfoques más importantes en la actualidad sobre la sostenibilidad competitiva de una organización en el tiempo. Los enfoques referidos son: Antifragilidad, Innovación frugal y Océano Azul (competencia no rivalizante).

La Antifragilidad es una categoría desarrollada por Taleb (2012), en la que hace referencia a los sistemas que aumentan en capacidad, resistencia o robustez como consecuencia de errores, defectos, ataques, o fracasos.

Hasta fecha reciente el enfoque dominante en materia prospectiva consistía en el esfuerzo y la reflexión permanente para el logro de invulnerabilidad y fortaleza. Sin embargo, la complejidad y la indeterminación que surgen de la disrupción tecnológica y de la dinámica de los cambios geopolíticos hace que esta orientación reduzca la capacidad creadora y flexibilidad necesarias para abordar la inevitable transición.

Hoy en día, una conceptualización estratégica orientada hacia el control y la planificación hace que cada intento para asegurar la sostenibilidad sea más costoso y

generador de entropía con poco valor agregado. En un contexto de limitaciones materiales el resultado será el de una mayor fragilidad, pues se requerirá cada vez de más procedimientos, reglas y recursos para asegurar el sistema, sin que haya creación de valor equivalente. La sensatez impone la flexibilidad a través de la innovación. Lo “resiliente” se sobrepone a los tropiezos, lo antifragil mejora.

La antifragilidad es una propiedad de los sistemas que aumentan su capacidad de supervivencia y mejoran como resultado de factores estresantes, choques, la volatilidad, el ruido, errores, fallas, y ataques. De lo que se trata es de crear mecanismos auto reguladores que permitan a una organización obtener ventajas de las dificultades. Más se puede lograr de sistemas que orientan sus esfuerzos en asumir el riesgo y la incertidumbre que del intento de sometimiento del azar. Un cambio de esa naturaleza simplifica, amplía la capacidad de respuesta y da lugar a innovaciones. Las innovaciones constituyen la única manera de escapar a la entropía derivada de los intentos de someter a la incertidumbre. En definitiva, la “antifragilidad” es una aproximación para definir aquello que mejora ante las situaciones que podrían destruirlo y que posee la propiedad de autorregulación que le permite a la organización asegurar la capacidad de respuesta exitosa en sistemas dinámicos e inestables. ¿Cómo ir al encuentro de un dispositivo anti-frágil?: Contar con estrategias heurísticas “rápidas y frugales” para la toma de buenas decisiones a pesar de que el tiempo, el conocimiento y la capacidad de cálculo sean limitados. Es el hacer más (cantidad), mejor (cualidad) con menos (entropía). “*Small is beautiful*”, en proyectos de gran tamaño la búsqueda de eficiencia, bajo relaciones complejas e incertidumbre, conduce a la acumulación de pequeños errores de predicción cuyo reconocimiento tardío da lugar a impactos de gran dimensión que lo hacen frágil. Es un contexto que puede evitarse con una orientación hacia pequeños emprendimientos con bajo riesgo de impacto crucial.

Crear alternativas, poseer variadas opciones es una forma diferente de hacer cosas con sentido de oportunidad, y con la gran ventaja de que surge de una asimetría con gran creación de valor y con ligeros daños. Es un modo de domesticar azar, de actuar de una manera racional sin necesidad de entender (o “adivinar”) el futuro.

Asumir muchos riesgos de pequeño impacto y evitar riesgos concluyentes de gran impacto. Se debe ir con cuidado extremo contra el riesgo de pérdidas grandes e infrecuentes y con poco cuidado en relación con el riesgo de las pérdidas pequeñas probables.

La Innovación frugal es el segundo enfoque competitivo, definido por Radjou (2012), como el proceso de reducción de la complejidad y del costo de un bien. Se orienta hacia la eliminación de características aparentemente esenciales de un producto, dados los cambios socioculturales de los consumidores, los nuevos desafíos ambientales y de calidad de vida. La frugalidad exige una conceptualización diferente de diseño y de ingeniería de los procesos.

La innovación frugal tiene dos dimensiones, tal como lo señala el autor de este enfoque, más recientemente Radjou (2019). Por un lado, busca que los productos y servicios sean más asequibles para la población. Por otro lado, plantea que el desarrollo de esos productos y servicios no debe consumir grandes recursos materiales o naturales.

El alargamiento de la durabilidad del bien forma parte de los nuevos tributos, la creación de canales de distribución no convencionales y la supresión de actividades que no crean valor. Estos servicios y productos no tienen que ser de calidad inferior, pero una de sus metas la presentación de bienes con precios accesibles a la mayoría.

Lo que vendrá va a exigir bienes y servicios más pertinentes en términos de uso, más baratos, más durables, cuyos procesos sean cuidadosos en su impacto ambiental y en el uso de los recursos naturales. Se requiere un permanente seguimiento de los procesos, pues ellos dependiendo de las circunstancias pueden crear o destruir valor. La organización de ser posible logrará mayor estabilidad en la medida que pueda auto generar su componente importado mediante exportación parcial.

Los principios de la innovación pueden resumirse en dos aspectos:

- Buscar oportunidades en la adversidad: Trabajar con socios innovadores (desfragmentar), promover la ingeniosidad (hacer diferente y mejor), fortalecer la confianza (información), actuar con sentimiento y entusiasmo

(civismo), desplegar el espíritu de equipo “*team work*”, pensar diferente y mejor (sinergia).

- Hacer más con menos: Simplificar los procesos de creación para acercar demanda y oferta reduciendo costos de transacción (comunidad, proveedores y clientes), crear externalidades positivas (acercamientos y acuerdos entre consumidores, proveedores, comunidad y entorno que crean valor sin añadir costos).

El tercer enfoque de competitividad considerado para el estudio, es el de Océano azul, modelo definido por Kin y Mauborgne (2005), que se fundamenta en la exploración de mercados con necesidades insatisfechas no detectadas, en lugares y momento cruciales de competencia con alta rivalidad. Consiste en un esfuerzo creativo de determinación de necesidades, no identificadas en el presente, cuyas limitaciones no proceden de restricciones en el presupuesto del consumidor. Es la anticipación de esas necesidades que simplemente el paradigma dominante no percibe y que están a la espera del bien o servicio específico que cubra esas expectativas del consumidor.

Como toda novedad necesita un algo diferente y mejor en la conceptualización del producto o servicio, en otras palabras, se requiere de la innovación, del ingenio y la creatividad para llevar a cabo la investigación y desarrollo de una conceptualización sustentada en cuatro principios:

- Primero, en el cómo se interpreta la necesidad en la perspectiva de un consumidor que también enfrenta dificultad para describir ese atributo que le satisface pero que desconoce con precisión.
- Segundo, en el cómo diseñar el producto, que contenga los atributos de deleite que no existen, los de rendimiento a mejorar, los que habrá que reducir y aquellos a eliminar.
- Tercero, en el cómo hacerlo accesible económicamente.
- Cuarto, en el cómo extender el mercado hasta quienes no son clientes y a mercados adyacentes. El mercado se extiende hasta bienes y servicios diferentes que satisfacen lo mismo y a los que ofrecen una alternativa extendida de satisfacción.

Evaluación de sostenibilidad y anti fragilidad competitiva de una organización

Para medir la evaluación competitiva de una organización, a la luz de los tres enfoques definidos anteriormente: antifragilidad, innovación frugal y océano azul, se diseñó una herramienta con la que se espera contribuir con los equipos responsables del diseño estratégico de una organización, con base en un modelo de negocios cuyo propósito consiste en evitar:

- Primero, la competencia en mercados con alta concurrencia mediante estrategias que hagan que la rivalidad pierda sentido (Océano azul).
- Segundo, procesos que no agregan valor mediante la búsqueda de oportunidades en la adversidad, la ingeniosidad, la simplicidad, la armonía con el ambiente y la sociedad (Innovación frugal).
- Tercero, en cómo comportarse –y prosperar- en un mundo que no comprendemos y que es demasiado incierto como para que intentemos controlarlo y predecirlo, se trata del cómo sacar provecho y fortalecerse a partir del desorden, de la adversidad y de las dificultades (Antifragilidad).

Este dispositivo de evaluación permite otorgar una ponderación a partir de enunciados sobre los cuales, el equipo responsable del diseño estratégico de la organización debe establecer la importancia de cada enfoque, en el modelo competitivo para la toma de decisiones, de acuerdo a la naturaleza de actuación empresarial. Este diseño de la herramienta fue creado por Contreras (2016).

Reseña histórica de MYM Plásticos C.A.

MyM Plásticos C.A., nace en junio de 1995, como heredera de Plásticos MLM C.A., fundada en octubre de 1984; se inicia en Valencia, Venezuela en el desarrollo y producción de masterbatches o concentrados de pigmentos, aditivos y compuestos para plásticos.

MyM Plásticos fabrica productos destinados a procesos de inyección, extrusión, soplado y termoformado, así como las resinas pulverizadas para la industria del moldeo rotacional y alambre recubierto. La versatilidad y flexibilidad del proceso le

permite fabricar productos en Polietileno, Polipropileno, Poliestireno, ABS y Goma termoplástica.

En el marco de su filosofía organizacional, es política de MyM Plásticos, mantener clientes satisfechos e identificados con la organización suministrándoles productos y servicios de calidad adecuada en forma oportuna a través del mejoramiento continuo de los procesos y la formación del capital humano.

A partir del año 2019, MyM Plásticos C.A., inicia una transición gerencial, a través del paso sucesoral de sus fundadores a la segunda generación, luego de un proceso de acuerdos y evolución del modelo de empresa familiar a familia empresaria.

En este contexto, comienza toda una etapa de organización y alineación, adaptada al propósito de sostenibilidad empresarial. Esto implicó una revisión y análisis prospectivo que ha permitido transitar por interesantes escenarios, los cuales han conducido a cambios favorables en la organización, basados en enfoques competitivos vanguardistas.

A inicios del año 2020, se define un proceso que acompaña la visión retadora de los líderes de MyM Plásticos C.A., proceso que en el tiempo coincide con cambios no solo a nivel nacional sino mundial, colocando a la empresa en un entorno dinámico y cambiante. Lo relevante de este referente, que destaca como caso de estudio, es que ha sabido no sólo adaptarse y sobrevivir en medio de una economía tan deprimida como la venezolana, sino evidenciar indicadores de sostenibilidad tanto cuantitativos como cualitativos.

El interés que ocupa esta investigación, esta justamente en mostrar la evolución histórica de MyM Plásticos C.A., como modelo de empresa familiar sostenible a través de la adopción de enfoques competitivos compartidos, no solo por la figura de sus líderes sino del equipo de colaboradores quienes los acompañan en esta visión de futuro que contribuye a fortalecer ciudadanía, sociedad y valores en la reconstrucción de Venezuela.

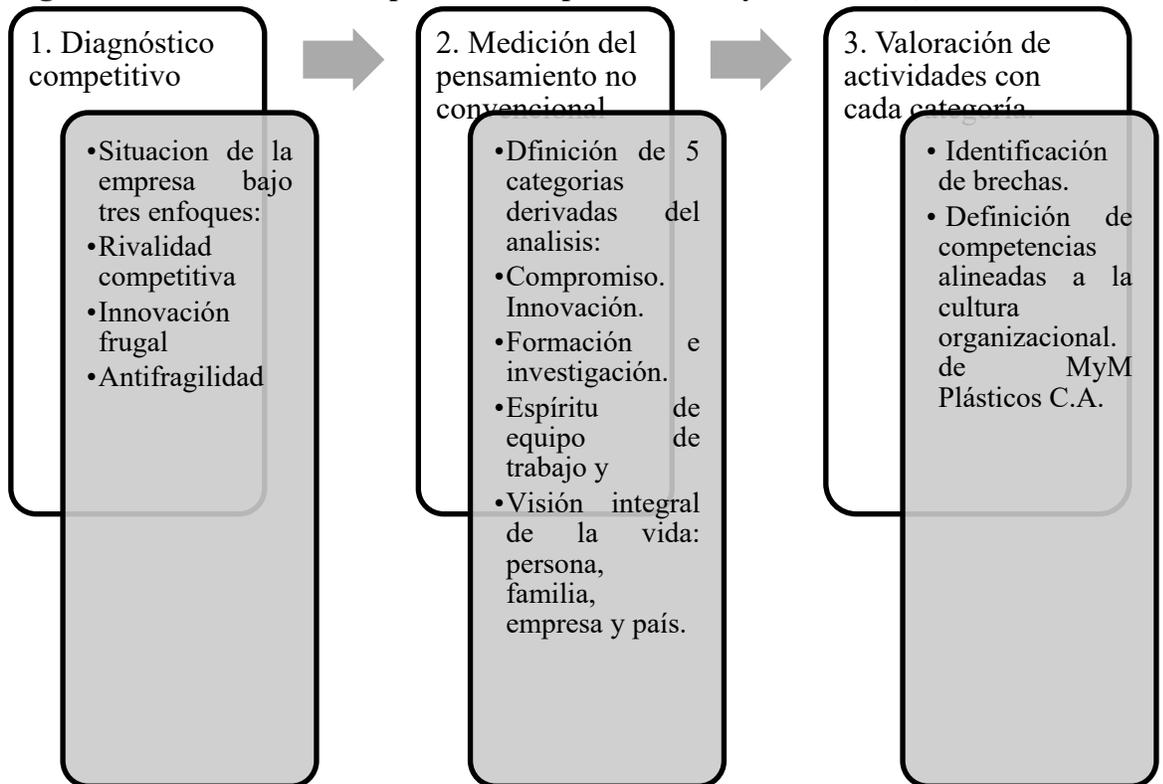
Estrategias competitivas en MyM Plásticos C.A. Una mirada al proceso evolutivo de diferentes enfoques

La cultura que prevalecía en la organización por más de 20 años estaba caracterizada por un pensamiento convencional, con una forma de pensar tradicional que obedecía a un estilo de liderazgo conservador, basado en definición de tareas y cumplimiento de las mismas por parte del equipos de trabajo. Con poca participación e iniciativas para la propuesta de valor y toma de decisiones.

Esta cultura sin duda sembró rasgos de valor como la constancia, disciplina y lealtad hacia la empresa. De igual manera profundizó una política de calidad y mejora continua de procesos.

En el proceso evolutivo de la capacidad competitiva de la organización, que se ha venido desarrollando en el último año, se pueden apreciar etapas, que vale la pena mencionar como secuencia de un proceso metodológico desarrollado con la visión compartida de sus líderes, basado en el enfoque de investigación-acción. Tal como se puede apreciar de una manera global (figura 1), presidido por tres fases, a saber:

Figura 1. Evolución de la capacidad competitiva de MyM Plásticos, C.A.



Fuente: Contreras, Díaz (2020).

De manera detallada se describirán algunos aspectos que definen cada una de estas fases previamente identificadas en la (figura 1).

Como preámbulo a la ejecución de estas fases, vale la pena destacar una etapa de sensibilización basada en el enfoque prospectivo, que consistió en generar ideas sobre cuatro aspectos: “eliminar, reducir, aumentar y crear” en la organización. Esta actividad combinada con propuestas de lectura, investigación y conversatorios de tópicos, fue generando iniciativas en el equipo de trabajo nivel supervisor. De esta fase se destaca como resultado un cambio en la actitud y una mayor disposición a participar por parte del equipo de trabajo.

Continuando con las fases que integran la evolución competitiva de la organización, se hará referencia a los atributos que describen cada una. En este sentido, se refiere:

Diagnóstico competitivo. La empresa se sitúa en una posición orientada al mercado tradicional en cuanto al comportamiento que refleja con los actores del proceso de producción y comercialización. Refleja un enfoque conservador en lo que respecta a su capacidad de innovación frugal y muestra una estabilidad competitiva en cuanto al nivel de antifragilidad, dada su orientación a promover el emprendimiento a través de la toma de variados riesgos de pequeño impacto.

La descripción del estado de MyM Plásticos C.A., en cuanto a los tres enfoques competitivos: Océano azul, Innovación Frugal y Antifragilidad, es el resultado de la aplicación de un instrumento de valoración que consistió en ponderar diferentes enunciados referidos a la situación de la empresa, adaptado de la versión original diseñada por Contreras (2016), tal como se puede apreciar en detalle en el sitio web del autor.

Medición del pensamiento no convencional. En esta etapa se indagó sobre la cultura predominante tanto en el equipo líder y supervisor de la empresa, a través de la aplicación de un guión adaptado, para la medición del pensamiento no convencional. De esta fase destacan cinco categorías resultantes, que definen la dirección filosófica del grupo: Compromiso, Innovación, Formación e investigación,

Espíritu de equipo de trabajo y Visión integral de la vida: persona, familia, empresa y país.

Valoración de actividades con cada categoría. En la búsqueda por combinar acciones vinculadas a las cinco (5) categorías definidas en la fase anterior, bajo un enfoque integrador alineado a lo estratégico de la organización, se desarrolló una matriz axiológica que conectaba actividades de cada cargo del nivel supervisor con las categorías definidas. En esta fase se realizó un comparativo entre la valoración del equipo líder y la otorgada por los integrantes del equipo supervisor, lo cual permitió la identificación de algunas brechas interesantes sobre las que trabajar. Este análisis condujo hacia la construcción de un modelo de competencias para la organización, alineado a un proceso de desarrollo del talento humano, el cual se describe en el siguiente apartado.

Diseño del modelo de competencias en MYM Plásticos, C.A.: un enfoque basado en la gestión del talento humano.

Las competencias son procesos complejos de desempeño con idoneidad en determinados contextos, tal como lo define Tobón (2008), cuando aborda un enfoque en el que integra diferentes saberes (saber ser, saber hacer, saber conocer y saber convivir), para realizar actividades y/o resolver problemas con sentido de reto, motivación, flexibilidad, creatividad, comprensión y emprendimiento, dentro de una perspectiva de procesamiento metacognitivo, mejoramiento continuo y compromiso ético, con la meta de contribuir al desarrollo personal, la construcción y afianzamiento del tejido social, la búsqueda continua del desarrollo económico-empresarial sostenible, y el cuidado y protección del ambiente y de las especies vivas. Esta mirada compleja del autor, se adecua en el orden dinámico de las organizaciones, para referir la vinculación de elementos de impacto en una gestión que articula diferentes recursos, saberes, disciplinas y valora la evolución del aprendizaje como factor de desarrollo.

Conscientes de la importancia del desarrollo de las competencias y su relación con la oportunidad de generar valor en una organización, cobra relevancia en un entorno

complejo, en el que se presenta como desafío actual, maximizar una gestión a partir de las potencialidades del capital humano. En este sentido, Gardner (2001), refuerza esta visión, cuando señala que las personas con su inteligencia, están en condición de elaborar construcciones a partir de la exigencia del entorno que les aporta multiplicidad de estímulos. Es decir, que las competencias se pueden desarrollar en concordancia con la motivación generada por un propósito claro y definido. Lo interesante y medular de este planteamiento, se encuentra en la alineación de todo un equipo con dicho propósito.

Se trata de una cultura compartida que pueda impregnar a todos los integrantes de una organización.

Este enfoque ha sido comprendido y asimilado por la empresa MYM Plásticos, C.A. como parte de un proceso de creación de valor a partir de la construcción de su modelo de competencias, enmarcado en una gestión que privilegia la innovación, participación y desarrollo del talento humano.

Es así como vale la pena destacar este producto, que se puede apreciar a manera de catálogo, integrado por 16 competencias (figura 2).

Figura 2. Competencias de MyM Plásticos, C.A.

Competencias de MyM Plásticos, C.A.	
1. Gestión del tiempo	9. Proactividad
2. Adaptación al Cambio	10. Liderazgo
3. Comunicación Efectiva	11. Toma de decisiones
4. Sentido de Pertenencia	12. Visión de futuro
5. Calidad de trabajo	13. Formación Continua
6. Pensamiento no convencional (creatividad)	14. Visión Holística del individuo
7. Innovación Frugal	15. Visión Holística Empresarial
8. Espíritu Colaborativo	16. Orientación a la Investigación

Fuente: MyM Plásticos, C.A.

Reflexiones finales

Los tiempos que vivimos llevan a desafiar no solo las formas de gestión organizacional, sino los procesos de continua adaptación y evolución que involucra aprendizajes y estilos de pensamiento, alineados a una búsqueda de oportunidades que articule diversos factores, recursos y equipos, para la generación de valor.

En estos procesos, se consideran como elementos preponderantes el sentido de propósito y la manera en que las personas se vinculan con él, generando una tierra fértil para la semilla del bienestar y la sostenibilidad.

Tanto en el país como en el resto del mundo, frente a las características de entornos dinámicos y cambiantes, las empresas cada vez más conscientes de su rol en una sociedad que propicia el desarrollo, orientan su dedicación por transformar necesidades en propuestas de valor competitivas.

La empresa MyM Plásticos, C.A., es un referente de modelo de negocio familiar que apuesta por el valor de la trascendencia, a través de experiencias que le permitan optimizar su gestión a través del desarrollo de sus equipos y continuar expandiendo el sentido de propósito. El éxito es un camino que se recorre cada día y cada día es una oportunidad para inspirar desde el accionar de la pasión para hacer de la organización un espacio para la construcción de ciudadanía.

Referencias

Contreras Francisco (2016). *Evaluación de sostenibilidad y antifragilidad de una organización*. Recuperado de: <https://prosprev.com/2018/04/20/evaluacion-de-sostenibilidad-y-antifragilidad-competitiva-de-una-organizacion/>.

Gardner, Howard. (2001). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de cultura económica. Colombia.

Kim Chan.y Mauborgne Renée (2005). *La estrategia del océano azul*. Editorial Norma. Colombia.

Radjou Navi., Prabhu Jaideep. y Ahuja Simone (2012). *Jugaad Innovation: think frugal Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*. John Wiley & sons, inc. New York, EEUU.

Radjou Navi (2019). *Innovacion frugal: Silicon valley es un mal ejemplo para los emprendedores*. Listin diario. Recuperado: <https://listindiario.com/la-vida/2019/05/31/567809/navi-radjou-a-los-emprendedores-silicon-valley-es-un-mal-ejemplo>.

Tobón Sergio (2008). *Formación basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Universidad de Guadalajara, México. Libro en línea. Recuperado: <https://www.uv.mx/psicologia/files/2015/07/Tobon-S.-Formacion-basada-en-competencias.pdf>

Taleb Nassim (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House. New York. EEUU.