

LA INNOVACIÓN COMO DINAMIZADOR EMPRESARIAL: CASO HOMMIE

INNOVATION AS A BUSINESS DRIVER: THE HOMMIE CASE

JEL Classification: M10, M12

Received: September 2, 2019 | **Accepted:** February 2, 2020 | **Available Online:** May 20, 2020

Cite this article as: Juliao D., Macias, A., Vega J. (2020). La innovación como dinamizador empresarial: caso Hommie. *Estudios de Administración*, 27 (1), 4-15. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56969>

David Juliao-Esparragoza

Escuela de Negocios-Universidad del Norte, Colombia
djuliae@uninorte.edu.co

Adriana Macias

Grupo Mayordomía y Servicios S.A., Colombia
ospino@uninorte.edu.co

Jaiderv Vega-Jurado

Escuela de Negocios-Universidad del Norte, Colombia
jaiderv@uninorte.edu.co

Resumen

En diciembre de 2018 Alonso Macías, Gerente de Mayordomía, buscaba un espacio de quietud para evaluar las posibilidades de la compañía, después de ver un cierre proyectado con \$14.000.000.000 COP menos en ventas con respecto al 2016 y necesitaba responderse todas las dudas posibles antes de entrar a una junta directiva que pintaba crítica para él. Se preguntaba si era el momento de diversificar su negocio, y si las condiciones de la economía y la capacidad de respuesta de su empresa, que ocupaba la mayor porción del mercado en ese momento, no se vería afectada. La oportunidad de diversificarse siempre estuvo presente, pero los esfuerzos realizados con anterioridad no tuvieron buen puerto. Ingresar a nuevos mercados con propuestas diferentes le generaba todavía cierto recelo interno que no expresaba cuando decía ante el equipo que no había duda de la necesidad de empezar a explotar la infraestructura de Mayordomía, en sectores adyacentes al servicio de aseo y mantenimiento empresarial e institucional, que desde 2013 se venían considerando e incluyendo en el plan estratégico de 2016-2019. “Parece una opción arriesgada, pero Adriana y su equipo parecen tener una idea más clara de cómo llevar nuestro Know how a los hogares y abarcar el segmento B2C”, meditaba Alonso. Aunque estaba dispuesto a escuchar la nueva propuesta del equipo dirigido por su hija, entre el positivismo, la incertidumbre

y la resistencia al cambio, se preguntaba si las condiciones propicias para estas innovaciones estaban dadas, y si iba a ser posible lograr con éxito una victoria temprana que rompiera los esquemas de negocio que se venían dando en Mayordomía por casi 30 años. A pesar de que el presidente de Mayordomía se caracterizaba por su tenacidad y valentía, esta vez, a sus 57 años de edad, sentía por momentos que la incertidumbre le sobreponía.

Palabras claves: Innovación; Diversificación; Caso de Estudio

Abstract

In December 2018, Alonso Macías, Manager at Mayordomia, was looking for a quiet space to evaluate the possibilities of the company, after seeing a projected closing with \$ 14,000,000,000 COP less in sales compared to 2016 and he needed to answer all possible questions before to join a board of directors that seemed critical for him. He wondered if it was time to diversify his business, and if the conditions of the economy and the responsiveness of his company, which occupied the largest share of the market at that time, would not be affected. The opportunity to diversify was always present, but previous efforts did not go well. Entering new markets with different proposals still generated a certain internal suspicion that he did not express when he told the team that there was no doubt about the need to start operating the company infrastructure, in sectors adjacent to the business and institutional cleaning and maintenance service, that since 2013 had been considered and included in the 2016-2019 strategic plan. "It seems like a risky option, but Adriana and her team seem to have a clearer idea of how to bring our Know how to all the different homes and cover the B2C segment," meditated Alonso. Although he was willing to listen to the new proposal of the team led by his daughter, between positivism, uncertainty and resistance to change, he wondered if the conditions were favorable for these innovations, and if it would be possible to successfully achieve a victory early to break the business schemes that had been taking place in Mayordomia for almost 30 years. Despite the fact that the president of Mayordomia was characterized by his tenacity and courage, this time, at 57 years of age, he felt at times that uncertainty overcame him.

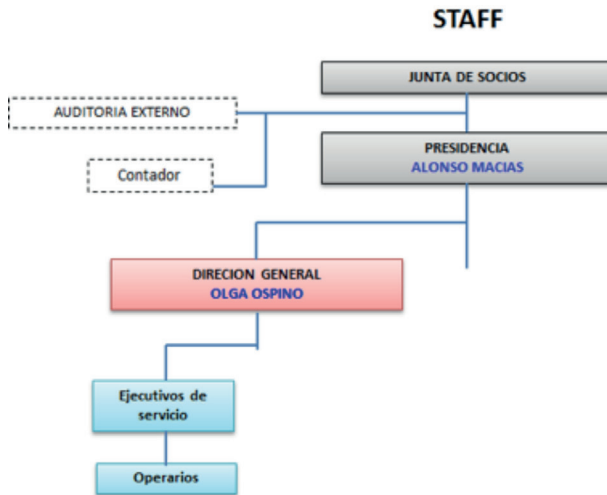
Keywords: Innovation; Diversification; Case Study

Inicios

Alonso Macías psicólogo de profesión y quien siempre estuvo cercano a la academia como profesor universitario y al sector político como asesor, tomó el camino de emprender cuando identificó una oportunidad clara en el mercado, enfocada en el servicio de logística en grandes superficies y en el área de aseo, que además aportaba

valor en la sociedad por medio de la generación de miles de empleos a nivel nacional. Estos servicios generaban cargas administrativas y operativas innecesarias que no estaban relacionadas estrechamente con el core de los negocios, y ofrecerlas como soluciones a través de una empresa independiente era en ese momento muy innovador.

Se acercaba la década de los noventa cuando decidió iniciar operaciones en Tecnoempresarial su primera empresa. Funcionaba como una empresa familiar con sede en la ciudad de Barranquilla y mantenía un organigrama simple de funcionamiento:



Alonso Macías, un hombre arriesgado y visionario presidía la empresa y se dedicaba a todo el músculo comercial y levantamiento de contratos. Por su parte, su esposa Olga, mujer de carácter fuerte y rigurosa, manejaba toda la relación de compras y proveedores teniendo a su cargo la coordinación de la operación.

Las condiciones legales de contratación en Colombia fueron cambiando y con éstas modificaciones la empresa fue acoplándose. Antes de 1993 en el país no se tenía la figura de empresas temporales¹. Esta condición fue cambiando en el tiempo y la empresa fue evolucionando para acoplarse legislativamente. Creó una cooperativa, luego una temporal y para 2007 fue constituida como una empresa de servicios integrales de aseo, mantenimiento y actividades derivadas, naciendo así Mayordomía².

Estructurando los cimientos: Mayordomía

La empresa conformada como una sociedad limitada de carácter familiar cobijaba

1 Las Empresas de Servicios Temporales, son el único mecanismo legal creado desde y a través de la Ley 50 de 1990 y reglamentado en el Decreto 4369 de 2006 en Colombia que permite el envío de trabajadores en misión a terceros (empresas usuarias). Las empresas contratan este servicio para enfocarse en sus actividades principales entregando actividades operativas a expertos reduciendo riesgos y cargas administrativas innecesarias. Un sector en el que se disparó esta demanda en Colombia fue el de aseo.

2 <http://mayordomia.com/>

en sus inicios dos socios: Alonso Macías y Olga Ospino, su esposa. Alonso Manuel su primer hijo y Adriana su hija, se unirían a la sociedad a medida que se iban preparando profesionalmente. En 2003 nace el quinto miembro de la familia, Ana Carina, quien llega a formar parte de la sociedad en 2016, cuando Mayordomía pasó a ser una sociedad anónima. Los socios fundadores Alonso y Olga mantenían en su poder la mayor proporción de acciones siendo Alonso el socio dominante. Sus hijos hacían parte del negocio en porción minoritaria e igual entre ellos.

Olga, esposa de Alonso, tuvo su grado en educación y una especialización en gerencia. Sus habilidades en el desarrollo de proyectos no solo fueron consolidadas por la academia sino también construidas en su crianza ya que venía de una familia ganadera y se involucraba de forma activa a los procesos productivos de la finca. Estas competencias fueron puestas al servicio de la nueva empresa donde ella fungía como figura administrativa encargada de labores de contratación y negociación con proveedores de la mano de su esposo quien manejaba la gerencia y su principal función era la búsqueda de nuevos clientes. El dúo dinámico logró que Mayordomía pasara de ser una pequeña empresa proveedora de servicios de contratación de personal, a ser una empresa mediana de servicios integrales para la mejora de espacios y ambientes con un alto impacto social.

Estructura estratégica

La empresa consolidada en el mercado, realizaba debates en su junta directiva de forma permanente, y como era normal, algunos debates se veían permeados por cuestiones familiares que muchas veces atrasaban la toma de decisiones. Alonso, quien siempre mostró inquietudes por impulsar nuevas formas de hacer negocio para crecer, propuso a la Junta una ampliación del portafolio que incluyera nuevos servicios. Las reacciones fueron muy variadas

Fue en ese momento donde la auditora externa manifestó los riesgos que existían al moverse del foco en el talento humano, a una operación completa con logística, compras y abastecimiento. Fue la primera vez de muchas que estas intervenciones generaron inquietudes en la presidencia, mas no significaron impedimentos para seguir hacia delante con su visión.

La empresa dio el paso y realizó un tránsito en los servicios que ofrecía toda vez que pasó del servicio básico de contratación de personal y manejo de nómina a servicios integrales donde se involucraba personal con insumos y maquinaria, así como una supervisión para garantizar un servicio con altos estándares. Se incluyeron luego servicios como el de jardinería y mantenimiento locativo que fueron muy valorados por los clientes, ya que cumplía con el creciente deseo de integralidad en los servicios generales.

Era el año 2011 y la empresa con los nuevos servicios que prestaba había logrado un repunte en sus ventas históricas, fue en este escenario donde la junta directiva se reúne con el propósito de evaluar opciones de crecimiento.

Alonso, como presidente, sugirió en la Junta directiva la búsqueda de nuevos mercados como estrategia de crecimiento. Manifestó con seguridad que la empresa había tenido un crecimiento sostenido basado en clientes corporativos (empresas) y existía un mercado que explotar. La discusión de la propuesta no se hizo esperar. La auditora externa manifestó que el riesgo de incursionar en nuevos mercados podría

poner en riesgo a la empresa pues su experiencia y estructura estaba enfocada en un nicho específico: “¿para qué cambiar si estamos haciendo las cosas bien?” manifestaba. Alonso explicó que su interés era complementar las líneas de actuación, más no cambiarlas. En esta discusión se evidenció que la empresa poseía un conocimiento robusto de su cliente empresarial pero no tenía mayor contacto con otros mercados. Este era un reto que pronto se enfrentó en términos de un proyecto de expansión en el que se exploraron diferentes mercados, sectores y competencias que Mayordomía podía abarcar gracias a su robusta estructura corporativa, administrativa y comercial.

Alonso se sentía muy inquieto, y decidió por su propia cuenta revisar el estado del mercado de aseo y mantenimiento institucional en diferentes partes del mundo para conocer nuevos paradigmas y modelos de negocio que se acoplaran a la visión y capacidad de Mayordomía. Hacía años atrás, entre 2006 y 2007 se había tenido la posibilidad de incursionar en la venta de equipos especializados de aseo, específicamente de aspiradoras. Alonso y Olga encontraron un proveedor con tecnología de lavado profundo que condensaba en una máquina los residuos aspirados, no en bolsas sino en agua, eliminando la probabilidad de aspersión de polvo, el cual dura hasta 7 horas suspendido en el ambiente. Emocionados ante dicho descubrimiento, se contempló la venta de dos tipos de máquina una para hogares y otra para industrias. Este ejercicio contó con Adriana la hija de Alonso, quien se involucró por primera vez con la empresa, aunque nunca se había mostrado interesada en ella. Estaba a punto de terminar el bachillerato y simplemente quería empezar a tener algo de independencia económica. Con su carisma y talento comercial innato, tuvo su primera experiencia como “socia” de una empresa que apenas conocía.

El ejercicio con las aspiradoras fue exitoso, pero auditoría determinó que los esfuerzos por posicionar una máquina tan especializada y con un precio poco asequible, eran demasiado altos en comparación a lo que se podía invertir en crecer la unidad de negocio central de Mayordomía, el cual seguía expandiéndose orgánicamente. La venta de aspiradoras especializadas demandaba una fuerza comercial alta para lograr ingresos apenas comparables con los resultantes de contratos institucionales.

Esta vez Alonso estaba decidido a lanzarse y dispuesto a ignorar cualquier advertencia, pero con el apoyo incondicional de su esposa Olga, que creía inmensamente en las oportunidades del sector en un segmento B2C. Entre el año 2012 y 2013, Alonso encontró a ITEL³. Por medio del instituto español, Mayordomía adquirió certificaciones internacionales en los diferentes procesos operativos y comerciales del sector aseo, y adicionalmente, tuvo acceso a nuevos conocimientos tecnológicos que se estaban produciendo en Europa, como lo era la desodorización e higienización de espacios a través del uso del gas ozono (O3)⁴.

Con el apoyo de ITEL, su esposa e hijo Alonso Manuel, pero en contra de las advertencias de directivos, consultores y socios, Alonso decidió importar a Colombia la gama de equipos producida por OZOSYSTEMS Corporation. Aunque la oferta era considerada ganadora en términos de innovación tecnológica, hubo un problema en el planteamiento mercadológico de la oferta: el precio.

Al momento de negociar los precios de compra y de venta, no se tuvo en cuenta ninguna referencia directa ni indirecta sobre el valor que el segmento potencial estaba

3 El instituto técnico Español de Limpiezas (ITEL), perteneciente al centro de investigación y asesoramiento para la Limpieza e Higiene, es un organismo de asistencia técnica, formación e investigación, desarrollo y promoción de las actividades relacionadas con la limpieza e higiene.

4 El Ozono fue homologado por la FDA americana como gas seguro en los procesos de desinfección, el cual no genera subproductos ni recombinaciones consiguiendo un grado de desinfección al mayor nivel de exigencia sanitaria.

dispuesto a pagar por dichos equipos, razón por la cual, al llevar la oferta, aunque fuera muy atractiva, el excesivo costo proyectado hacía caer las negociaciones.

Como la estrategia de expansión de productos no tuvo el efecto deseado, la compañía siguió creciendo de forma sostenida amparada en sus negocios tradicionales de B2B. En las juntas directivas cuando se evaluaba el impacto de estos acercamientos, había posiciones encontradas pues para la presidencia era un aprendizaje en el camino y para la auditora externa era un tropiezo que habría podido evitarse.

El resultado de este experimento significó un costo muy alto para Alonso en credibilidad y autoridad corporativa, razón por la que se re-estructura la junta directiva y entra un nuevo consultor a tomar las riendas de la dirección estratégica con Alonso y su staff de presidencia.

Plan estratégico Cinco Diamantes

En 2013, bajo la dirección de un consultor externo experto en estrategia corporativa e innovación, se desarrolló un plan concreto de diversificación en el que se identificaron las diferentes oportunidades de expansión, teniendo en cuenta los ejes estratégicos de la cadena de valor de Mayordomía: administración de personal, suministro de recurso humano, abastecimiento y logística, venta y alquiler de equipos, productos de limpieza, vigilancia y desarrollo humano, formación para el trabajo y RSE.



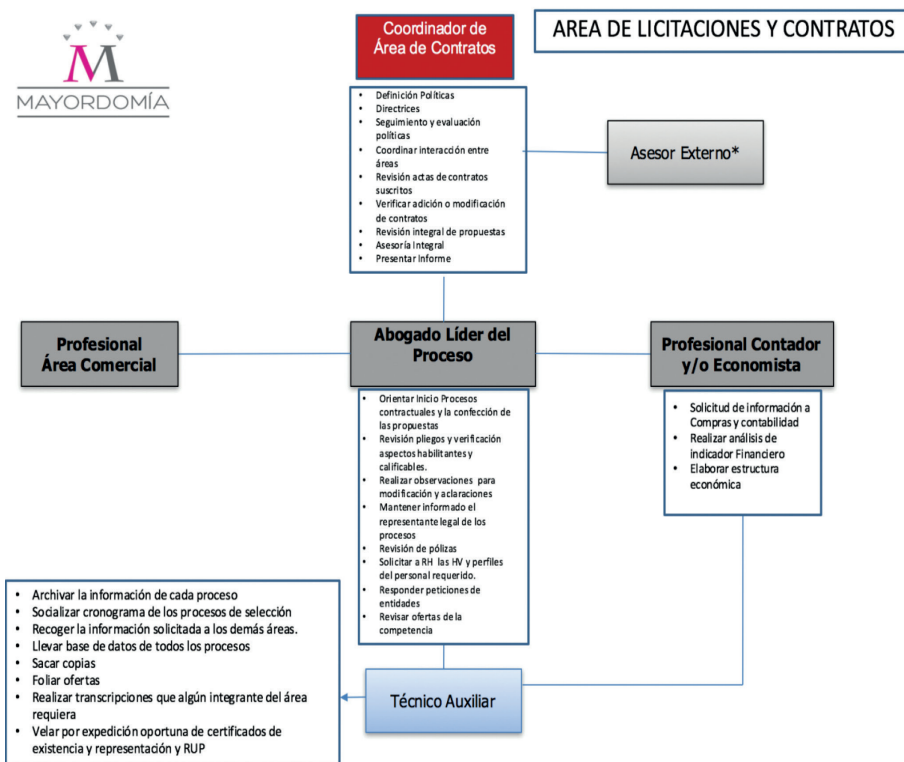
Este plan trajo consigo una nueva imagen para Mayordomía, más profesional y con visión de grupo empresarial, y de la cual se deriva el nombre del plan “CINCO DIAMANTES” (como representación de los 5 miembros del núcleo familiar).

Aunque la participación de Adriana en la construcción del plan estratégico cinco diamantes fue muy superficial, demostró desde ese entonces actitudes creativas

y tenacidad en sus ideas orientadas a la parte gráfica y visual, gracias a que en ese momento se encontraba estudiando Cine y Televisión en una universidad de Bogotá, Colombia.

Este ejercicio fue interesante para la empresa pues incursionó en nuevas formas de negocio pero la idea de llevar servicios de aseo y mantenimiento al hogar quedó rezagada nuevamente, ya que auditoría externa les hizo ver que comercial y operativamente necesitaban otra estructura que le permitiera llegar de forma eficiente al mercado de hogares. Lo anterior debido a que no era lo mismo cerrar y mantener un contrato de 20 personas con un cliente (mercado de empresas) que manejar 100 hogares que son 100 clientes diferentes (mercado de personas).

Alonso, ahora de la mano de su consultor externo y su familia, veían que el mercado era dinámico y que probablemente llegaría un momento de contracción por la vía del aumento de la competencia para el cual debía estar preparado. Sus intenciones de desarrollar una planeación estratégica enfocada en la innovación tenían como propósito descomoditizar el negocio y presentar propuestas alternas que le permitieran enfrentar momentos de crisis. Corría el año de 2013 y la empresa mostraba dinámicas de crecimiento sostenido en licitaciones distritales y nacionales.



La posibilidad de nuevos contratos estatales de mayor envergadura, hicieron que la concentración de la presidencia tuviera como foco el crecimiento del negocio institucional haciendo uso de inteligencia comercial para llegar con eficiencia a licitaciones públicas y privadas. Para esto creó un área de Gestión de Licitaciones y Contratos a cargo del presidente y un líder nacional comercial en licitaciones y contratos asesorados por abogados internos y externos especialistas en contratación estatal.

Para 2014, Mayordomía se encontraba en el puesto 8 del ranking de empresas del sector de aseo que ya contaba con más de 50 oferentes de la misma promesa de valor: servicios integrales y especializados de aseo y mantenimiento, con personal altamente calificado y tecnología de punta (ver anexo 1).

Con Alonso nuevamente concentrado en la expansión de contratos estatales y distritales, aunque había gran positivismo sobre el crecimiento en ventas de la compañía en el sector corporativo, y se estaban dando pasos en la implementación de nuevas unidades de negocio, Alonso seguía inquieto por la persistencia de la junta directiva, en seguir enfocados en el mercado empresarial, que aunque daba volúmenes de ventas muy satisfactorias, el flujo de caja y la cartera, que resultaba de este tipo de clientes seguía empujando al presidente de Mayordomía hacia la búsqueda de oportunidades en el mercado. Es por esto que Alonso y su esposa Olga ubican referentes internacionales y toman la decisión de viajar a Memphis, Tennessee, con el fin de hacer contacto con una empresa que ofrecía servicios de “maids” para el mercado de personas.

La empresa toma la decisión de llevar un equipo para que realice actividades de acercamiento con la empresa con el fin de trasladar el concepto a Colombia, e involucran a Adriana para que sirva como traductora del proceso.

El viaje resulta inspirador para el equipo y para Adriana, que regresó motivada y con ganas de ayudar a su familia a levantar una nueva unidad de negocio que por alguna razón movió sus fibras. Sin embargo, en la estructura de costos era improbable que las personas que se dedicarían a esta labor invirtieran sumas considerables de dinero para comprar “kits” personales que pudieran trasladar a su sitio de trabajo. Este formato funcionaba en Estados Unidos, pero en Colombia era inviable.

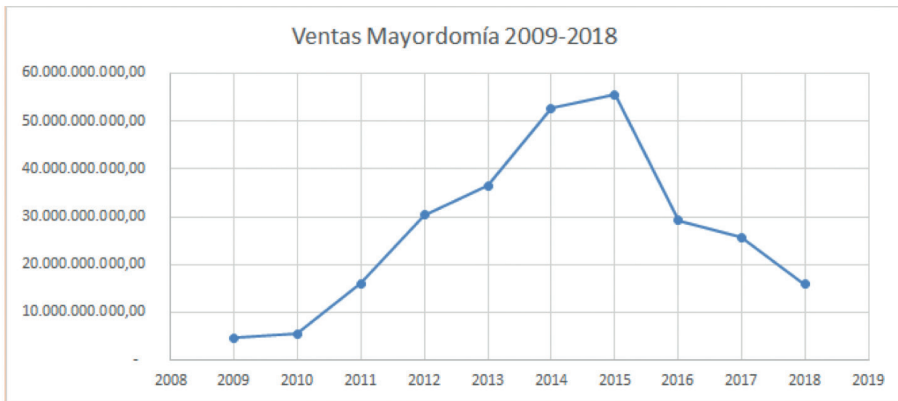
El ejercicio sirvió para entender mejor los procesos de compra de servicios de aseo doméstico y el papel que jugaba un intermediario en la reducción de costos laborales asociados y en la disponibilidad del servicio. Lo que fue cierto, en el estricto sentido financiero, fue que el modelo no podía operarse. Aunque para muchos en este punto eso significó una derrota rotunda, Alonso junto con Adriana y su esposa, no dejaron de soñar con la posibilidad de llegar a los hogares de una forma disruptiva o por lo menos, más eficiente en costos, logística y contratación.

Fue solo hasta el año 2015 donde se generó un punto de inflexión en su vertiginoso crecimiento. La revista Dinero⁵ para esos años publicó un artículo sobre las oportunidades de crecimiento del sector y esto disparó aún más la cantidad de oferentes de manera brusca y acelerada, afectando incluso la participación de Mayordomía en licitaciones donde se encontraban cada vez más oferentes con precios excesivamente bajos y que empezaban a sacar a Mayordomía del mercado competitivo.

5 Revista económica respetada en Colombia. puede verse a través del enlace: <https://www.dinero.com/>

En la junta directiva realizada en abril de 2015, y con Adriana abordó como socia activa de la empresa, se revisaban las proyecciones de venta de fin de año y se encontró que la tasa de crecimiento esperada era menor que la observada en años anteriores. La auditora no tardó en culpar los esfuerzos de expansión que consideraba una pérdida de tiempo y dinero. “Es la tercera vez que no se llega a ningún lado”. Este intento fallido le generaba incomodidad al presidente, no sólo por la falla, sino por la resistencia de algunas personas de la Junta hacia la innovación y probablemente, por justa causa después de tantos intentos fallidos.

Gráfico 1. Ventas en pesos⁶ de Mayordomía 2009-2018
Fuente: Mayordomía



En este contexto de disminución en el nivel de ventas y una claridad sobre la comoditización del negocio, se requería un impulso diferente. Es así como el presidente dinamiza la junta directiva, incluyendo invitados especiales de confianza que juegan un rol importante en los sectores claves en los que requerían injerencia.

Parte de las intervenciones en la junta hechas por los invitados sugerían la búsqueda de nuevas oportunidades, se sentía algunas veces resistencia de cambio y Alonso buscó una aliada para llegar a la transformación deseada: su hija Adriana.

Afianzando raíces y buscando horizontes

Adriana quien se había involucrado de manera profunda en la empresa y con el ánimo de sacarla adelante le propuso a su papá la creación estratégica del departamento de marketing. Su trabajo en la empresa lo había combinado de forma exitosa con postgrados en el área y con la ayuda de su consultor externo de confianza crearon el departamento. El tránsito no fue operativo, su visión era estratégica ya que una revisión detallada de las necesidades del mercado podría permitirles crear propuestas de valor mejor aterrizadas.

A pesar de la poca experiencia de Adriana en el sector empresarial, pensar en nuevas ideas y posibilidades hacían que su corazón se acelerara de emoción. Para

⁶ La conversión de pesos colombianos a dólares se hace por la TRM del banco central de Colombia, Banco de la República, los indicadores están disponibles en el siguiente enlace: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

ella era una combinación de arte (marca) con sostenibilidad (dinero), y a medida que entendía más la dinámica del negocio y la cadena de valor, se sentía más inspirada y preparada para detectar segmentos y oportunidades.

Era el año 2017 y se crea en la empresa de manera formal el área de marketing, quedando bajo la dirección de Adriana, la cual retoma las iniciativas de diversificación planteadas en el Plan Cinco Diamantes, pero esta vez, con una mayor concentración en el segmento de HOGARES. Su primera misión consistió en realizar una investigación de mercados sobre la necesidad que se atendía. Se observaron entre otras las ofertas directas e indirectas, cómo se manejaba el servicio doméstico a nivel informal y cuáles eran las competencias que tenía la empresa al servicio de los “gaps” encontrados.

En este ejercicio se conceptualiza una nueva unidad de negocio destinada al mercado doméstico. El ejercicio de análisis del modelo de “maid” en Memphis le había dado visiones claras de lo que no se podía hacer. Este modelo era adaptado a costos y a condiciones culturales colombianas.

Las tareas de investigación dieron sus frutos, pero rápidamente se dieron cuenta que la estructura de mercadeo era insuficiente, pues requerían conocimientos de planes de negocio, manejo de innovación y búsqueda de capital externo, temas en los cuales no poseían dicha experticia.

En este contexto Adriana se presenta a diferentes convocatorias que articulan saberes de expertos al servicio de la empresa, y algunas ofrecían financiación si se cumplían los objetivos. A través de la Cámara de Comercio de la ciudad en un programa de Colciencias⁷ con IXL Center⁸, una consultora internacional, logran un cupo en el programa de Sistemas de Innovación empresarial, diseñado para fortalecer los procesos de innovación al interior de las empresas participantes que simultáneamente tenían que diseñar y lanzar al mercado un MVP (Minimum Viable Product.)

Gracias a la metodología rápida y probada de IXL, se logró diseñar una estructura desde mercadeo, atendiendo necesidades latentes en términos de consecución y tiempo. Se encontró que parte del mercado que se atendería tenía como característica el poco tiempo en casa y que valoraba un servicio por horas que atendiera necesidades de limpieza específicas. Además, las condiciones de contratación de servicio doméstico cada vez eran más rígidas y requerían trámites para pagos que se podía obviar utilizando el contrato por una empresa terciaria.

El conocimiento derivado de la experiencia de la compañía y de los consultores externos le dieron al equipo de mercadeo un empuje estratégico a la idea que se consolidó como una propuesta robusta para llevarla al mercado. “Era un logro importante que habíamos mantenido en silencio. El ejercicio de avance tenía como punto focal a mi papá y al equipo de trabajo que lideró esta visión”, manifestó Adriana.

Se creó una escisión de marca sacando una nueva empresa al mercado denominada Hommie. Esta empresa atendería al mercado doméstico con una visión de negocio clara y serviría como punto de partida de una nueva dinámica de innovación para Mayordomía.

Para que la propuesta de la nueva empresa tuviera asidero el área de mercadeo lideró un proceso de transformación en Mayordomía. “Hommie era nuestra victoria temprana queríamos sacarla adelante para marcar un hito en la historia y destruir

7 Entidad que regula la ciencia, tecnología e innovación en Colombia. Véase: <https://www.colciencias.gov.co/>

8 <https://ixl-center.com/>

con hechos algunas parálisis paradigmáticas dentro de la junta directiva” manifestaba Adriana

En los ejercicios de consolidación del concepto de negocio de Hommie, se trabajaron diferentes esquemas de comunicación con el cliente para evaluar la respuesta del mercado. “Pensamos en hacer un portafolio y empezar a promocionarlo para obtener respuestas de los clientes que nos permitieran afinar la propuesta... cuál fue la sorpresa cuando del ejercicio nos salieron los primeros tres contratos”. (A.Macias, comunicación personal, 03 de febrero de 2019).

Si bien el diseño estaba construido de forma robusta desde mercadeo, la operacionalización del mismo no se había decantado del todo. En ese momento se requirió “aprender sobre la marcha” y se entendió el concepto de entrada temprana al mercado.

Este logro o victoria temprana se complementó con una propuesta sobre la cultura que Adriana le presentó al papá. “querimos transformaciones en Mayordomía para seguir encontrando nuevas formas de hacer las cosas”. Es el momento de llevar los resultados de Hommie al resto de la compañía para impulsar las demás iniciativas propuestas, reflexionaba Adriana con su papá.

La compañía había logrado con éxito sacar una escisión de marca que ya tenía clientes, a pesar de que el panorama de Mayordomía en el sector de aseo institucional ya no pintaba tan positivo. Los precios artificialmente bajos con los que competía Mayordomía en los concursos licitatorios obligaba a la compañía a bajar cada vez más sus márgenes, perjudicando así la operatividad del servicio y las oportunidades de expansión que requerían alto capital de inversión.

El clima de innovación había roto algunos paradigmas, pero la situación del sector empezaba a generar pesimismo alrededor del futuro de la compañía y, sobre todo, alrededor de la nueva hija de Mayordomía que apenas daba sus primeros pasos en el mercado B2C, Hommie.

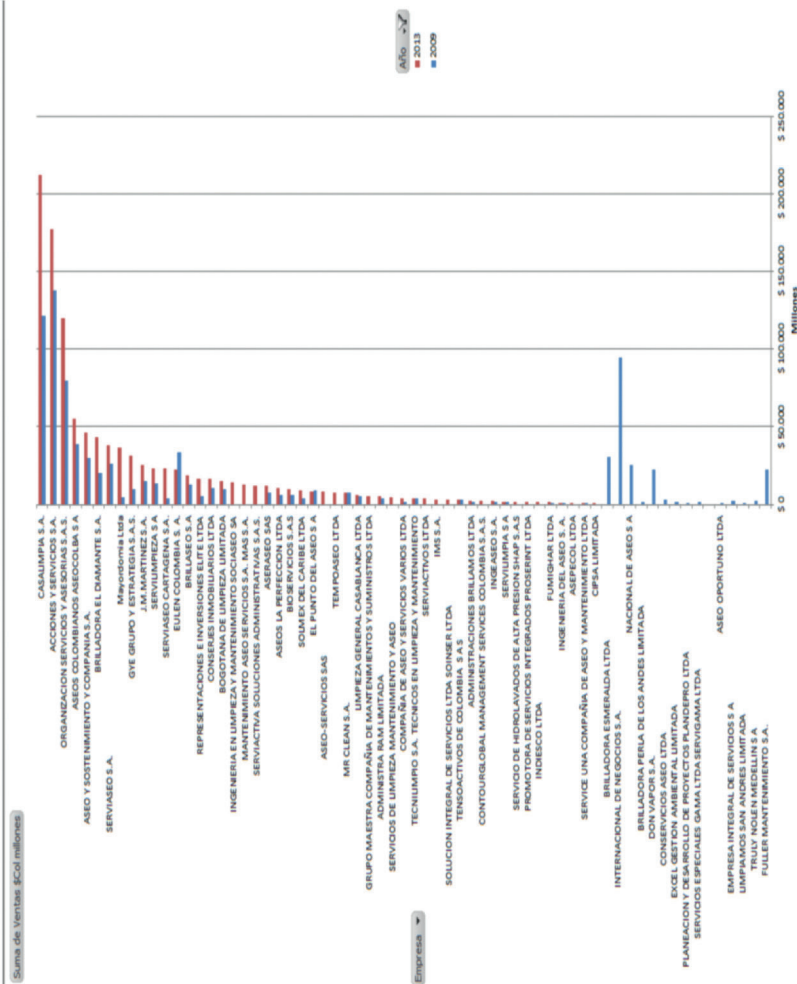
Alonso, a pesar del cansancio que los años le empezaban a cobrar, junto con Adriana y su equipo, estaban motivados a romper más barreras y a emprender nuevos proyectos que siguieran dinamizando el negocio central, no sólo a pesar de los riesgos financieros que se avecinaban, sino también a pesar de la resistencia al cambio que las otras áreas de la compañía todavía manifestaban. “Las condiciones actuales son diferentes a las que viví y los cambios para mantenerse tienen que darse. ¿Qué cambios en la estructura del negocio puedo proponer para dinamizarlo aún más? ¿cómo priorizamos todas las oportunidades detectadas por el área de mercadeo? ¿cuál sería la mejor forma de invertir los escasos recursos que nos quedan? y ¿cómo capitalizamos Hommie de tal forma que despegue y no vuelva a mirar atrás?”, meditaba Alonso mientras se dirigía a una reunión general con todo el personal administrativo, donde anunciaría el nombramiento de Adriana como nueva gerente de la compañía, y como su última apuesta por el sueño de expansión que se empezó a gestar 6 años atrás.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Anexos

Anexo 1. Ranking PYMEs ventas/empresa



❖ Ventas/Empr
 esa.
 ❖ En el
 periodo
 la
 tasa
 de
 crecimiento
 de
 Mayordomia
 fue
 extraordinari
 a. Le
 permitió
 pasar
 de
 PYME en el
 puesto 25 al
 8.