

### Origen de un proyecto

*Pachi Marino*

Hasta aquí, estuvimos repasando diversas técnicas para estimular nuestros enfoques **creativos**, para **inventar** o **innovar** con un nuevo producto o servicio. Una vez que se nos ocurre una idea, puede suceder lo siguiente: se la contamos a todo el mundo y no hacemos nada; no se la contamos a nadie y, probablemente, no podemos hacer nada; o ponemos manos a la obra. Y muchas veces, ese accionar del día a día termina dejando por debajo de la superficie algunos componentes que son determinantes para que un emprendimiento que recién comienza, establezca sus **bases fundamentales**. La emoción de querer impulsar algo nos sumerge en hacer trámites, en pensar cómo vamos a vender, y en toda la etapa previa a la apertura o lanzamiento, que es muy linda pero que, por momentos, nos hace olvidar de exteriorizar algunas cuestiones que existen en el interior de cada fundador/a. Esto puede ser contraproducente a futuro, sobre todo cuando los equipos comienzan a agrandarse y requieren de una dirección clara y liderazgo. Por eso, creemos que cualquier persona que quiera emprender, se

debe tomar el trabajo de definir junto a sus socios/as los siguientes conceptos que iremos desarrollando en este capítulo y nos ofrecen un efecto “cascada”.



## El propósito

Desde Usina, creemos que este concepto es la raíz de muchos emprendimientos y que responde a la pregunta: ¿Por qué estamos haciendo esto? Ojo, a veces el **por qué** y el **para qué** pueden coincidir y nos armamos unos líos bárbaros para redactar estos conceptos como corresponden. Por eso, recomendamos que tengan bien en claro que la definición de un propósito deviene de lo **inspiracional** y no pretende tener una finalidad fuera de ello, como sí la puede tener la precisión de una misión.

El propósito es la expresión del **enfoque filosófico** de la organización, por lo que puede construirse en función de diversos aspectos motivacionales que pueden partir del origen que inspiró a los/as fun-

dadores/as y que luego se pueden ir transformando en las relaciones del equipo. Es **intrínseco** y, no necesariamente, está relacionado con nuestros usuarios. Podemos iniciar un emprendimiento por el solo hecho de querer compartir un sueño con amistades, hacer las cosas por nuestro equipo y/o nuestra comunidad, o encontrar a la gente con la que compartimos valores y emprender juntos/as. Pero lo ideal es que, desde el origen de nuestro proyecto, encontremos elementos motivacionales **en la actividad principal** que desarrollamos y le ofrecemos a los destinatarios finales: nuestros clientes. Porque si bien es clave hallar elementos motivacionales que fortalezcan a un equipo, estas intenciones tienen una relación fundamental después con el efecto que producen fuera de la empresa. Entendemos que, para construir un propósito que cohesione y esté alineado con una misión y visión estratégica desde lo comercial, **sería importante hacer sentir a los integrantes y a los que están afuera, el impacto que nuestros productos o servicios tienen en los clientes o usuarios.**

Por ejemplo, mucha gente se ve motivada por trabajar en **Google**, debido a que tiene una cultura organizacional muy flexible, lúdica y con varios beneficios. Seguramente este es un componente clave del propósito, que se complementa muy bien con el desafío que tienen sus integrantes de encontrar soluciones que le brinden a las personas, la posibilidad de organizar toda la información del mundo, hacerla útil, y accesible de forma universal.

Si bien lo explicamos al final, recomendamos definir primero el propósito para luego incorporar el elemento motivacional que pueda expresarse en la misión, y en la siguiente instancia, imaginarnos el futuro venturoso de nuestra visión.

Existen muchas empresas que, desde su origen, buscan el “Triple Impacto”, intentando que su finalidad no sólo se concentre en el lucro, sino también en resolver una problemática socioeconómica y una amenaza medio ambiental. Este tipo de organizaciones alimentan su misión y visión gracias a esa motivación que promueven sus

impulsores/as y quienes se van sumando. Tener bien definido el propósito, para quienes buscan el Triple Impacto, es indispensable.

## **Nuestras mejores aliadas: la Misión y la Visión**

A veces vilipendiadas o menospreciadas, estas hermanitas de la vida organizacional siguen dando ejemplos de lo fundamental que es tenerlas en cuenta en los orígenes de un emprendimiento. Son términos que suelen generar confusión porque no hay un criterio unificado sobre su significado y uso, pero al momento de definir, establecer e implementar las políticas de nuestra organización, los conceptos asociados a estos términos son de gran utilidad.

Puede que, en tu trayecto como estudiante, te haya tocado redactar una misión y/o visión, y hayas hecho el ejercicio **para cumplir** y aprobar. O quizás hayas leído estas definiciones institucionales en algún sitio web, sin entender si lo que está escrito realmente tiene un sentido o utilidad, o simplemente es un enunciado que está ahí **porque tiene que estar**. En ambos casos, estaría faltando un ingrediente clave para que cada palabra escrita tenga un real significado y pueda impregnarse en cada miembro de la organización.

**A la misión y a la visión hay que escribirlas con el alma.** Puede sonar medio cursi, pero es la mejor forma de graficar la importancia de redactar estos lineamientos. La definición de una misión ayuda a clarificar posiciones y creencias de los/as fundadores/as, permite unificar criterios básicos y exteriorizar la finalidad original del emprendimiento.

La visión es nuestra guía, es el Norte que queremos alcanzar, por el cual se van a ir definiendo objetivos y las políticas de la empresa.

## **La importancia de definir los valores**

Otro concepto imprescindible que puede formar parte de la construcción de la misión y la visión, es el de los **valores**, ya que constituyen la base de la cultura organizacional.

¿Cómo vas a comenzar un emprendimiento con otra persona si no tenés claro cuáles son sus valores? ¿Cómo pensás definir políticas de personal, de identidad, de marketing, o de cualquier otro aspecto en el que la organización requiera de una ética, si no tenés en claro los valores compartidos?

Si vas a empezar un emprendimiento, comenzá a escribir un listado de entre cinco y diez de tus valores más importantes, eso que **no vas a negociar por nada del mundo, tu mínimo no negociable**. Conversá esos valores con tus socios/as, dedíquenle el tiempo que se merece. Puede parecer algo menor, un detalle “marketinero” o algo que se va a ir dando en el camino, pero les garantizamos que, si tienen esto construido desde el comienzo, cuentan con una base sustancial de la cual hacer emerger todo lo demás. Y si van a armar un equipo, deben compartir esos valores e implicar a todas las personas que formen parte, mientras se va desarrollando la dinámica de la organización. Es fundamental que los valores siempre estén visibles para todos/as ya que nos permitirán tomar decisiones coherentes, sobre todo en momentos en los cuales nos encontramos ante ciertos dilemas.

Por ejemplo, uno de los valores de tu emprendimiento puede ser el **cuidado del medio ambiente**. Entonces, la **cultura organizacional** va a promover el reciclado, la reutilización de materiales y la reducción del uso de plásticos, etc. Si en la organización se promueven esos principios, pero luego hay integrantes que no separan los residuos, gastan más papel del necesario o actúan en contra de lo establecido a sabiendas de que son pilares de la cultura; hay dos posibilidades: que las personas se adapten progresivamente, aunque no compartan ese valor al comienzo y actúen en consecuencia; o que la misma cultura los rechace por no estar alineados con esta premisa. Estos pilares no solo van a configurar un ambiente de convivencia y respeto, sino también serán la base para decidir nuevos productos, estrategias comerciales, modalidades de trabajo y cualquier otra relación interpersonal dentro de nuestra organización.

## Misión es posible

No hay que dar muchas vueltas. La misión es la **finalidad máxima** por la cual el proyecto tiene razón de ser. Responde a la pregunta: ¿Para qué estamos haciendo esto **hoy**?

De las oportunidades surgen las ideas y, como dijimos en los capítulos anteriores, esas oportunidades están alineadas con una determinada problemática o necesidad. Esto significa que nuestro emprendimiento nace para resolver algo, además de las motivaciones personales y compartidas que nos invitan a llevarlo a cabo.

Las organizaciones con culturas consistentes, sentido de pertenencia y una forma de trabajar que funciona pasados los años, cuentan con valores centrales y una misión que se mantienen inalterables en el tiempo, mientras las estrategias y las políticas comerciales se van adaptando a los contextos cambiantes. Nuestros proyectos deben contar con un margen de maniobra que está sujeto a modificaciones permanentes vinculadas a la realidad que se nos presenta. Pero no sucede lo mismo con nuestros principios básicos: si los modificamos todo el tiempo, puede que nos jueguen una mala pasada, ya que nuestra organización podría llegar a descompensarse y generar dilemas a la hora de tomar decisiones importantes.

Características de la misión:

- Su **esencia** se compone del **problema** que queremos resolver, de la **necesidad** que queremos satisfacer o de la **mejora** que queremos aportar.
- Suele ser **extrínseca** porque es algo que queremos exteriorizar y contarle no solo a nuestro equipo, sino también a las personas que no forman parte de nuestra organización. Incluso la forma en la que esté redactada, puede generar simpatía en nuestros destinatarios y/o mercado potencial, quienes seguramente están sufriendo la problemática o necesidad.

- La identificación del equipo con la misión puede ser un **elemento motivador**, tanto para fundadores como para quienes se vayan incorporando. Las organizaciones que consiguen una misión alineada con el propósito, serán más consistentes y tendrán estos conceptos más afianzados. como veremos más adelante.
- Los **valores** más destacados deberían formar parte de la misión. Estos pueden ser elementos que le agreguen un diferencial a la identidad. Lo mismo sucede con los atributos principales que formarán parte de nuestra propuesta de valor.
- El **propósito** o parte de lo que lo compone, puede formar parte de la misión.
- Responde a la finalidad de existir en el momento actual, por lo tanto, puede llegar a verse modificada con el paso del tiempo, pero tiende a ser invariante.

Veamos algunos ejemplos de misión:

**“Agregar valor a la leche para el beneficio de sus asociados”**  
- Sancor (s/f)

La primera definición es directa y sin vueltas. Ya que Sancor es una cooperativa, lo que pretende es mejorar una materia prima para generar productos que puedan venderse y que así, sus asociados vivan felices.

**“Refrescar al mundo, inspirando momentos de optimismo y felicidad, creando valor y dejando una huella positiva”** -  
**Coca Cola** (Quiroa, 2021)

Esta misión es un poco más pretenciosa y romántica. Basa su primera parte en lo que le dio origen hace ya muchos años a esta famosa bebida, la idea de refrescar a la gente. Esa fue la finalidad de John Pemberton, farmacéutico que creó la fórmula mágica con la intención de hacer una bebida refrescante. A la definición le agregan

sus valores, ya que hablan de que refrescan el mundo (trascendencia), con optimismo y felicidad, dejando una huella positiva. Si nos ponemos a repasar la infinidad de publicidades de Coca Cola que hemos visto, seguramente reconozcamos alguno de estos valores que esta empresa líder, nos guste o no, quiere comunicar.

## **La Visión es una maravilla**

- ¿Podrías decirme, por favor, qué camino he de seguir desde aquí? - dijo Alicia.
- Eso depende en buena medida del lugar a dónde quieras ir - dijo el gato.
- No me importa mucho a dónde - dijo Alicia
- Entonces no importa por dónde vayas - dijo el gato (Carroll, trad. en 2003).

Este fabuloso diálogo extraído del libro de *Alicia en el País de las Maravillas*, nos ilustra desde la fantasía, la importancia de definir una visión para motivar nuestra conducta y modelar nuestro destino. Comenzar a pensar en la visión de nuestro emprendimiento nos permitirá darle un marco a nuestro camino, para no desviarnos y construir una propuesta focalizada. Va a ser el punto donde comience a gestarse nuestro futuro, ya que expresa aquello que los/las fundadores/as y quienes comparten la visión, se esforzarán por crear.

Saber hacia dónde vamos nos permite saber qué somos hoy y qué no. Muchas personas, al empezar con un emprendimiento, no dedican el tiempo necesario para proyectarse en un futuro. Aquellos que sí lo hagan, tendrán la gran ventaja de poder ir moldeándolo.

Definir bien una visión nos permite, por ejemplo, no distraernos con clientes cuando nos piden cosas que no teníamos pensado ofrecer y que demuestran no ser rentables. Por eso es mejor dedicar tiempo a pensarla, ya que, si no lo hacemos, además de tiempo, podemos perder dinero.



Probablemente el proyecto nunca llegue a concretar su visión, pero trabajará en pos de su cumplimiento. Es el sueño que perseguimos desde el origen. La visión nos indica la dirección hacia dónde queremos encaminar nuestro emprendimiento, exhibiendo un futuro deseable y atractivo para quienes formen parte del mismo. Además de ser una guía invaluable, una visión *compartida* es clave en la construcción de la cultura organizacional. Y si, pasados los años, se da el caso en que aquel sueño se vuelve realidad, es hora de pensar una nueva visión que siga manteniendo a los equipos motivados.

En este sentido, les contaremos dos anécdotas relacionadas con el ex Presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, quien dijo, durante su mandato, que en 10 años el hombre debía llegar a la Luna. En una de sus visitas a la NASA, comenzó a saludar a todo el personal y en un momento se detuvo a charlar con un hombre que estaba barriando los pasillos. Lo saludó y le comentó que lo veía muy feliz, a lo que el señor agregó “¿Cómo no voy a estar feliz? ¡Si estoy ayudando a que el hombre llegue a la luna!”. Este es un claro ejemplo de una visión compartida. Más allá de la trascendencia de las tareas, cada función en el engranaje de una organización es una pieza elemental para alcanzar los sueños.

Por otro lado, se dice que, faltando tres meses para que se cumplieran los 10 años dispuestos por Kennedy, se logró lo propuesto y finalmente el hombre pisó la Luna por primera vez. Aunque seas escéptico/a de aquel acontecimiento, lo interesante acá es lo que dice la leyenda, ya que la NASA, producto de aquel desembarco lunar, bajó considerablemente la motivación y la productividad.

Características de la visión:

- Debe contener **optimismo**. Explicitar la visión requiere de determinación y fuertes convicciones por parte del equipo.
- La visión **no necesariamente debe ser medible**. Es más, sugerimos que no lo sea. Puede ser utópica o inalcanzable.

- Debe complementar a nuestra **Misión**. La misión pensada a futuro puede conformar la visión de un proyecto.
- Debe ser **desafiante y motivante**. Hay que tener en cuenta que la visión nos pone en funcionamiento y nos da algo por lo cual estamos dispuestos a dedicar tiempo y ganas, porque expresa nuestros valores y parte de nuestro propósito.
- Estratégicamente, se sugiere redactar una **visión enfocada hacia un mercado específico** al cual apuntamos. Esto nos permitirá brindar un marco de referencia que sirva de faro, para mantener una dirección alineada entre toda la gente que participa del proyecto.

Ejemplos de visión:

“Ser líderes en el mercado lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores, que contribuyan a la nutrición de los consumidores”

Sancor (s/f)

**Sancor** nos vuelve a ofrecer un concepto conciso y sin rodeos. Aquí cada palabra tiene un sentido de ser y es muy probable que, cuando alguien lo lea, interprete que esta cooperativa va en esa dirección. Es una visión clásica, auténtica y poco romántica.

“Ser líderes mundiales en la producción y provisión de entretenimiento e información”.

Walt Disney Co. (Williams, 2022)

La empresa de Walt Disney también aspira a un liderazgo, en este caso **mundial**. Esto nos demuestra su pretensión de trascendencia. Afirman querer ser **líderes en la producción y provisión**, por eso no se conforman con producir *El Rey León*, también incursionan


en plataformas propias de *streaming* para proveer sus contenidos. Y como últimos conceptos a analizar, el **entretenimiento** y la **información**, que perfectamente Disney aborda no solo con sus películas, sino también con sus parques de atracciones, que se multiplican en distintos puntos geográficos y con sus canales como *FOX*, *National Geographic* y *ESPN*, entre otros. Entonces, aquella visión amplia y ambiciosa puede contener una infinidad de unidades de negocios coherentes, apuntadas a diferentes segmentos y/o destinatarios. Esta visión le da un marco que la hace consistente dentro de dicha amplitud y, seguramente, quien forme parte de alguna de las actividades de Disney, tendrá muy claro que va en esa dirección.


## Los ejemplos más buscados

Desde Usina, entendemos que no es suficiente con mostrar un par de frases lindas, que, aunque contengan la suficiente información para resultar creíbles, muchas veces cuesta percibir la utilidad real de estos conceptos. Por eso, queremos compartir dos ejemplos que, en base a su historial, pueden demostrar aún más porqué nos ponemos tan insistentes en que definas tu misión y tu visión.

Para situarnos, presentamos la misión y visión de dos empresas muy conocidas:

SEMINARIO  
EMPRENDEDORES UNLP





Fundada en 1994 por David Filo y Jerry Yang, en Stanford, logró convertirse en 1996 en el buscador más consultado del mundo.

Productos: Yahoo! Correo, Yahoo! Messenger, Yahoo! Grupos, Flickr, Yahoo preguntas, etc.

**Visión:** Darle a la gente la posibilidad de usar, encontrar, compartir y expandir todo el conocimiento humano.

**Misión:** Proveer el servicio de búsquedas más confiable y valorado del mundo.



Fundado en 1998 por Larry Page y Sergey Brin, en Stanford, logró establecerse como el buscador líder de internet al poco tiempo de ser creado.

Productos: Gmail, Earth, Drive, YouTube, Google+, Android, Glasses, etc.

**Visión y Misión:** Organizar toda la información del mundo, hacerla accesible y útil de forma universal

Como verán, ambas empresas se hicieron conocidas como “motores de búsqueda” en la *web*. *Yahoo*, que comenzó cuatro años antes, tenía todo para triunfar por el mero hecho de ser pionera y encontrarse en el momento justo y lugar indicado. Pero, como vimos en el capítulo anterior, llegar primero no siempre significa pegar mejor. El liderazgo ganado por *Yahoo* en sus primeros años de actividad fue prontamente destronado por *Google*.

Si prestamos atención a la redacción de ambos, vemos que *Google* es más consistente con cada palabra elucubrada para su misión que, pensada en un futuro utópico, toma forma de visión. A diferencia de *Yahoo*, *Google* habla de información y no de conocimiento. Para compartir el universo del conocimiento humano, deberíamos meternos en las cabezas de todas las personas. La información está disponible y, si bien suena utópico querer **organizar toda la información del mundo**, la visión de *Google* es menos fantasiosa porque, al fin y al cabo, y por más increíble que parezca, lo están logrando.

Por otro lado, *Yahoo* tenía como misión la de **proveer el mejor servicio de búsquedas**. Sin embargo, diseñaron productos, como *Yahoo Messenger*, que poco tenían que ver con esa misión. Como en ese entonces el *MSN Messenger* de *Microsoft* era una herramienta

muy usada, *Yahoo* pretendió salir a competirle a este otro gigante, aprovechando el apalancamiento en un equipo de investigación y desarrollo, lo que les permitió generar un producto de calidad, pero bastante alejado de lo que se suponía que *Yahoo* tenía como finalidad. En cambio, *Google* siempre mantuvo una coherencia entre sus productos innovadores y su misión/visión ya que, si bien comenzaron con un servicio de búsquedas, nunca dijeron que esa era su finalidad. Lo que buscaban era organizar toda la información del mundo y hacerla accesible (cualquier persona con internet puede usar la mayoría de los productos *Google*), útil (¿alguien va a cuestionar la utilidad de los productos *Google*?) de forma universal (hasta nos proveen un traductor).

La consistencia e inmutabilidad de los valores y la misión/visión de *Google* se mantienen hasta el día de hoy. Son un ejemplo bien explícito de lo importante que es pensarlos de antemano. De hecho, en sus valores estaba el no contaminar su sitio con publicidades, y cualquier anuncio que se haga vía productos *Google* debe respetar los parámetros de la empresa.

¿Qué sucedió con *Yahoo*? En el año 2006, sus directivos exhibieron un manifiesto en el que expresaban las razones por las cuales creían que habían perdido el liderazgo. Se lo llamó *Peanut Butter Manifesto*<sup>6</sup> y era una referencia al concepto criollo “el que mucho abarca poco aprieta”, pero llevándola al caso de una tostada con manteca de maní.

---

<sup>6</sup> Para acceder a más información sobre el *Peanut Butter Manifesto*, léase Wattenbergh (2006) en las referencias bibliográficas.



YAHOO!

## PEANUT BUTTER MANIFESTO - AÑO 2006

"Somos carentes de una visión focalizada y cohesionada"

"Queremos hacer todo y ser todo para todos, pero sin dirección"

"Estamos separados dentro de silos que no nos permiten comunicarnos y cuando lo hacemos no es para focalizar en una estrategia, sino para pelearnos para mostrar nuestras estadísticas y tácticas"



*Yahoo* entendió que el no estar focalizada la había llevado a perder aquel trono que habían ganado al descubrir una oportunidad y ser pioneros en un mercado muy atractivo. Esto la obligó a repensar todo y, en 2007, redactar nuevamente su misión y su visión:



YAHOO!

*(Cambiemos todo muchachos...)*

**Visión:** construir el depósito abierto de conocimiento más comprensivo y dinámico de la web.

**Misión:** Conectar a la gente a sus pasiones, comunidades, y el conocimiento humano.  
(Año 2007)

Independientemente de si estas nuevas versiones le sirvieron a *Yahoo* o no para recuperar el territorio perdido, nos parece interesante traer este ejemplo a colación ya que permite visualizar cómo una empresa como *Google*, que tuvo una volatilidad tremenda respecto a sus productos y servicios ofrecidos, además de un incentivo mayúsculo en lo que a innovación se refiere; pudo mantener inalterables

durante décadas sus pilares fundamentales, que la siguen manteniendo en un liderazgo casi absoluto. Mientras tanto, *Yahoo* se tuvo que convertir para poder subsistir y lograr una cultura organizacional afianzada.

Como, supuestamente, diría el humorista Groucho Marx: “Estos son mis principios. Si no le gustan, tengo otros”. Este chiste grafica hasta dónde estamos dispuestos a ceder y a qué costo.

## **Todo objetivo es político: conclusiones de los orígenes del proyecto**

Ya remarcamos la importancia de la misión, la visión, el propósito y los valores. Seguramente, mucha de la información que engloban estos conceptos ya la tenías presente pero quizás no te tomaste el trabajo de pasarlo a una hoja o, probablemente, haya algunas cuestiones que aún no revisaste. Hacerlo en el momento en el que se origina el proyecto es fundamental.

Si a nuestra misión y visión le agregamos un propósito y valores, vamos a tener mucho más claras nuestras **políticas**. Una vez definidos los conceptos anteriores, la organización podrá comenzar a definir políticas que forjarán la cultura organizacional y el comportamiento de sus participantes. Ya que las políticas son **directrices básicas que orientan mediante acciones globales**.

Definir una misión y una visión nos va a permitir ir en una dirección y así, determinar nuestros **objetivos**, aquellos que definen los logros cuantitativos y medibles. Estos, a diferencia de la visión, deben medirse y obtenerse en un determinado umbral de tiempo y tener personas que se responsabilicen por su cumplimiento. “Aumentar las ventas un 5%” es un objetivo, por ejemplo. Un objetivo que exprese una determinada política, puede ser el de “que en el año 2022 un 60% del plantel sean mujeres”, como es el caso de *Arbusta*, en el que tienen como un valor explícito sumar mujeres que trabajan en tecnología. Este ejemplo expresa claramente una voluntad relacionada con los valores compartidos.

Si definimos todos estos conceptos en la gestación de nuestro proyecto, es más probable que las decisiones fluyan y los equipos se vayan consolidando dentro de un ambiente deseado. Seguramente consolidarán aquel propósito e irán en la dirección de cumplimentar la misión y la visión, las personas se sentirán representadas y los equipos estarán alineados con los ideales y formas de pensar.

¿Ya empezaste tu emprendimiento y todavía no te pusiste a redactar el propósito, la misión, la visión y los valores del mismo? ¡Empezá ya mismo! ¡Todavía estás a tiempo!

Y no te olvides, ponle el **alma**.

## Si no puede ser, que no sea: Caso Wagon

Año 2015. Recuerdo una mañana húmeda de primavera con jacarandás brotando, celestes y violetas, por las diagonales. *Wagon*, el nombre de la empresa que habíamos creado con dos amigos, ya era un sueño hecho realidad y, de a poco, parecía querer crecer.

Para los que no conocieron el proyecto, *Wagon* era un *Drive Thru*, es decir, un *AutoMac* en el cual podías comprar todos los productos que necesitaras para un evento cualquiera: pizzas, empanadas, picadas, hamburguesas, bebidas, postres, hielo; con la particularidad de no tener que bajarte del auto. Ofrecíamos tiempo y comodidad, y el local comercial estaba construido en *containers* marítimos. Una locura hecha realidad con mucho esfuerzo, con mucha manija.

Nos habíamos propuesto crecer. Desde que iniciamos el proyecto, el crecimiento era un valor fundamental, por encima de la rentabilidad o de cualquier otro. Era un modelo innovador y construido para que pudiera franquiciarse. Cuantos más hubiera, mejor se cumpliría la profecía de



ahorrarle tiempo y ofrecerle comodidad a los usuarios, al menos en esas compras puntuales.

Sin haber logrado dividendos exorbitantes, tras dos años de existencia, *Wagon* ya es una marca instalada en la ciudad. Tiene reconocimiento público, ha salido en varios medios y nos han invitado a participar en programas de radio y algunos de televisión, de esos que no ve nadie. Pero lo más importante, le soluciona las compras a mucha gente. Los días festivos, fines de semana, o momentos de festejo, *Wagon* explota con música y buena onda, atendido por jóvenes, a muy buen ritmo, con aire innovador y sentido de pertenencia.

Para lograr esto hubo que pasar por un sinfín de trámites de todo tipo: constructivos, legales, comerciales, municipales, etc. Al ser un proyecto novedoso, la burocracia no sabe cómo encasillarlo. ¿Es un kiosco? ¿Un almacén? ¿Un supermercado? ¿Se puede entrar con el auto? ¿Por qué en *containers*? ¿Cómo lo rotulo? A un empleado público estas preguntas le generan fastidio y le arruinan el día. Creo que les duele más recibir estas solicitudes que la muerte de un familiar. Sí, exagero, pero sabemos a qué me refiero. No son trámites fáciles.

El primer local, en calle 31 y 44 (La Plata), estuvo habilitado con un permiso provisorio. Todo lo que nos daban era un “bueno, dale, pero si alguien nos dice algo te lo levantamos”. Un poquito de riesgo que solo unos dementes enfrentan, pero ahí estábamos queriendo tercamente llevar el proyecto adelante.

Crecer, el valor fundacional. Sabíamos que no sería fácil. Pero el primero costó más de lo esperado.

Resulta que uno de los empleados de este primer local, y muy amigo mío, empieza a ilusionarse con abrir uno propio, así que luego de muchísimo trabajo, ya tenemos un

terreno donde montarlo, en una locación que parecía excelente y con el entusiasmo de crecimiento en las venas. Con proveedores, constructores de *containers* y otros aliados claves en marcha, me acerco a la Municipalidad, donde ya conocía a algunos buenos muchachos predisuestos, con su mejor cara de “esto no se puede”, a darte las mejores noticias.

Y acá viene lo jugoso de la anécdota. Necesitaban una firma mía, un “ok”, porque si metían este expediente a revisar (el nuevo, el de *Wagon 2*) haría que revisen también el anterior. Por lo tanto, no solo poníamos en juego que no nos habilitaran el segundo local, sino también corríamos el riesgo de que nos retiraran la habilitación que teníamos del primero, que era provisoria.

¿Pero por qué provisoria? ¿Por qué nos la sacarían? Los argumentos: el código urbano, el tránsito, la ciudadanía, que gimnasia salga campeón, una invasión extraterrestre; quién sabe cuántos miedos burócratas de gente sentada detrás de un escritorio con olor a tabaco y bizcochitos de grasa. El punto es que nos podían cerrar el local que, en ese momento, iba a fondo.

Era una decisión instantánea. Yo estaba ahí parado con “Jony” de Comercio e Industria de Torre 2, mirándome con cara de “¿Y?” (capítulo aparte para Jony porque se portó siempre de primera pero ese preaviso que me daba era letal). Teníamos la oportunidad de meterlo rápido y agilizar el trámite muchísimo, pero con el riesgo de que revisen el anterior. No había tiempo de salir a mandar mensajitos, de charlar con socios y dueños de la franquicia, de un debate nacional por cadena abierta para decidir esto. Era sí o no.

¿Y cómo hace uno para tomar esas decisiones sabiéndose en el camino correcto? O bien en el equivocado, pero con

la convicción de que “es lo que hay que hacer”, o que tus socios estarán de acuerdo independientemente del resultado. ¿La respuesta? Los valores, la visión.

Nos habíamos planteado crecer, no tener un almacén de barrio. Eso es lo que soñamos y nos prometimos. Ese es el espíritu del proyecto y tras eso vamos. “Jony, metele al expediente nomás. Que sean dos locales o que no sea ninguno”, le dije “Wagon fue pensado para crecer, y si no puede ser, que no sea”.

*Matías Poggio. Fundador de Wagon - La Plata*

### **Referencias bibliográficas:**

- Carroll, L. (2003). *Alicia en el País de las Maravillas*. Lanús, Argentina. Ediciones del Sur. (Trabajo original publicado en 1865) Disponible en: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/119-2014-02-19-Carroll.AliciaEnElPaisDeLasMaravillas.pdf>
- Sancor. (s/f). *La empresa. Misión, visión y valores*. Disponible en: <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-mision-vision-y-valores?es>
- Quiroa, M. (08 de febrero, 2021). *Misión y visión de Coca Cola*. Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/mision-y-vision-de-coca-cola.html>
- Williams, A. (17 de junio, 2022). *Declaración de misión y declaración de visión de Walt Disney (un análisis)*. Instituto Panmore: <https://panmore.com/walt-disney-company-mission-statement-vision-statement-analysis>
- Wattenbergh, B. (18 de noviembre, 2006). *Yahoo Memo: The ‘Peanut Butter Manifesto’*. Disponible en: <https://brunowatt.files.wordpress.com/2014/09/peanut-butter-manifesto-wsj.pdf>