

¿ADIÓS

a su identidad?

El éxito de una empresa hoy no se basa en que los números crezcan, sino en que aumente la gente que vive la experiencia que se desea transmitir. Revise el siguiente caso:

Abril, 2010

De: Fundador y director general de Restaurantes Originales, S.A.

Para: Todos los colaboradores

Asunto: La estandarización mató nuestra identidad

Ayer se me informó que estábamos por inaugurar el restaurante número 100 de nuestra cadena, y debo decirles que recibí con una gran tristeza la noticia. Les explico el por qué de mi tristeza en unas líneas:

Crecimos, sí, pero la experiencia de nuestros restaurantes hoy no representa –ni lejos– lo que en un inicio, y que fue lo que nos ayudó a crecer entre 80 y 90 por ciento al año. Hoy crecemos 10% anual. Inicié este restaurante con el objetivo de hacer olvidar a los visitantes los problemas de su día y ahora somos parte de ellos. Por favor, ya no festejen las aperturas, sino las sonrisas de la gente al salir, cuando me traigan records en ese indicador les aumentaré el sueldo a todos, antes no.

Pero no sólo quiero regañarlos, también quiero decirles por qué creo que llegamos a perder nuestra identidad y cómo sí podemos crecer siéndole fiel a la filosofía original de nuestra marca.

Cómo matamos nuestra identidad

- 1) Con el crecimiento se ha contratado a consultores que sólo ven la variable "rentabilidad del negocio", pero no toman en cuenta la variable "respetar y potencializar la identidad original", no dudo que haya buenos consultores, pero no los que nos han apoyado.
- 2) He cometido el error, así como los directores, de no compartir con todos y cada uno de los colaboradores la promesa central de nuestra empresa.
- 3) Nos hemos dejado llevar por comentarios que a diestra y siniestra han lanzado algunos clientes y hemos hecho cambios con base en nichos de mercado que no eran los que nos interesaban, nuestro mercado debe estar claro y nos debe adorar; los demás no nos interesan.
- 4) Cuesta dinero, tiempo y esfuerzo mantener una promesa central, es engorroso dar siempre el mismo saludo, despedirnos de una manera como no estamos acostumbrados, pero a final de cuentas es lo que somos y tenemos que transmitirlo.
- 5) Nos hemos dejado llevar por el miedo de la estandarización de la competencia, tenemos que entender que su identidad es otra, debemos mantener la nuestra.

Todas las empresas luchan por mantener su identidad original ante el crecimiento, pero sólo algunos verdaderamente lo logran. Wal Mart, Disney World y McDonald's son algunos de los que contra viento y marea han mantenido su promesa central y han innovado, no sólo para mantener sino para potencializar esos significados. La misma promesa central de Sam Walton la vemos reflejada hoy, la misma magia de Walt Disney sigue presente en los parques temáticos y cada película o caricatura que producen; las mismas sonrisas generadas por las sorpresas, juegos y colores que sacaba en los niños un McDonald's de la década de los años 60 ocurren hoy, no sólo en Estados Unidos, sino en todo el mundo.

La innovación no sólo se trata de crear valores agregados, sino de desarrollar ideas creativas que sigan transmitiendo los mismos significados y promesa central. Muchas empresas al crecer inician un proceso de estandarización, para eficientar, tener la misma cara ante el cliente, desarrollar evaluaciones objetivas entre oficinas o sucursales, pero en muchas ocasiones la estandarización mata la identidad original.

Qué debemos hacer

Para regresar al cliente la verdadera experiencia que adora de Restaurantes Originales se debe:

- 1) Volver a definir nuestra identidad y lograr que todos los colaboradores realmente la vivan durante sus horas de trabajo.
- 2) Hacer que todos tengan como responsabilidad al menos una ejecución al día de cómo se vive la marca.
- 3) Hablarle al cliente de lo que buscamos.
- 4) Ponerlo en nuestros menús.
- 5) Buscar íconos tanto dentro de nuestros restaurantes, como en las cocinas, bodegas y oficinas que representen lo que verdaderamente somos.
- 6) Buscar eficiencias, pero nunca a costa de nuestra identidad.
- 7) Comunicarle a nuestros proveedores y aliados lo que buscamos, si ellos no comparten nuestra identidad busquemos otros de inmediato.
- 8) Contratemos a consultores que estén de acuerdo, que conozcan y entiendan nuestra promesa central.
- 9) Nombremos auditores internos de nuestra identidad.
- 10) Demos un premio semestral a todos aquellos colaboradores que contribuyan con ideas a potencializar nuestra identidad.

Lo importante no es que crezcan los números, sino que aumente el volumen de gente que vive la experiencia que queremos ofrecer, cuando ellos la vivan, nos premiarán con su presencia y eso hará que nuestras ventas y sucursales se multipliquen.

Con gran afecto,
Su director.