



Creación de una ventaja competitiva cultural en una empresa de *retail* centrada en crecer



ORGANIZACIÓN

Pet Food Express



SECTOR

Retail



ACERCA DE

Pet Food Express es un minorista de alimentos y complementos para mascotas con más de 60 tiendas en el norte y sur de California.

EL RETO

Pet Food Express abrió su primera tienda en San Francisco en 1982. A medida que el sector de productos para mascotas crecía, crearon un nicho propio que combinaba nutrición avanzada para mascotas y una selección exclusiva de otros productos con el equipo mejor capacitado y orientado al servicio al cliente del sector. Gracias a su extraordinaria cultura centrada en el cliente, fruto de su firme compromiso, impulsó el crecimiento constante de Pet Food Express y pasó de tener 6 tiendas en 1994 a 63 tiendas en 2017, lo que le convirtió en el líder indiscutible del sector. En el camino, Pet Food Express se enfrentó a una dura competencia de las grandes tiendas de animales que habían llegado a dominar el mercado nacional por su tamaño, reconocimiento de marca y su estrategia agresiva de publicidad y ventas. Ante esta realidad de mercado, si la empresa pretendía seguir creciendo de manera rentable, sus líderes comprendieron que debían mantener y fortalecer la cultura única de Pet Food Express—la forma en que los empleados trabajan juntos y la forma en que atienden a sus clientes—y ésta debía seguir constituyendo su principal ventaja competitiva. Reconocieron, sin embargo, que precisamente su plan de crecimiento podía fácilmente afectar la cultura que había creado la base de clientes fanáticos y leales que tenían y que sustentaba su éxito. La dirección de Pet Food Express sabía que necesitaban una forma sistemática para desarrollar y mantener su cultura a medida que iban creciendo.

“Arbinger proporciona la estructura, el lenguaje y el fundamento filosófico de la cultura de nuestra empresa. La cultura, profundamente arraigada, determina la forma en que tratamos a las personas y es lo que garantiza nuestro éxito. Eso es algo que nuestros competidores simplemente no pueden o no quieren copiar”.

TERRY LIM

Chief Operating Officer | Pet Food Express

LA SOLUCIÓN

Con esta necesidad en mente, lo primero que hizo Terry Lim, Director de Operaciones de la empresa, fue leer el libro “La Caja”, recomendado por el club de libros de negocios al que pertenecía. Inmediatamente, supo que había encontrado el marco de ideas que proporcionaría la base para que la compañía

podiera seguir creciendo. “Me quedé despierto toda la noche leyendo”, dijo Terry. “Fue obvio para mí que éste era el camino, nos proporcionaba la estructura, el lenguaje y el fundamento filosófico que nos permitiría potenciar la cultura de nuestra compañía”. Terry y otros en la empresa se certificaron como facilitadores internos de los programas de Arbinger—programas que ahora ya se han extendido a toda la organización.

“La formación es realmente sustancial”, comentó José Sánchez, manager de la tienda del Bay Area. “Es una guía para todo lo que hacemos”. La formación se refuerza periódicamente con cursos de actualización. Igualmente importante es que todos los empleados, de arriba abajo, aplican los principios de Arbinger en cada aspecto de su trabajo. El equipo ejecutivo, por ejemplo, se asegura de que las políticas y prácticas de la compañía inviten, incentiven y recompensen una mentalidad *fuera de la caja* en todos los niveles de la organización.

Además, la dirección le ha dado a cada empleado la autoridad para tomar decisiones y hacer lo que es correcto para los clientes. “Se espera que ayudemos de verdad, que lo demos todo”, dijo una empleada joven. “Me encanta trabajar para una empresa que no solo nos capacita para hacer lo correcto y cuidar al cliente, sino que además nos deja hacerlo”.

Aunque trabajamos en un ambiente divertido, alegre y cercano, la cultura de la compañía no es para nada fácil. Una característica central de esta cultura es el *feedback* directo y honesto, que nace del deseo genuino de ayudar a los empleados a crecer. “No se puede hacer un cambio sostenible en una tienda a menos que todos estén conectados y comunicándose”, Kellyn Fuller, manager de una tienda, comentó. “Y no siempre es fácil, a veces es necesario ser claros con el personal para que sepan lo que necesitan para trabajar bien. Lo que realmente importa es la forma en que comunicas ese mensaje, tu impacto”.

Como Amy Vargas, una gerente de distrito, señaló: “Ahora que tengo las herramientas, no dudo en decir la verdad”. Esta honestidad y franqueza, realmente útiles, constituyen la base de la confianza que existe en todos los niveles de la empresa. Kathy Bretz, gerente de otro distrito, que ascendió al cargo desde un puesto de comercial, cree que esta confianza es clave para mantener la cultura mientras Pet Food Express crece como negocio. “Nuestros clientes confían en nosotros, el personal confía en nosotros, confiamos el uno en el otro. Se trata de ser honestos y dejar las expectativas claras”.

RESULTADOS

Como resultado de su enfoque sistemático para desarrollar una mentalidad *fuera de la caja*, Pet Food Express ha mantenido y fortalecido con éxito su cultura al tiempo que ha abierto más de 60 tiendas en toda California. Durante siete años consecutivos, la compañía ha sido galardonada con el premio “Bay Area Top Workplace”, una distinción basada en las calificaciones que los empleados hacen de la compañía, y es la única empresa minorista que recibe este galardón. La compañía también ha sido reconocida varias veces como “Minorista del año”. En 2015, el Business Insider destacó a Pet Food Express como una de las “25 compañías que están revolucionando el comercio minorista”, describiéndola como un verdadero impulsor de la innovación en el sector.

Aunque Pet Food Express ha visto a su competencia imitar muchas de las iniciativas de la compañía, Terry Lim no está preocupado. “Ellos insisten en copiar las cosas incorrectas”, dice. “La cultura, profundamente arraigada, determina la forma en que tratamos a las personas y es lo que garantiza nuestro éxito. Eso es algo que nuestros competidores simplemente no pueden o no quieren copiar”.

Arbinger es el líder mundial en cambio de mentalidad. Mediante herramientas de formación, consultoría, coaching e implementación, ayudamos a que las personas, los equipos y las organizaciones pasen de una mentalidad *dentro de la caja* a una mentalidad *fuera de la caja* y apliquen estrategias clave y patrones de comportamiento que refuercen este cambio. El resultado es una mejora espectacular y sostenida en los indicadores clave de éxito de nuestros clientes: tanto en el nivel de colaboración, como en el compromiso de los empleados, *accountability*, incremento de los ingresos, cuota de mercado y rentabilidad del negocio.