

Capítulo 13

Para poner en práctica - pág. 384

 Casos Zappos *Relevante*

Fuente: Zappos

La clave del éxito de Zappos está en el comportamiento de sus empleados

Zappos es una empresa de venta de zapatos por Internet que nació en San Francisco. Esta empresa en pocos años se ha convertido en un caso de éxito empresarial y según declara su propio consejero delegado la razón que explica los increíbles resultados que ha alcanzado se deben a que los trabajadores se sienten felices y motivados y transmiten este sentimiento a los clientes. Zappos y su preocupación por la felicidad de sus empleados y clientes ha sido objeto de estudio en innumerables ocasiones.

UN POCO DE HISTORIA

La historia de Zappos comienza en 1999, cuando Tony Hsieh invierte 500.000 dólares en el desarrollo de una idea que por aquél entonces parecía abocada al fracaso: una tienda on-line de zapatos.

De hecho ningún fondo de inversión riesgo, ningún business angel, ninguna entidad financiera... nadie apuesta por la idea. Un año más tarde la empresa se queda sin dinero. En el mismo momento que ve cómo los empleados empiezan a recoger sus cosas y dejar la empresa, Hsieh decide que seguirá con sus planes y será él quien invierta en su propia compañía, nombrándose CEO.

Pero seis meses después de la arriesgada decisión, la empresa vuelve a quedarse sin dinero y se encuentra en medio de las turbulencias de la burbuja puntocom. En 2002 y para mantener operativa la empresa vende su propia casa en San Francisco. Para finales del año 2002 la empresa sigue sin dar beneficios, pero a cambio consigue facturar 32 millones de dólares.

En 2004 Hsieh toma una decisión única en el mundo de las startups y los negocios digitales. Decide abandonar Silicon Valley y traslada el negocio a Las Vegas en busca de los mejores trabajadores de call-centers. Diez años más tarde el campus de Zappos en la “ciudad del pecado” se ha convertido en visita obligada para muchos turistas y se ha convertido en centro de referencia para el desarrollo de otras startups en la zona.

Ese mismo año (2004), las ventas de Zappos llegan a los 184 millones de dólares y esta vez sí, consigue que Sequoia se interese por el proyecto e **invierta 20**

millones (Sequoia ha invertido en empresas como Apple, Google, Oracle, Dropbox o Whatsapp).

Un año más tarde Jeff Bezos (de Amazon) vuela a Las Vegas y le dice a Hsieh que quiere comprar su empresa, que ya factura 370 millones de dólares. El CEO de Zappos rechaza la oferta y como explica más tarde, “pensé que estábamos recién empezando, si vendía podríamos acabar enterrados en la estructura de Amazon y nuestra marca y nuestra cultura empresarial corrían el riesgo de desaparecer”.

Las navidades de ese año traen una buena noticia. Zappos se convierte en una empresa rentable que da beneficios por primera vez en su historia. En 2009 Bezos vuelve a la carga y se reúne con Hsieh en Seattle convencido de que esta vez no obtendrá un NO como respuesta. Le asegura que la compañía mantendrá su identidad y su propia marca y le hace una oferta de 1,200 millones de dólares que el CEO de Zappos acabará por aceptar.

En su origen, el asesoramiento empresarial que Tony Hsieh tomó más en serio provino de un ejecutivo de publicidad: "Una gran marca es una historia que no deja de desplegarse." Con su propia compañía, Zappos, determinó que "la marca es igual a la cultura", e hizo de la calidad y de la cultura la prioridad corporativa máxima, seguido por el servicio al cliente, con la venta de zapatos y ropa.

Se preguntó si una empresa podría ser como la Universidad de Nueva York, incrustado en el centro de Manhattan, con todos sus edificios y un sinfín de amenidades urbanas dentro de un paseo de cinco minutos. El libro de Edward Glaeser *El Triunfo de la ciudad* describe cómo las ciudades se desarrollan siempre, impulsadas por la densidad y la intensa variedad, mientras que las empresas de todos los tiempos se estancan y mueren. Pensó que tal vez la inmersión de la cultura de la compañía en un centro urbano en descomposición podría contribuir a reiniciar su vitalidad así como ayudar a mantener la empresa y desarrollarla.

Zappos apuesta por la idea. Tomaron el ayuntamiento abandonado en la parte sin salida de Las Vegas conocida como Fremont Oriente y gastaron \$ 200 millones en la compra de las propiedades cercanas, \$ 50 millones de dólares en las pequeñas empresas locales, \$ 50 millones de dólares en tecnología de reciente creación, y \$ 50 millones en la educación, las artes y la cultura. La estrategia de Hsieh consiste en aumentar:

“Colisiones” (encuentros casuales); “Co- aprendizaje” (una enseñanza en comunidad); y “conectividad” (densidad, diversidad y las razones para participar).

Construyeron un Contenedor Parque con tres pisos de tiendas, atracciones y tecnología de reciente creación envuelto alrededor de un patio con comida,

juegos y pasatiempos. Plantaron Burning Man mega-arte en las esquinas de todo el barrio "para mantenerlo y caminar una cuadra más." Inspirado por TED, la serie de la cumbre, y especialmente SXSW (el South by Southwest Festival en Austin), construyeron un teatro para las conversaciones frecuentes y organiza cada año un "La vida es bella" festival de música que atrae a 60.000 personas.

Hsieh piensa que "collisionability" se puede cuantificar y diseñar. Él piensa que la interacción a nivel de calle puede tener tantas ventajas, que compensa la menor ganancia por tener menor densidad de edificios y que estos sean de baja altura, con 100 habitantes / hectárea. Así realizar actividades de calle resulta realmente atractivo. Residentes activos, calcula que experimentarán 1000 horas collisionable en un año (3,6 horas / día, 7 días / semana, 40 semanas / año). Lo mismo ocurre con los "visitantes con propósito" (12 horas / día, 7 días / semana, 12 semanas / año): usted está invitado a ser uno. Si Zappos ayuda a fomentar un ambiente urbano "cultura de apertura, colaboración, creatividad y optimismo", dice Hsieh, entonces la ciudad puede prosperar, y la compañía con él, y ambos pueden seguir desarrollando sus historias de forma indefinida,

ZAPPOS: HAPPINESS IN A BOX.

"La principal visión ha de ser convertir la marca Zappos en la que ofrezca la mejor atención al cliente" (Hsieh) –

"Estamos intentando maximizar la experiencia del cliente," Dijo Hsieh (CEO) ante un público de estudiantes de MBA congregados en el Bishop Auditorium el 11 de Octubre. "Nuestra prioridad es que se entienda la cultura empresarial correctamente, el resto, como proporcionar un servicio excepcional o construir una marca a largo plazo y duradera en el tiempo, ya ocurrirá naturalmente por sí solo." ¿Cómo podemos crear un entorno así de maravilloso, en el que los empleados obtienen tanto que trabajarían gratis?

Sabiendo que mantener ese sentimiento y cultura de nueva empresa era difícil, Zappos pidió a sus empleados que escribieran qué significaba para ellos la cultura de Zappos. Recopiló sus comentarios en un libro que se difundió interna y externamente. Zappos quería que sus empleados comprendieran que estaban construyendo la cultura y asegurarse de que tuviesen una experiencia compartida trabajando en la empresa.

Así que de nuevo la empresa se acercó a sus empleados para que contribuyesen a definir los valores centrales. Prepararon una lista que publicaron en Febrero de 2006:

1. Asombrar (ellos lo llaman “provide WOW”) con nuestro servicio al cliente. Hacer algo más de lo que se espera.

2. Adoptar e impulsar el cambio. Cambio constante. No se teme al cambio, más bien recibirlo con entusiasmo. El cambio puede venir de todas las direcciones pero la mayoría de los cambios vienen de abajo hacia arriba, de las personas que están más cerca de los clientes o los problemas. No aceptar ser demasiado cómodo como para no cambiar o no responder con suficiente rapidez y adaptación al cambio.

3. Generar diversión y cierta peculiaridad. Se valora ser divertido. Un toque de rareza para hacer la vida más interesante y divertida para todos. Queremos que la empresa tenga una personalidad única y memorable. Cuando se combina un poco de rareza y diversión en el trabajo, termina siendo un ganar-ganar para todos.

4. Ser aventureros, creativos y tener la mente abierta. Ser audaz pero no imprudente. No queremos que la gente tenga miedo a tomar riesgos y cometer errores.

5. Perseguir el desarrollo y el aprendizaje. Es importante desafiar constantemente y no ser atrapado en un trabajo en el que no se siente que se está creciendo o aprendiendo.

6. Construir relaciones abiertas y honestas con gran comunicación. Se valoran las fuertes relaciones en todos los ámbitos; con los gerentes, subordinados, clientes (internos y externos), proveedores, socios de negocios, miembros del equipo y compañeros de trabajo. Desarrollar fuertes conexiones emocionales. Actuar con integridad, compasivo, amable, leal. Lo más difícil de hacer es construir la confianza, pero si existe confianza, se puede lograr mucho más.

7. Construir un espíritu de equipo y de familia positivo. Queremos crear un ambiente amable, cálido y emocionante. Animamos a la diversidad de las ideas, opiniones y puntos de vista. Los mejores equipos son los que interactúan entre si fuera del entorno laboral.

8. Hacer más con menos. Creemos en el trabajo duro y poner un esfuerzo extra para hacer las cosas.

9. Ser apasionado y determinado. La pasión es el combustible para que nosotros y nuestra empresa vaya por delante. Valoramos pasión, determinación, perseverancia y sentido de urgencia. La pasión y determinación son contagiosas. Creemos en tener una actitud positiva y optimista, pero realista, porque esto inspira a otros en tener la misma actitud.

10. Ser humildes. Creemos que pase lo que pase siempre debemos ser respetuosos con todos.

“Pensamos en cómo podíamos utilizar nuestros valores centrales como plataforma sobre la que construir nuestra empresa, y la cultura se convirtió en

la plataforma. Hacer a nuestros empleados felices y hacer a nuestros clientes felices y hacer a nuestros socios felices se convirtió en nuestro mantra.”

Contratar personas acordes con la cultura

Para mantener su cultura única, Zappos buscaba en sus candidatos cualidades específicas: peculiaridad, humor, humildad e incluso suerte. La entrevista de trabajo incluía una evaluación técnica y preguntas de personalidad/adequación, así como tests divertidos o incluso crucigramas sobre el negocio de Zappos. La felicidad era otra de las cualidades que buscaban en las entrevistas.

PROPORCIONAR FELICIDAD AL MUNDO

Los valores centrales tenían la intención de regir la interacción de los directores con los empleados, los empleados entre sí y los empleados con los clientes. Al cabo de un tiempo los empleados comenzaron a internalizar estos valores en su vida fuera del trabajo.

Hacer más con menos

“Hacer más con menos” significaba fomentar la eficiencia y contribuir a la satisfacción personal y la realización fuera del trabajo. Como explica Vanessa L., ella se incorporó a Zappos en 2007, en un momento particularmente duro de su vida. Durante sus primeras Navidades, estaba arruinada pero se preparó un dulce navideño y consiguió obtener placer de dos boniatos y unas nubes de golosina que sacó de un paquete de cacao en polvo. El estímulo de Zappos a ser creativos y tener recursos para la resolución de problemas resultó útil a los empleados también en sus vidas personales. Como Vanessa explica, “Si pienso en cómo me hice los boniatos hace unos años, haciendo más con menos, me doy cuenta de que cualquier problema que surja en la vida constituye un reto que te permite aprender y crecer.... Sé que no son las posesiones materiales las que generan mi felicidad.”

ENCONTRAR LA FELICIDAD EN ZAPPOS

Travis, empleado desde octubre de 2009, puede testificar que trabajar en Zappos hace felices a las personas:

Ya sea por las personas, por los valores centrales que nos enseñan o incluso por la actitud general de todos los empleados que me he cruzado, Zappos verdaderamente me ha ayudado a ser una mejor persona. Tengo una mejor predisposición a conocer a gente nueva y como todo el mundo aquí está feliz es imposible salir del trabajo de mal humor. Me siento muy afortunado por haber encontrado un trabajo siendo tan joven que me permita disfrutar cada día.