



Libro Delivering Happiness

¿Cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios?

Tony Hsieh
Profit Editorial, 2013
También disponible en: Inglés

Reseña

Tony Hsieh se hizo multimillonario en 1998, a los 24 años de edad, al vender a Microsoft su primera empresa en línea por US\$265 millones; y, en el 2009, vendió Zappos, su tienda minorista de zapatos en línea, a Amazon por US\$1.200 millones. Es evidente que este afable empresario sabe mucho sobre hacer prosperar una empresa, y ha trabajado con ahínco para aprender mucho sobre la felicidad. Su visión comprende una marca distintiva, un proyecto para desarrollar talento y una cultura empresarial creativa, todo basado en la diversión del compañerismo y el servicio al cliente. *BooksInShort* recomienda este entretenido libro en el que Hsieh detalla algunos de los secretos de su éxito, como la manera en que él y su equipo (un grupo de trabajadores cuyos apellidos nunca menciona) hicieron tan fuerte a Zappos. Hsieh ve la “entrega de felicidad” como una filosofía que cualquiera puede aplicar a los negocios y todos los demás campos de la vida (con unos buenos zapatos puestos, claro).

Ideas fundamentales

- Tony Hsieh fue excelente en la escuela, y desde niño tuvo el instinto de ganar dinero.
- Al salir de Harvard, Hsieh trabajó para Oracle, pero pronto se aburrió.
- En 1996, con su compañero de cuarto, inició una empresa en línea llamada LinkExchange. Tony tenía 24 años cuando la vendieron a Microsoft en 1998 por US\$265 millones.
- En 1999, el fondo de inversión de Tony ayudó a financiar Zappos, de la que se hizo su director ejecutivo en el 2000.
- Zappos batalló, pero mantuvo su compromiso con los valores de su marca, su cultura y su proyecto.
- La marca se basa en el servicio al cliente; la cultura hace énfasis en el compañerismo, la diversión y la cohesión; y el proyecto capacita a los empleados para avanzar de forma rápida.
- En el 2008, Zappos logró US\$1.000 millones en ventas brutas; al año siguiente, Amazon la adquirió por US\$1.200 millones.
- Como su director ejecutivo, Hsieh se dedica ahora al concepto de “entregar felicidad”.
- Sigue tres enfoques de la felicidad: el primero da al personal el control de su carrera; el segundo forja relaciones con los clientes mediante el servicio y la comunicación.
- El tercero ofrece la alegría de la búsqueda profesional, el flujo y un alto propósito.

Resumen

Aprender a caminar

Tony Hsieh creció al otro lado del puente Golden Gate, al norte de San Francisco. Sus padres taiwaneses tenían grandes expectativas de que sus tres hijos serían excelentes académicos y músicos. Para ellos, el mayor premio era una educación en una universidad de prestigio y un doctorado. Tony, el mayor, fue excelente en la escuela, pero también soñaba en cómo hacerse rico. Lanzó su primera empresa, una granja de gusanos de tierra, a la tierna edad de nueve años: con el apoyo de sus padres, compró por US\$33.45 unos 100 gusanos que preveía que se multiplicarían, pero, ¡ay!, todos los gusanos escaparon de la caja de lodo que construyó en el patio de su casa. Unos años después, vio en la revista *Boy's Life* un anuncio de una máquina para hacer botones. Entonces, escribió a la editorial del libro *Free Stuff for Kids* (Cosas gratis para niños), pidiéndole que lo incluyeran en el número siguiente. Los editores publicaron su aviso y sus padres le compraron la máquina de

US\$50. Los niños que le enviaran una foto, un sobre franqueado y un dólar recibían un botón con su foto. El material costaba 25 céntimos, por lo que Tony ganaba 75 céntimos por cada uno. El primer mes ganó US\$200, una gran suma para un niño. Pero pronto se cansó de los botones.

“... Si creas la cultura correcta, el resto - como un buen servicio al cliente, crear una marca que dure bastante tiempo o empleados y clientes apasionados - sucederá naturalmente por sí solo”.

Tony siempre obtuvo buenas calificaciones en la preparatoria, pero se concentraba en ganar dinero: probando videojuegos para Lucasfilm, ganaba seis dólares por hora; y después llegó a ganar 15 dólares por hora diseñando software para GDI. Ansioso por tener su propia empresa, probó otra vez con las ventas por correo: diseñó un truco de magia, puso un anuncio de US\$800 en la revista *Boy's Life* y pronto recibió su primer pedido y recuperó 10 dólares. Lamentablemente, fue su único pedido.

Vagos universitarios

Para deleite de sus padres, Hsieh asistió a Harvard, pero, una vez allí, se dedicó sobre todo a perfeccionar su habilidad para eludir el trabajo, dejar las cosas para después, mirar la televisión, jugar a los videojuegos y pasar el tiempo con los amigos; no obstante, siempre se las arregló para aprobar los exámenes. No hacía sus lecturas ni tareas de la clase de estudio de la Biblia porque el maestro sólo calificaba el examen final: dos semanas antes del término del semestre, organizó un grupo de estudio en línea, invitó a cada participante a investigar dos o tres de los 100 temas posibles del examen y compiló las respuestas en carpetas que vendió a los contribuidores por US\$20 cada una. Así, produjo una gran guía de estudio, ganó dinero, pasó el examen y aprendió el valor de la contribución de masas (*crowdsourcing*). Todavía en Harvard, anhelaba tener su propia empresa: con Sanjay, su compañero de cuarto, tomó la concesión del comedor del dormitorio Quincy House, donde revendían las hamburguesas de McDonald's y después incluyeron la preparación de pizzas. Uno de sus mejores clientes, un estudiante llamado Alfred, compraba al menos una pizza todas las tardes. Años después, Tony descubrió que Alfred revendía las pizzas en rebanadas.

Los empresarios que se pusieron las botas

Oracle, la gigante del software, contrató a Tony y Sanjay cuando terminaron sus estudios. A Tony le agradó el programa de capacitación de tres semanas y el salario de US\$40.000 le parecía fascinante, pero no el trabajo, que era hacer pruebas automatizadas. Aburridos, ambos iniciaron un negocio aparte de diseño de páginas web y armaron una para la cámara de comercio local con la idea de atraer clientes: ganaron un contrato con un centro comercial y dejaron Oracle; sin embargo, el diseño Web se volvió tan aburrido como los trabajos que habían tenido y, viviendo de sus ahorros, se pasaban el tiempo navegando por Internet en busca de nuevas ideas para hacer negocio.

“Creemos que la cultura de tu compañía y la marca de tu compañía son los dos lados de la misma moneda”.

Eso los llevó a diseñar Internet Link Exchange, que pronto abreviaron a LinkExchange, un sistema que creaba *banners* de publicidad para páginas de Internet participantes y generaba espacio de anuncios adicional para vender a los grandes consorcios. Después de una semana de pruebas, Hsieh vio que era una gran idea y dedicaron varios meses a expandir la red, programarla y contestar los correos electrónicos de los clientes. Cinco meses después del lanzamiento de LinkExchange, la compañía de Internet Bigfoot les ofreció un millón de dólares por ella. La oferta los volvió locos, pero, cuando respondieron pidiendo dos millones, el trato fracasó. Tony buscó otro socio, Alí, y abrió una oficina en San Francisco. La empresa tenía ya 25 empleados en 1997, cuando Jerry Yang, cofundador de Yahoo, les ofreció US\$20 millones por ella. Hsieh hizo una lista de todo lo que podría hacer con ese dinero y llegó a la conclusión de que sus necesidades eran modestas y de que había disfrutado armar LinkExchange, así que, ¿por qué venderla?.

“Siempre había fantaseado con hacer dinero, porque para mí el dinero significa la libertad para hacer lo que quiera”.

Conforme LinkExchange creció, Michael Moritz, de Sequoia Capital, invirtió tres millones de dólares. Tony contrató como vicepresidente de finanzas a Alfred, el empresario de las rebanadas de pizza de Harvard. La empresa abrió oficinas en Nueva York y Chicago y el frenesí de contratación continuó. Pero pronto, Tony ya no reconocía a todos los empleados, y vio que el nuevo personal – ahora más de 100 empleados de planta – carecía del compromiso y las metas de largo plazo de los primeros empleados, lo cual diluyó la cultura de la compañía. Con el tiempo, su trabajo ya no le parecía emocionante ni motivador. Cuando Netscape y Microsoft se enfrascaron en una batalla por la empresa, los socios se mostraron receptivos: Microsoft ofreció US\$265 millones y pidió a Tony, Sanjay y Alí que se quedaran al menos un año.

Bien calzado

Después de un tiempo de introspección, Tony decidió perder los millones adicionales que habría podido ganar quedándose en LinkExchange. En cambio, inició un profundo y duradero estudio de la felicidad y empezó examinando lo que le parecía importante en la vida. Compró un *loft* en el centro de San Francisco y persuadió a varios antiguos empleados de LinkExchange de que también compraran allí. Entre sus nuevos vecinos estaba Alfred, con el que inició un fondo de inversión que llamaron Venture Frogs. Se reunieron con Nick Swinburn, que recién había abierto una tienda de zapatos en línea llamada shoesite.com y la imaginaba como la “Amazon de zapatos”. Al principio, Tony no creía que la gente compraría zapatos en línea si no podía probárselos; pero Nick era persuasivo: “El calzado es una industria de US\$40.000 millones en EE.UU., de los que las ventas por catálogo representan US\$2.000 millones. Es probable que el comercio en línea siga creciendo y es probable que la gente siga usando zapatos en el futuro previsible”. La página web de Nick era una tienda “de embarque”: recibía los pedidos y los enviaba al fabricante, quien embarcaba los artículos. Tony decidió seguir en contacto con Nick y su socio, Fred. Nick sugirió cambiar el nombre de la página web a Zappos, basado en la palabra española *zapatos*; y Tony y Alfred decidieron invertir suficiente dinero para seguir los pasos de Zappos durante su primer año.

“Parecía un poco tonto vender una empresa con la que estaba entusiasmado, con el fin de iniciar una nueva empresa para sentirme satisfecho”.

Tony siguió en contacto con Zappos y, finalmente, participó nuevamente. Pronto, la empresa necesitó más dinero para seguir caminando: sus primeros inversionistas de Sequoia no se interesaron, pero Tony y Alfred decidieron rescatar Zappos y participar más activamente en su dirección. Venture Frogs invirtió en otras empresas nuevas y la firma tuvo buenos resultados en 1999; sin embargo, debido al colapso de las punto-com en el 2000, su esfuerzo por reunir dinero para iniciar un segundo fondo de inversión fracasó y Tony empezó a cuestionarse su asombroso éxito con LinkExchange. Deseaba poner alma, corazón y capacidad en algo en lo que creyera,

por lo que decidió dedicarse de tiempo completo a Zappos.

“Nunca aceptes ni te sientas demasiado cómodo con el statu quo, porque las empresas que se meten en problemas son históricamente las que no son capaces de adaptarse a los cambios y de responder con suficiente rapidez”.

Los duros años siguientes pusieron a prueba el talento y la resolución de Tony: cada cuatro meses, ponía más dinero propio en la empresa. Zappos se centró en lograr que sus clientes hicieran nuevas compras y, en el 2003, Tony y su equipo hicieron del servicio al cliente la máxima prioridad de la empresa. Cuando las cosas eran más negras, Tony y Fred idearon una jugada muy osada: redujeron la operación de embarque y empezaron a manejar su propio inventario. Zappos hizo equipo con eLogistics, una empresa con un almacén cercano al centro de UPS en Kentucky, pero esa empresa no cumplió. Tony vendió su activo más valioso, su *loft*, e invirtió el resto de su dinero en Zappos para abrir su propio almacén en Kentucky. Con mucho trabajo, el equipo de Zappos logró controlar la operación del almacén y, para el 2002, Zappos había ganado US\$32 millones en ventas brutas, pero el efectivo fue un gran reto hasta el 2003, cuando Wells Fargo le extendió una línea de crédito por US\$6 millones. Así, Zappos salió del modo de supervivencia al vender ese año US\$70 millones brutos.

“... Nuestra marca, nuestra cultura y nuestra línea de distribución (lo que internamente llamamos "BCP") son las únicas ventajas competitivas que tendríamos a largo plazo. Todo lo demás podía ser y sería finalmente copiado”.

Cuando Zappos mudó su base a Las Vegas, Tony quería evitar su error cultural de LinkExchange, por lo que cultivó un conjunto de valores empresariales creativo y muy coherente basado en la marca, la cultura y el proyecto:

- **La marca** – Zappos se hizo de un nombre con un servicio al cliente intenso: suele ofrecer a los compradores envío gratuito de un día a otro, envía zapatos todo el día y utiliza las llamadas para establecer lazos con los clientes mediante la conversación, satisfacer sus necesidades y entablar relaciones.
- **La cultura** – Los valores centrales de la firma son: aceptar el cambio; buscar el crecimiento y el aprendizaje; ser divertidos y un poco raros; ser atrevidos, creativos y abiertos; forjar un equipo positivo y un espíritu de familia; ser apasionados y resueltos; y ser humildes. La cultura sigue una política de comunicación concisa de una línea: sé sincero y juicioso. En el Libro de la Cultura de Zappos, la empresa compiló las declaraciones de los empleados sobre lo que significa su cultura para ellos, desde las bromas a los empleados nuevos hasta el enorme apoyo en tiempos difíciles. Los líderes usan reuniones, boletines para animar a los empleados.
- **El proyecto** – Zappos capacita a los empleados para que pueden ascender y, cada vez que aprenden una nueva habilidad, reciben un pequeño aumento. Asimismo, otorga ascensos en periodos de tiempo cortos, como seis meses, para que la gente pueda medir y disfrutar su avance. La filosofía del proyecto alienta a los empleados a aprovechar toda oportunidad.

Calzado lustroso

Con el tiempo, Tony se convirtió en un conferencista, se centró en temas que realmente le interesaran apasionadamente y empezó a narrar historias personales genuinas. Desarrolló sus ideas sobre la contribución al mundo exterior a Zappos y expuso sus creencias sobre las empresas basadas en valores y en entregar felicidad a clientes y empleados. El consejo de la empresa desalentó lo que sus miembros llamaron los “experimentos sociales” de Tony, como los seminarios y talleres sobre la felicidad, y lo exhortaron a concentrarse en las ganancias. En el 2008, Zappos logró ventas brutas por más de US\$1.000 millones; y, para convertir en efectivo el éxito de la empresa, el consejo quiso vender Zappos, pero Tony y su equipo deseaban comprometerse en el largo plazo, por lo que Tony, Alfred y Fred se dedicaron a reunir los US\$200 millones para comprar las acciones. Encontraron un aliado en Jeff Bezos de Amazon, quien adquirió Zappos y dejó que continuara como una empresa independiente: el 22 de julio del 2009, las dos compañías anunciaron su transacción accionaria de US\$1.200 millones.

“Para los individuos, el carácter es destino. Para las organizaciones, la cultura es destino”.

Tony resume su visión general en esta declaración de propósitos: “Zappos significa entregar felicidad a sus empleados y sus clientes”. Para ello, aplica estos tres marcos para la felicidad:

1. Poner a los empleados a cargo de su propio destino mediante el aumento de su acceso a la capacitación y el ascenso, y al incrementar el compromiso y la consumación.
2. Aprovechar la jerarquía de necesidades de Maslow para dar a clientes, empleados e inversionistas aun más de lo que tienen que tener en reconocimiento, beneficios y significado para que sean felices.
3. Con esta filosofía basada en la felicidad, ofrecer la alegría de la búsqueda profesional, el placer de encontrar el flujo en el trabajo, y la búsqueda de un alto propósito.

“Tengo la esperanza de que esto no solo les traiga felicidad, sino que también les permita entregar a otras personas más felicidad”.

Como estudiante y maestro de la ciencia de la felicidad, Tony hace énfasis en el significado y la visión de la compañía; y los empleados de Zappos sienten que forman parte de algo que implica más que ganar dinero. Su jefe siente de la misma manera.

Sobre el autor

Tony Hsieh es director ejecutivo de Zappos.com, Inc., y conferencista frecuente.
