



Zappos
POWERED BY SERVICE™

Zappos, una empresa con factor WOW

El secreto del éxito de la multimillonaria compañía de venta online de calzados y otros productos, reconocida internacionalmente por brindar la mejor atención al cliente del mundo, se esconde en su cultura corporativa. No importa lo que Zappos vende, sino cómo lo hace; y para **Tony Hsieh**, su CEO, la clave está en dar felicidad.

¿Cómo hizo una tienda minorista de calzado online para ganarse el título de empresa que brinda la mejor atención al cliente del mundo? Básicamente con una estrategia estudiada y ejecutada al milímetro por parte de su CEO, Tony Hsieh. Según afirma la periodista Laia Ordoñez, sucede que, con Hsieh a la cabeza, Zappos construyó su camino a partir de una visión distintiva: definió su reputación en base a una cultura corporativa superadora. Para empezar, Hsieh hizo que la compañía completa se abocara a la atención al cliente, no solamente un departamento: "Zappos es una compañía de atención al cliente que incidentalmente vende zapatos", confirma Tony Hsieh, para que no queden dudas sobre su visión y estrategia. Si bien la empresa vende calzado y otros productos minoristas, el motivo de su éxito no es lo que Zappos vende: la clave está en cómo lo vende, y lo que hace por sus empleados y clientes. Eso determina que Zappos sea el éxito que es hoy: una compañía con ingresos que superan el billón de dólares anuales.

Tony Hsieh hizo historia desde su propia experiencia: después de graduar-

se, trabajó en Oracle por cinco meses, y renunció para crear *LinkExchange*, una cooperativa de publicidad en internet a la que también le dio impronta propia, basada en los buenos vínculos y la felicidad. En *LinkExchange*, contrataban amigos y luego amigos de amigos. Para cuando se agotó ese círculo, la contratación de otros empleados hizo que se fuera destruyendo la cultura: porque eran talentosos pero no encajaban. La destrucción de la cultura corporativa desmotivó a Hsieh, y la compañía se vendió a Microsoft en 1998. Un año más tarde, Hsieh invirtió en Zappos, una revendedora de calzado online, e impulsado por la nostalgia de construir algo -fiel a su espíritu curioso y emprendedor- decidió unirse a la empresa de manera *full time*. Así fue como eventualmente se convirtió en el CEO que conocemos hoy, acostumbrado a trabajar entre amigos.

Hsieh atravesó a Zappos con su liderazgo precursor. Allí, su foco principal siempre fue y continúa siendo la cultura corporativa, una cultura que ayuda a sus empleados a crecer tanto profesional como personalmente porque aplica la ciencia de la felicidad a la gestión del negocio. Si eso funciona, asegú-



ra Hsieh, los ingresos vendrán solos. ¿Suenan idealista? La empresa ya alcanza un billón de dólares (bruto) en ventas anuales. Para lograrlo, su cultura organizacional es disruptiva. Contempla, por ejemplo, pagar a los empleados para que renuncien y así poder garantizar que se queden los que están verdaderamente comprometidos con la cultura y con la empresa. Además, para llegar a ser la número uno mundial en atención al cliente, Hsieh tomó varias decisiones estratégicas: Zappos no compite en precio, pero sí se enfoca en brindar la mejor atención al cliente. Además, desde la empresa, sugieren sus clientes dónde encontrar un producto si ellos no lo tienen: prima entonces la satisfacción del cliente por sobre la competencia.

Respecto al liderazgo, Hsieh afirma que "si el CEO toma todas las decisiones, así es como las compañías se hacen burocráticas cuando van creciendo". Según él, las decisiones tienen que venir de las primeras líneas, de las personas que están más cerca de los clientes. En Zappos, los representantes de atención al cliente deciden qué es lo mejor para el cliente, en lugar de ceñirse a políticas específicas para

Los hitos de la estrategia Zappos

- Enfocarse en la cultura, ante todo, e instalarla temprano.
- Trabajar con valores corporativos: los que cada uno elija.
- Contratar a las personas indicadas: "aquellas con las que tomarías algo en un bar".
- Generar confianza; fortalecer las relaciones interpersonales.
- Celebrar la individualidad. ¿Cuán "raro" eres?
- Despedir a aquellos que no encajan con la cultura, no importa cuán talentosos sean.
- Olvidar la publicidad, usar el boca a boca (invertir en el cliente).
- Contar con *call centers* sin políticas, sólo empatía.
- Dar felicidad.

cada caso. Entonces, la clave es la confianza. Y da sus frutos. Por ejemplo, sus *call centers* no respetan políticas; en Zappos prefieren hacer las cosas a su manera, sin seguir recetas preestablecidas. Simplemente, se le pide a los representantes de atención al cliente que hagan lo que crean correcto para el cliente y la organización. Eso es incómodo para la mayoría de los representantes que ya vienen con "su libro", así que se los re-entrena para que olviden aquellos "malos hábitos". En Zappos no hay nada que un representante no pueda hacer, entonces no hay necesidad de escalar los problemas.

A su vez, en la cultura de Zappos es fundamental que los gerentes y supervisores se tomen el tiempo para conocer a sus empleados a nivel personal. Si la comunicación y las relaciones interpersonales mejoran, los empleados estarán dispuestos a ayudarse entre sí, solidificando altos niveles de confianza. Lo mismo se aplica a los proveedores y a su relación con la compañía. Incluso, trabajar con valores corporativos es parte fundamental de la estrategia. En este caso, lo novedoso es que si bien Hsieh reconoce unos diez valores en la cultura de Zappos, realmente no le importa cuáles sean. Lo que importa es que el empleado tenga su propia escala de valores alrededor de los cuales pueda alinear a la compañía: "el poder viene de esta alineación, no de los valores en sí mismos". Según Hsieh, el mensaje es que cada uno debe definir cuáles son sus valores, para luego alinear a la organización entera en torno a ellos.

Como si fuera poco, Hsieh asevera: "nuestra filosofía se basa en usar el dinero que hubiéramos gastado en publicidad paga y marketing para invertirlo en la experiencia del cliente o en el servicio al cliente, y que sean ellos [los clientes] los que hagan el marketing por nosotros, a través del boca a boca". Entonces, el presupuesto asignado a marketing es mínimo, ya que privilegian dirigir los fondos

a atención y servicio al cliente. Así, Zappos se convirtió en la estrella de la atención al cliente; claro que sin ser necesariamente los más baratos.

Ser parte

Para mantenerse unidos, en Zappos también eligen a conciencia cómo y con quién agrandar el equipo: "Hemos dejado pasar gente brillante; si bien su impacto en el negocio habría sido formidable, sentimos que no habrían sido buenos para nuestra cultura y elegimos no contratarlos por esa sola razón", explica Hsieh.

En Zappos, la felicidad es central en la cultura corporativa y no está librada al azar: se construye dando lugar a todos, ya que para cada empleado es clave sentirse parte de algo más grande que ellos mismos. Además, buscan generar relaciones sociales saludables en el ámbito laboral (incluso amigos). De esta manera, sus empleados perciben el progreso de la organización y sienten que tienen control sobre esa situación. En esta línea, la empresa fomenta que el empleado sea la misma persona en la oficina que en su propia casa. En palabras de Tony Hsieh: "descubrimos que manteniendo esa unidad se generan mejores ideas y brilla la creatividad –en el marco de amistades verdaderas y no sólo relaciones de trabajo–. En este contexto de cercanía, nuestros empleados la pasan bien y están motivados por la pasión; entonces, tienen influencia directa en nuestro crecimiento anual a lo largo de los años". En definitiva, en Zappos se hace foco en la integración constante entre la vida y el trabajo, porque en última instancia de eso se trata la vida. Por todo esto, en 2009, la revista Fortune los rankeó número 23 en la lista *Top 100 Best Places to Work*.

Ese mismo año, Amazon compró Zappos por alrededor de un billón. Y esta adquisición, fiel a la cultura Zappos, tampoco fue típica. Hsieh no quería que su marca se perdiera en la gigante Amazon. Luego de un primer rechazo,



“Nuestra prioridad número uno es la cultura de la organización. Toda nuestra creencia es que con una buena cultura, la mayoría de las otras cosas, como brindar un excelente servicio al cliente o construir una marca duradera de largo plazo, sucederá naturalmente por sí solo”.

Tony Hsieh

el CEO aceptó la venta pero con una condición: que Zappos continuaría operando como una marca independiente, con su cultura propia, sin ser absorbida por Amazon de cara al cliente. Así, Zappos sigue operando de manera independiente incluso hoy en día.

Tony Hsieh aspira a que, en el futuro, la gente no piense en Zappos como la empresa que empezó vendiendo calzado. Prefiere que la recuerden como la compañía de mejor atención y experiencia para el cliente. La visualiza de una manera similar a Virgin, con sus docenas de compañías pero con su identidad de excelencia hacia el cliente intacta. “Al escuchar el nombre Zappos, no deberías pensar en venta de zapatos sino en un servicio al cliente de vanguardia”, aclara.

La determinación y la visión del CEO fueron fundamentales en el éxito de Zappos. Su cultura organizacional disruptiva como prioridad y centro de su evolución hizo que el resto de los elementos del negocio también triunfaran. Además, el enfoque en el cliente fue clave para posicionar a Zappos como una empresa de servicios, no meramente digital. Es decir, Hsieh supo construir una empresa basada en la calidad de las relaciones humanas tanto de empleados como compradores, consolidando su valor agregado de ser diferente y apasionado a la hora de liderarla. •

WOB