

BestSeller N° 1 del *Wall Street Journal*  
BestSeller N° 1 del *New York Times*

# DELIVERING Happiness

“Quién crea que  
la felicidad y la  
rentabilidad son  
conceptos reñidos  
o contradictorios en  
la vida empresarial  
está totalmente errado.”  
**Carlos Chaguaceda,**  
Presidente Instituto  
Coca-Cola de  
la Felicidad

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

**Zappos**  
**.com**  
POWERED by SERVICE™

**Tony Hsieh**  
CEO, Zappos.com

 **PROFIT**  
editorial

# Delivering Happiness

**Si desea recibir información gratuita sobre nuestras publicaciones, puede suscribirse en nuestra página web:**

**[www.profiteditorial.com](http://www.profiteditorial.com)**



**también, si lo prefiere, vía email:  
[info@profiteditorial.com](mailto:info@profiteditorial.com)**

**Síguenos en:**



**@profiteditorial**



**Profit Editorial**



**Editorial Profit**

Tony Hsieh

# Delivering Happiness

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



Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Título original: *Delivering Happiness. A Path to Profits, Passion, and Purpose* publicado en lengua inglesa por Bussines Plus. New York.

Todos los derechos reservados.

© 2010 by Tony Hsieh

© Profit Editorial, 2013 ([www.profiteditorial.com](http://www.profiteditorial.com))  
Profit Editorial I., S.L. 2013

Diseño cubierta: XicArt  
Fotocomposición: [freiredisseny.com](http://freiredisseny.com)

ISBN:978-84-15735-04-5  
Conversión: [booqlab.com](http://booqlab.com)

# Referencias

## Sobre el autor

**Tony Hsieh**, En 1999, a los 24 años, Tony Hsieh vendió LinkExchange, la compañía de la cual fue cofundador, a Microsoft por 265 millones de dólares. Entonces se unió a Zappos.com como asesor e inversor, y finalmente fue nombrado director general, desde donde ayudó a Zappos.com a crecer desde unos ingresos casi nulos a más de 1 billón de dólares anuales, además de situarla en el ranking de “Las mejores compañías dónde trabajar” de la revista Fortune. En Noviembre de 2009 la compañía fue adquirida por Amazon por 1.2 billones de dólares.

### Más información sobre el autor

## Sobre el libro

Delivering Happiness describe la trayectoria de Tony desde que empieza en una granja de gusanos a la vida en Zappos.com. Tony muestra un modelo de negocio muy diferente al de la cultura empresarial más frecuente, es un modelo muy potente para alcanzar el éxito y la felicidad. Delivering Happiness debutó en el nº1 en la lista de los más vendidos del New York Times y ha estado en la lista durante 27 semanas consecutivas.

### Más información sobre el libro y/o material complementario

### Otros libros de interés



The image shows a screenshot of the PROFIT editorial website. The header features the PROFIT logo and a navigation menu with items like 'La Editorial', 'Sala prensa', 'Manuscritos', 'Info librerías', 'Catálogos', 'Distribución', 'Títulos', 'Mi cuenta', 'Mapa del sitio', and 'Contactar'. A prominent banner at the top right offers a 'GRATUITO' (free) registration to access complementary material, with a '48 horas' (48 hours) delivery promise. Below the banner, the main content area is titled 'Colección Management 2.0' and displays several book covers, including 'YouTube', 'Facebook', 'Twitter', 'Wikipedia', and 'iApple'. A sidebar on the left contains a search bar and a list of categories under 'Nuevas obras', such as 'Empresa y Negocios', 'Management', 'Wharton School Publishing', and 'Harvard Business'. On the right side, there are sections for 'Cesta de compra' (shopping cart), 'Catálogo digital' (digital catalog), 'Catálogo en papel' (paper catalog), and 'Cómo comprar' (how to buy).



*Este libro está dedicado a Ava Zech y a todos los que  
aspiran a ser empresarios y líderes de negocios  
en el futuro.  
¡Feliz undécimo cumpleaños, Ava!*



# Índice

Prólogo

Nota a esta edición

Prefacio

Introducción: Descubriendo mi camino

Parte I: Beneficios

1. En busca de beneficios
2. A veces se gana, a veces se pierde
3. Diversificar

Parte II: Beneficios y pasión

4. Concéntrate en tu posición
5. Plataforma para el crecimiento: marca, cultura, distribución

Parte III: Beneficios, pasión y propósito

6. Llevándolo a un nivel superior
7. Fin de la partida

Epílogo

## Prólogo

Hola :) mi nombre es Carlos Piera y la verdad es que nunca he visto la película *Matrix*, pero sin duda la filosofía de Morpheus es la mía. Con estas líneas me gustaría compartir con tod@s vosotr@s, por qué y cómo este libro y movimiento *Delivering Happiness* ha llegado a tierras hispanas para expandirse en nuestro idioma por todo el mundo.

Remontémonos por unos segundos al 9 de julio de 1987, el día después de que mi hermana Marta naciera; yo estaba a punto de cumplir los tres añitos. Mi padre y yo fuimos a comer al restaurante La Oca en Barcelona y conversamos sobre la vida y sobre lo que era importante para ser feliz... al cabo de un buen rato, el hombre que estaba comiendo solo a nuestro lado, se levantó, pagó la cuenta y mientras se iba le dijo a mi padre: “Me ha sorprendido que un niño de la edad de su hijo tenga tan claro lo que significa ser feliz”. Sin más comentarios se despidió de mí con las siguientes palabras: “Adiós, pequeño gran hombre”. Aunque ese día comenzó mi historia hacia *Delivering Happiness*, yo no sería consciente hasta julio de 2010.

Desde aquel julio de 1987 hasta el día de hoy he pasado por un montón de aventuras y experiencias que me han guiado hasta aquí, hasta lo que soy hoy, y por ello me siento superafortunado. Algunas de las experiencias que más me han marcado son haber vivido en el extranjero varios años entre Estados Unidos, Francia, India, Brasil, Camboya... haber navegado a través del océano Atlántico en regata, haber creado decenas de experiencias para grandes clientes... pero la que más me cambió fue cuando un día, en julio de 2010 conocí a Tony Hsieh en el congreso anual de mi empresa en Las Vegas. Tony era la estrella del evento con su conferencia sobre *Delivering Happiness* y Zappos.com y yo era el MC (Maestro de Ceremonias) del evento por mi pasión por hablar en público a lo “Payaso Style” :)

Conecté de una forma increíble con Tony y ya os podéis imaginar lo que ocurrió después... Lo empecé a seguir por todos lados, interesadísimo en sus aventuras relacionadas con *Delivering Happiness*. Como no podía ser de otra forma, mucha gente empezó a seguir a Tony... o, mejor dicho, empezó a seguir un propósito, su propio propósito. Ahí nació el movimiento *Delivering Happiness* donde unos pocos compartíamos formas de hacer felices a nuestras propias comunidades alrededor de todo el mundo, hoy contamos con cientos de miles de miembros en más de ciento quince países.

Estas experiencias son las que dan sentido al porqué estoy hoy liderando una empresa de tan maravillosa naturaleza que se dedica a implantar e inspirar la felicidad como modelo de negocio en empresas de todo el mundo, nosotros decimos que lo que hacemos es... MAKE HAPPY WORK™!!

Resumiendo, ¿por qué *Delivering Happiness* ahora también está disponible en español para todo el mundo? Pues porque sin un líder que se encargara de “empujar” este proceso... ¡no hubiera pasado! Desde DH@Work Spain nos hemos puesto manos a la obra y... ¡ya lo tenéis aquí!

Además, el español es el segundo idioma más hablado del mundo, ¿a qué estábamos esperando? ;) Espero que disfrutéis y os inspiréis para empezar a *Delivering Happiness* a los que os rodean, igual que hice yo hace dos años!

*Hugs and Happiness,*

CARLOS PIERA SERRA  
global happiness navigator & CEO dh@work spain  
dhspain@deliveringhappiness.com / (+34) 677.236.857

## Nota a la presente edición

La Escuela Preparatoria Pueblo “Magnet” en Maraná (Arizona) se está convirtiendo en un oasis de esperanzas. Ubicada en un barrio de bajos indicadores económicos, de bajos niveles de logros y de bajas expectativas que tienden a definir injustamente y a limitar a los alumnos, Pueblo es un ejemplo único de jóvenes que poseen valentía moral y que sirven de testimonios de la motivación que han recibido de *Delivering Happiness*. ¿Cómo hacer felices a tus empleados y duplicar tus beneficios?

La traducción de *Delivering Happiness* al español fue hecha por alumnos de la clase de Español Avanzado de La Escuela Preparatoria Pueblo “Magnet”. Bajo la dirección del Sr. Eleazar Ortiz y de las Sras. Adilene Cota y Dalia Calixtro, un grupo de alumnos trabajaron incansablemente en el proyecto. Ellos se entregaron al proyecto y lo hicieron sin llamar la atención; pusieron en práctica el principio rector que envuelve a los valores fundamentales de Tony Hsieh, en *Delivering Happiness*: ser humildes.

El compromiso de los alumnos se basó en la identificación personal utilizando el proceso de conexión de sus propios valores personales. Este involucramiento comenzó con la lectura del libro *Delivering Happiness*. Con la traducción y la interpretación del texto los jóvenes comprobaron, de una manera positiva, que nada más se necesitan los valores fundamentales y dedicación para empezar la ruta hacia el crecimiento o lo que Sócrates llamó “la vida examinada.”

Como uno de los alumnos dijo, “no importa que mucha gente no espere mucho de nosotros. Solo importa que nosotros nos empeñemos en hacer la vida más feliz para todos; entonces la vida sí mejorará”.

A pesar de los desafíos que la realidad les interpuso en sus actividades diarias, los alumnos hacían grandes avances en su proyecto; los alumnos no perdieron la fe, ni se rindieron en su empeño de contribuir con el mundo hispanohablante y crear la versión en español de *Delivering Happiness*.

El ingeniero Víctor Herrero, proporcionó la última lectura para adaptar el nivel a una variedad más amplia del hispanohablante de las regiones de Suramérica.

El Dr. Miguel Ángel Enríquez, como director del proyecto, conoció desde el principio el juego de malabares que el proyecto implicaba al yuxtaponer sus actividades en la escuela, en su casa, en lo social y en el proyecto mismo de traducción. Él fue testigo de cómo los estudiantes utilizaron los valores fundamentales para ellos mismos. Ello significó una experiencia única e intangible la cual no hay diplomas o certificados que la validen, pero que se cataloga como un acto superior de actualización y crecimiento personal en los jóvenes.

Miguel Ángel Enríquez, Ph.D., MBA  
Marana High School  
Marana, Arizona, USA

# Prefacio

Yo he sido un empresario la mayor parte de mi vida. Creo que es porque siempre he sido creativo y espontáneo, aplicando lecciones que he aprendido durante el camino de mis aventuras y de mi vida personal.

En 1996, monté junto a un socio LinkExchange, que se vendió a Microsoft en 1998 por 265 millones de dólares.

En 1999, me involucré con Zappos como asesor e inversor, y eventualmente como consejero delegado. La compañía creció desde la casi inexistencia de ventas en 1999 a más de mil millones de dólares de ventas anuales.

En el año 2009, Zappos fue adquirida por Amazon en una transacción valorada en mil doscientos millones de dólares.

Desde fuera, ambas compañías parecían haber alcanzado el éxito de la noche a la mañana, pero se habían cometido muchos errores y se tuvieron que aprender muchas lecciones durante el camino. Muchas de mis filosofías y mi visión fueron remodelándose por mis experiencias al ir madurando.

Siempre he sido un lector ávido. En Zappos animamos a nuestros empleados a que lean libros de nuestra biblioteca para ayudarlos a crecer personal y profesionalmente. Hay muchos libros que han influido nuestro pensamiento en Zappos y que nos han ayudado a llegar a donde estamos hoy.

Decidí escribir este libro para ayudar a la gente a que evite cometer los mismos errores que yo cometí. También espero que este libro sirva para animar a compañías establecidas y a empresarios que quieran desafiar la inspiración convencional y creen sus propios caminos al éxito.

## **Cómo está estructurado este libro**

Este libro está dividido en tres partes.

La primera parte, “Beneficios”, está dedicada principalmente a historias mías que explican mi proceso de maduración y de descubrimientos en mi camino hacia Zappos. Algunas de mis historias son de mis aventuras de joven empresario, mientras que otras son la joven versión mía rebelándome contra lo que se esperaba de mí.

La segunda parte, “Beneficios y pasión”, está más orientada al negocio y se ocupa de muchas de las filosofías importantes que son las creencias por las cuales vivimos en Zappos.

La tercera parte, titulada “Beneficios, pasión y propósito”, explica nuestra versión en Zappos para llevar las cosas al siguiente nivel, por lo que retamos al lector, lleno de esperanza, para que consiga

hacer lo mismo.

**E**ste libro no intenta ser una comprensiva historia corporativa de Zappos ni tampoco de ninguna de las compañías previas. Tampoco intenta ser una autobiografía completa. Así que no he mencionado a cada uno de los contribuyentes o de quienes han formado parte de mi vida. (Si hubiera hecho eso, habría demasiados nombres para que el lector pudiera recordarlos). Lo que intenta este libro es destacar los diversos pasos que tomé en el camino hacia el descubrimiento de cómo hallar felicidad en los negocios y en la vida.

Por último, al leer este libro probablemente el lector notará que algunas frases no son muy buenos ejemplos de gramática. Con la excepción de las contribuciones de terceros anotadas específicamente, escribí este libro sin recurrir a ningún profesional para escribirlo. No soy un escritor profesional, y en muchos casos, yo mismo determiné hacer algo que probablemente haga que mis maestros de secundaria se enojen. En parte, porque quiero que mi escritura refleje lo máximo posible mi modo de hablar, y también para hacer enfadar a todos mis maestros de lengua de la secundaria (a los que aprecio mucho).

Aunque no usé a un profesional, muchas personas me han ayudado con el libro por medio de su retroalimentación, sugerencias y ánimo, y estoy muy agradecido por las ayudas que recibí. No hay bastante espacio para nombrar a todos los que me han ayudado, pero quiero darle las gracias a Jenn Lim, mi íntima amiga y mi consejera. Ella ha sido la directora del proyecto y la organizadora del proceso entero de la redacción del libro, ella ha sido la clave de este libro de comienzo a fin. Ella también se ha encargado de reunir y editar muchas de las contribuciones de terceros, algunas de las cuales están incluidas en el libro y muchas otras disponibles en la página web [www.deliveringhappinessbook.com](http://www.deliveringhappinessbook.com).

# Introducción: Descubriendo mi camino

“Wow”, pensé.

El auditorio estaba lleno. Me encontraba en un escenario donde todos estaban presentes. Yo miraba sobre una multitud de más de setecientos empleados de Zappos que estaban de pie charlando y aplaudiendo. Muchos de ellos tenían lágrimas recorriéndoles la cara.

Cuarenta y ocho horas antes, habíamos anunciado al mundo entero que Amazon nos estaba adquiriendo. Para el resto del mundo, era cosa de dinero. Las noticias en la prensa decían cosas como: “Amazon compra Zappos por cerca de mil millones de dólares”, “la adquisición más grande de la historia de Amazon” y “lo que todos han logrado con la venta de Zappos”.

En noviembre de 1998, LinkExchange, la compañía que yo inicié con un socio, se vendió a Microsoft por 265 millones después de dos años y medio. Ahora, en julio del 2009, como consejero delegado de Zappos acababa de anunciar que Amazon estaba adquiriendo Zappos después de haber celebrado recientemente nuestro décimo aniversario. (La adquisición iba a durar unos pocos meses en una transacción de cambio de acciones y dinero en efectivo, con el valor de bolsa valorado en mil doscientos millones). En ambas escenas, las operaciones parecían iguales: las dos salieron en aproximadamente cien millones por año. Desde fuera parecía ser la repetición de la historia, en una escala mayor.

Nada más lejos de la verdad.

Todos los que estábamos en aquel cuarto sabíamos que no se trataba sólo de una cuestión de dinero. Juntos habíamos construido un negocio que combinaba beneficios, pasión y propósito. Sabíamos que no era simplemente construir un negocio. Era también construir un modo de vida que entregaba felicidad para todos, incluso a nosotros mismos.

El tiempo se detuvo en ese momento en el escenario. La energía que unificaba la emoción de todos en el salón me recordó a la primera *rave*\* a la que yo había asistido diez años antes, en la que había sido testigo de cómo miles de personas bailaban al mismo tiempo. Todos compartiendo la energía de cada individuo. En aquel entonces, la comunidad *rave* se basaba en cuatro valores fundamentales conocidos como PLUR: *Peace, Love, Unity, Respect* (paz, amor, unidad, respeto).

En Zappos habíamos creado colectivamente nuestro grupo de valores fundamentales, unos valores que nos unían y que eran parte importante del camino que nos había llevado a aquel momento.

Mirando sobre la multitud, me di cuenta de que cada persona había tomado un camino diferente para llegar allí, pero nuestros caminos hallaron la manera de cruzarse unos con otros allí mismo. En ese momento comprendí que, para mí, el camino que me había llevado hasta allí había empezado mucho antes que Zappos y mucho antes que LinkExchange. Pensé en todos los diferentes negocios de los que había formado parte, en toda la gente que había estado en mi vida y en todas las aventuras

que había vivido. Pensé en los errores que había cometido y en las lecciones que había aprendido. Empecé a recordar la universidad, el bachillerato, luego la escuela secundaria y después pensé en mi paso por la escuela primaria.

Todos los ojos del auditorio estaban fijos en mí. Trataba de localizar dónde había empezado mi camino. En mi mente, me transportaba al principio del camino para buscar la respuesta. Aunque estaba bastante seguro de que no me estaba muriendo, mi vida entera pasó por delante de mis ojos. Estaba decidido a definir cómo había sido y supe que tenía que hacerlo en ese instante antes de que la energía presente en el salón se desvaneciera, antes de que el tiempo volviera a ponerse en marcha. No supe por qué. Pero tenía que saber dónde había empezado mi camino.

Y entonces, antes de volver a la realidad y de que el tiempo empezara a caminar de nuevo, lo averigüé.

Mi camino había empezado en una granja de gusanos.



---

\* *Rave*: Fiesta ilegal donde mucha gente se reúne con el fin de escuchar y bailar música electrónica durante más de 12 horas en lugares alejados de la ciudad (*Nota del E.*).

# Parte I

## Beneficios

## En busca de beneficios

### Una granja de gusanos

Primero te ignoran, después se ríen de ti, luego te atacan, entonces tú ganas.

GANDHI

Estoy seguro de que Gandhi no tenía ni idea de quién era yo cuando tenía nueve años de edad. Y estoy muy seguro de que tampoco yo tenía idea de quién era él. Pero si Gandhi hubiera tenido conocimiento de mi visión y sueño de infancia de hacer montones y montones de dinero por la cría y venta de gusanos de tierra en grandes cantidades al público, creo que podría haber utilizado la misma frase para inspirarme y convertirme en el vendedor número uno de gusanos del mundo.

Por desgracia, Gandhi no llegó a mi casa para ofrecer sus sabios consejos y su sabiduría. En cambio, por mi noveno cumpleaños, pedí a mis padres que me llevaran a un lugar que se encontraba a una hora de distancia al norte de nuestra casa en Sonoma (California), donde en aquellos momentos se encontraba el vendedor número uno de gusanos del condado. Pocos sabían que yo aspiraba a ser su principal competidor.

Mis padres pagaron 33,45 dólares por una caja de barro que, según nos garantizaron, contenía por lo menos cien gusanos de tierra. Recuerdo que había leído en un libro que si cortabas un gusano por la mitad, las dos mitades volvían a crecer. Sí, sonaba muy bien, pero me pareció mucho trabajo, así que me propuse elaborar un plan mejor: había construido una “caja de gusanos” en mi patio trasero. Básicamente, era una especie de caja de arena con tela metálica en la parte inferior. En lugar de llenarla con arena, opté por el barro y esparcí en su interior más de cien gusanos para que se deslizaran libremente y se reprodujeran.

Todos los días me gustaba tomar una yema de huevo crudo y revolverla en la parte superior de mi granja de gusanos. Estaba seguro de que aquello haría que los gusanos se reprodujeran con mayor rapidez, ya que había oído que algunos atletas profesionales bebían huevos crudos para el desayuno. Mis padres estaban bastante seguros de que la venta de gusanos no me iba a comportar la riqueza que estaba soñando, pero me permitieron seguir alimentando diariamente a los gusanos con yemas de huevo crudo. Creo que la única razón por la que me lo permitieron era por el alto contenido en

colesterol de la yema de huevo. Si los gusanos se comían las yemas de los huevos, eso significaba que mis hermanos y yo nos comíamos solo las claras de huevo, bajas en colesterol. Mi madre siempre se aseguraba de que no estuviéramos comiendo nada que pudiera aumentar nuestros niveles de colesterol. Creo que tal vez una noche vio un reportaje en las noticias locales sobre el colesterol que la asustó.

Después de treinta días teniendo a los gusanos con la dieta de la yema cruda de huevo, me decidí a verificar los progresos, así que cavé en el barro de la granja de gusanos para ver si ya habían nacido los gusanos bebés. Por desgracia, no encontré ningún gusano bebé. Y lo que resultó aún más terrible: tampoco encontré ningún gusano adulto. Me pasé una hora analizando exhaustivamente todo el barro que había en mi caja de gusanos. Todos habían desaparecido. Al parecer se habían escapado a través de la tela metálica que estaba en el fondo de la caja. O tal vez se los hubieran comido las aves, atraídas por las yemas crudas de huevo.

Mi floreciente imperio de gusanos había quebrado oficialmente. Les dije a mis padres que ser agricultor de gusanos había sido un poco aburrido, pero la verdad era que me sentía mal por haber fallado. Si Thomas Edison hubiera estado vivo, podía haber pasado por mi casa y me hubiera animado con su perspectiva en caso de fracaso:

He fracasado en mi camino hacia el éxito.

THOMAS EDISON

Aunque, probablemente, él estaba demasiado ocupado trabajando en otras cosas, porque, al igual que Gandhi, nunca pasó por mi casa. Tal vez estuvieran demasiado ocupados divirtiéndose juntos.

## Madurando

Mi madre y mi padre emigraron de Taiwán a Estados Unidos con el fin de asistir a la escuela de posgrado en la Universidad de Illinois, donde se conocieron y se casaron. A pesar de que nací en Illinois, mis recuerdos de aquella época de mi vida se limitaban a saltar desde un trampolín de tres metros y medio de alto cazando luciérnagas. Los primeros recuerdos son siempre borrosos, pero creo que en realidad se trataba de dos recuerdos separados, ya que me parecía poco probable que a los dos años de edad hubiera sido capaz de atrapar luciérnagas en el aire.

Cuando yo tenía cinco años, mi padre consiguió un trabajo en California y mi familia se mudó a Marin County, que está al otro lado del puente Golden Gate, justo al norte de San Francisco. Vivíamos en el valle Lucas. Nuestra casa estaba a unos veinte minutos de “Skywalker Ranch”, donde George Lucas (el de *La guerra de las galaxias*) vivió y maneja su negocio de películas.

Mis padres eran los típicos padres asiáticos. Mi padre era un ingeniero químico de Chevron, y mi madre, una trabajadora social. Tenían grandes expectativas con respecto a mi rendimiento académico y el de mis dos hermanos menores: Andy, dos años menor que yo, y David, el menor de mis hermanos, que nació cuatro años después de que nos mudáramos a California.

No había demasiadas familias asiáticas viviendo en el condado de Marin, pero de alguna manera mis padres se las ingeniaron para localizar a las diez que había, y teníamos reuniones periódicas en las cuales todos los padres y los niños nos reuníamos para cenar y después pasar el rato. Los niños veían la televisión mientras los adultos se encontraban en una habitación separada y socializaban y presumían el uno al otro acerca de los logros de sus hijos. Eso fue solo una parte de la cultura asiática: los logros de los niños fueron los trofeos que muchos padres definían como sus propios éxitos y su estatus. Éramos la puntuación final.

Había tres categorías de logros que les importaba a los padres de Asia:

Categoría 1. Logros académicos: sacar buenas notas, algún tipo de premio o reconocimiento público, conseguir una buena nota en el SAT\*, o ser parte del equipo de matemáticas de la escuela. Lo más importante era a qué universidad terminaría asistiendo su hijo. Harvard ofrecía el derecho a presumir de mayor prestigio.

Categoría 2. Logros profesionales: convertirse en médico o recibir un doctorado era el gran logro a conseguir, ya que en ambos casos significaba que podrías pasar de ser “Sr. Hsieh” a “Dr. Hsieh”.

Categoría 3. Dominio de instrumentos musicales: casi todos los niños de Asia debían aprender a tocar el piano o el violín, o ambos, y en todas las reuniones, los niños tenían que hacer un recital ante el grupo de padres después de la cena. Este era el pretexto para entretener a los padres, pero en realidad era una manera de que los padres compararan entre sus hijos y los demás.

Mis padres, al igual que todos los padres asiáticos, eran bastante estrictos en mi educación, así que debíamos ser los mejores en las tres categorías. Solo se me permitía ver una hora de televisión a la semana. Se esperaba de mí que consiguiera las mejores calificaciones y tuve que hacer todas las pruebas de SAT de la escuela secundaria y bachillerato. El SAT es una prueba estandarizada que generalmente solo se realiza una vez, como parte del proceso de solicitud de ingreso a la universidad. Pero mis padres querían que yo empezara a prepararme desde que estaba en sexto grado.

Terminé la escuela secundaria sabiendo tocar cuatro instrumentos musicales: piano, violín, trompeta y cuerno francés. Durante el año escolar, debía practicar con cada instrumento durante treinta minutos todos los días de lunes a viernes, y una hora para cada instrumento los sábados y domingos. Durante el verano practicaba una hora al día con cada instrumento, hecho que debería ser clasificado como una forma de castigo cruel e inusual para los niños que quieren experimentar la parte de *vacaciones* en las *vacaciones de verano*.

Encontré una manera de disfrutar de los fines de semana y de mis vacaciones de verano. Me levantaba temprano, a las 6:00 de la mañana, mientras mis padres estaban durmiendo, e iba al lugar donde estaba el piano. En lugar de tocar el piano, utilizaba una grabadora y reproducía una sesión de una hora que había grabado antes. Luego, a las 7:00, me iba a mi habitación, cerraba la puerta y ponía la reproducción de una grabación de una hora de duración donde tocaba el violín. Mientras tanto, me dedicaba a leer un libro o una revista de *Boys' Life*.

Como puedes imaginar, mis profesores de piano y de violín no podían entender por qué no mostraba ninguna mejoría cada vez que me veían durante mis lecciones semanales. Creo que pensaban que era un aprendiz lento. Desde mi perspectiva, yo no podía comprender cómo aprender a tocar todos estos instrumentos musicales podría beneficiarme.

(Espero que mi madre no se enfade cuando lea esto. Probablemente debería pagarle todo el dinero que invirtió en mis lecciones de piano y de violín).

Mis padres, especialmente mi madre, tenían muchas esperanzas de que finalmente yo estudiara medicina o de que obtuviera un doctorado. Ellos creían que la educación formal era la más importante, pero para mí, pasar los primeros veinticinco años de mi vida de este modo me parecía demasiado reglamentado y asfixiante.

Yo estaba más interesado en el funcionamiento de mi propio negocio y en encontrar diferentes maneras de hacer dinero. Cuando era niño, mis padres siempre me decían que no me preocupara por ganar dinero para que yo pudiera concentrarme en mis estudios. Ellos me dijeron que iban a pagar toda mi educación hasta que consiguiera mi licenciatura o doctorado. También me dijeron que iban a comprarme toda la ropa que yo quisiera. Afortunadamente para ellos, nunca he tenido ningún sentido de la moda, así que nunca pedí mucho.

Siempre había fantaseado con hacer dinero, porque para mí el dinero significa la libertad para hacer lo que quiera. La idea de que algún día yo estaría dirigiendo mi propia empresa también significaba que podía ser creativo y, además, vivir la vida a mi manera.

Hice un montón de “ventas de garaje” vendiendo trastos viejos durante mis años de escuela primaria. Cuando me quedé sin trastos del garaje de mis padres para vender, le pregunté a una amiga si podíamos organizar una venta de garaje en su casa. Pusimos todos los trastos de la casa de sus padres en exhibición en la entrada, hizo un poco de limonada, y luego se vistió con un traje de niña que la hacía parecer cinco años más joven. La idea era que, incluso si la gente no compraba nada, al menos podríamos vender un poco de limonada. Terminamos ganando más dinero vendiendo limonada que cualquier otra cosa de la venta de garaje.

En la escuela secundaria busqué otras maneras de hacer dinero. Yo tenía una ruta de periódicos, pero pronto decidí ser un contratista independiente. Después de hacer unos cálculos, me di cuenta de que mi sueldo era aproximadamente de 2 dólares por hora.

Dejé mi ruta como repartidor de periódicos y decidí hacer mi propio boletín de noticias en su lugar. Cada tema contenía unas veinte páginas de historias que escribía, juegos de palabras y chistes. Imprimía mi boletín en papel de color naranja brillante, lo llamé *El Gobbler*, y costaba 5 dólares cada uno. Vendí cuatro copias a mis amigos en la escuela. Pensé que era necesario hacer más amigos que pudieran darse el lujo de comprar mi boletín de noticias, o era necesario encontrar otra fuente de ingresos. Así que cuando tuve mi siguiente corte de pelo, le mostré al peluquero una copia de *El Gobbler* y le pregunté si quería insertar un anuncio de página completa en el próximo número por 20 dólares.

Cuando me dijo que sí, yo sabía que había encontrado un filón. Todo lo que tenía que hacer era vender cuatro anuncios más y me ganaría 100 dólares, que era más dinero del que jamás había visto en mi vida. Lleno de confianza, después de mi primera venta, me fui a las empresas que estaban al lado de la barbería y les pregunté si querían hacer publicidad en lo que yo estaba seguro de que iba a ser el boletín más sensacional y que iba a circular por el país, o por lo menos por el condado.

Todo el mundo dijo que no, pero lo dijeron de la manera más cortés. Unas semanas más tarde, hice la segunda edición del *El Gobbler*. Esta vez, solo se vendieron dos copias.

Decidí suspender las operaciones.

Era demasiado trabajo y mis amigos se estaban quedando sin el dinero del almuerzo.

**M**i hermano Andy y yo solíamos esperar el número de la revista *Boys' Life* cada mes y lo leíamos de principio a fin. Mi sección favorita era en la contraportada, una sección de anuncios clasificados para ordenar las cosas fantásticas que yo ni siquiera sabía que existían, pero que sabía que las tendría algún día. Había todo tipo de trucos de magia y artículos de novedad (durante mucho tiempo, pensé que la definición de *novedad* era “muy, muy genial”), incluido un kit para convertir una aspiradora en un mini aerodeslizador.

Pero lo que más me interesaba era la página completa de anuncios, en la que había todo tipo de premios que podías ganar con la venta de tarjetas de felicitación. Parecía tan fácil: solo tenías que ir por el barrio de puerta en puerta, vendiendo algunas tarjetas de Navidad (el anuncio me aseguró que todo el mundo las necesita), ganar un montón de puntos y canjear los puntos por un patinete o un juguete que nunca había deseado, pero que ahora quería.

Así que decidí comprar algunas tarjetas de felicitación de muestra y un catálogo, que llegó en una semana. Todavía teníamos vacaciones de verano, así que tuve tiempo de sobra para ir de puerta en puerta. Mi primera parada fue la casa de mi vecino.

Le mostré a la mujer que abrió la puerta el catálogo completo, todas las variedades de tarjetas de Navidad. Ella me dijo que todavía estábamos en agosto y que no estaban interesados aún en buscar tarjetas de Navidad. Pensé que tenía parte de razón. Me sentí estúpido tratando de vender tarjetas de Navidad en agosto, así que también terminó siendo mi última parada.

Volví a casa para pensar en una idea para un negocio que tuviera menos estacionalidad.

**E**n la escuela primaria, mi mejor amigo se llamaba Gustav. Solíamos hacerlo todo juntos, pasar el rato en la casa del otro, actuar en escenas para que nuestros padres las vieran, enseñar lenguajes secretos y códigos, y dormir en mi casa o en su casa una vez por semana.

Durante una de mis visitas a su casa, me prestó un libro titulado *Free Stuff for Kids* (Cosas gratis para niños). Fue el mejor libro de todos. Dentro había cientos de ofertas de artículos gratuitos y hasta de un dólar, que los niños podían pedir, incluyendo cosas como mapas gratuitos, plumas de 50 centavos, cromos y muestras de productos gratuitas. Para cada tema, todo lo que teníamos que hacer era escribir una carta a cada una de las direcciones de correo diferentes, incluyendo un ADSS (que he aprendido que significa envío y difusión de información) y el pago de un dólar que pedían. Gustav y yo organizamos y ordenamos todos los elementos del libro que pensamos que eran interesantes.

Después de mi período de diez minutos como vendedor de puerta en puerta de tarjetas de felicitación de Navidad, volví a casa para leer la sección de clasificados de *Boys' Life* otra vez y miré un anuncio de un kit para hacer chapas por 50 dólares. El kit permitía convertir cualquier foto o pedazo de papel en chapa, el cual se podía poner en la camisa. El coste de los portes para cada chapa era de 25 centavos.

Me fui a mi estantería y agarré el libro que Gustav me había prestado años antes y que nunca le devolví, y miré si alguna de las empresas en el libro estaba ofreciendo las chapas-foto. No había ninguna.

Emocionado, le escribí una carta al editor del libro y fingí que ya estaba en el negocio de chapas y quería ser considerado para su inclusión en la edición del libro del próximo año. Con el fin de aparentar aún más que era un negocio legítimo, agregué “Departamento CGPN” como parte de mi

dirección postal. CGPN era mi código secreto para “cosas gratis para los niños”. Mi ofrecimiento era que los niños enviaran una foto, una SASE (sobre con franqueo pagado, por sus siglas en inglés) y un dólar. Yo la convertiría en chapa y después la devolvería a la SASE. Mi beneficio sería de 75 centavos por cada pedido.

Un par de meses después, recibí una carta de respuesta de la editorial. Dijeron que mi oferta había sido seleccionada para ser incluida en la próxima edición del libro. Les dije a mis padres que tenía que comprar el kit de chapas, además de gastar otros 50 dólares como inversión, pero que iba a devolverles el dinero después de mis primeros cien pedidos.

No creo que mis padres pensarán que realmente obtuviera un centenar de pedidos. Ellos me habían oído hablar antes sobre la cantidad de dinero que obtendría con la venta de un centenar de ejemplares de *El Gobbler*, o de lo mucho que se consigue con un centenar de pedidos de tarjetas de felicitación. Pero yo todavía tenía buenas calificaciones en la escuela, así que me permitieron comprar el kit de chapas, la decisión en parte fue más como una recompensa por mis notas escolares.

Un par de meses más tarde, recibí una copia de la nueva edición del libro. Fue atractivo ver mi domicilio en la impresión, en un libro real. Les mostré el libro a mis padres y esperé ansiosamente la llegada del primer pedido.

El cartero de nuestro barrio siempre hacía la misma ruta para entregar el correo. Nuestra casa estaba a los pies de una colina, y comenzaba su recorrido en la parte inferior, en el lado opuesto de la calle, subía la colina, daba la vuelta, y luego volvía a bajar la colina. Así que cada vez que escuchaba el camión del correo en el lado opuesto de la calle, sabía que el correo se entregaría exactamente doce minutos más tarde en nuestra casa, y yo esperaba fuera hasta que llegaba. Por lo general, esto pasaba alrededor de la 1:36 de la tarde.

Dos semanas después de la publicación del libro, recibí mi primer pedido. Abrí el sobre y en su interior había una foto de una niña de doce años de edad, con un vestido de cuadros rojos sosteniendo un caniche. Más importante, había un billete de un dólar en el interior. ¡Ya estaba oficialmente en el negocio! Convertí la foto en una chapa y lo envié de vuelta en el sobre. Más tarde, esa noche, se lo dije a mis padres. Creo que se sorprendieron un poco de que hubiera recibido un solo pedido. Les di el billete de un dólar, y apunté en mi diario que mi deuda se había reducido a 99 dólares.

Al día siguiente, recibí dos más. Mi negocio se había duplicado durante la noche. Y durante el próximo mes, había días en los que tuve diez pedidos en un solo día. Al final del primer mes, había conseguido más de 200 dólares. Había pagado toda mi deuda y estaba haciendo dinero siendo un niño en la escuela secundaria. Pero para hacer las chapas tardaba una hora al día. Los días en los que había un montón de deberes, no tenía tiempo para hacer las chapas, por lo que a veces dejaba que los pedidos se acumularan hasta el fin de semana. El fin de semana tenía que dedicar cuatro o cinco horas a la fabricación de chapas. El dinero era estupendo, pero tener que quedarme en casa los fines de semana no lo era, así que decidí que era hora de actualizarme con una máquina de hacer chapas semiautomática que costaba 300 dólares, con el fin de mejorar mi eficiencia y productividad.

Mi negocio de chapas tenía unos beneficios constantes de 200 dólares al mes durante mis años de secundaria. Creo que la lección más importante que aprendí fue que era posible administrar un negocio exitoso por correo, sin ningún tipo de interacción cara a cara.

En ocasiones, cuando estaba demasiado ocupado, delegaba algunos de los trabajos a mis hermanos. En el momento en que me gradué en la escuela secundaria, me empezó a aburrir la



fabricación de chapas todos los días, así que decidí pasar el negocio a mi hermano Andy. Mi pensamiento era que con el tiempo empezaría otro negocio de pedidos por correo que me apasionara más.

No lo sabía en ese momento, pero el negocio de la chapa iba a convertirse en una empresa familiar. Unos años más tarde, Andy pasó la empresa a nuestro hermano menor David. Y unos años después de eso, dejamos la publicidad en el libro y cerramos el negocio. Mi padre había conseguido un trabajo de promoción que le obligaba a trasladarse a Hong Kong, y fuimos con él mi madre, mi hermano David y yo. No hubo más hermanos a quienes pasar la empresa.

Mirando hacia atrás, creo que deberíamos haber tenido un mejor plan de sucesión.

## Marcación de dólares

Recuerdo haber pensado que el primer día de bachillerato, en realidad no me sentía tan diferente a cómo me sentía el último día de la escuela secundaria. Supongo que en mi cabeza, lo que había pensado, era que de repente me sentiría mayor y más maduro, que de alguna manera la vida de repente sería diferente.

Un día, mientras paseaba por la biblioteca de la escuela, descubrí el laboratorio de informática, que estaba escondido en un lateral de la biblioteca. Me encontré con la profesora de informática, la Sra. Gore, quien sugirió que me inscribiera en su clase de Pascal. Yo nunca antes había oído hablar del Pascal. Ella me dijo que era un lenguaje de programación y que la clase me prepararía para un examen nacional en ciencias de la computación. Yo no sabía lo que era esa prueba, excepto que era algo que se vería bien en mi solicitud de acceso a la universidad. En la escuela secundaria, había aprendido a hacer algo de programación básica por mi cuenta y lo había disfrutado, así que decidí inscribirme en Pascal.

Disfruté mucho de la clase y terminé pasando mis horas de almuerzo y de después de la escuela en el laboratorio de informática. No lo sabía en ese momento, pero dos años más tarde, iba a enseñar Pascal en la escuela de verano. Hubo algunas otras personas que eran habituales en el laboratorio, así que terminamos pasando mucho tiempo juntos.

Nos presentaron al mundo de los BJS. Me enteré de que BJS era la sigla de “Boletín junta sistema”. Uno de los ordenadores del laboratorio tenía un módem conectado a él, que era un dispositivo especial que se conectaba a una línea telefónica regular. Con el módem, el equipo ofrecía la posibilidad de llamar a otros equipos y hablar con ellos.

Teníamos una lista de números de teléfono de diferentes BJS, que eran llamadas locales para nosotros, y nos gustaba llamar a cada uno de los BJS y conectar el equivalente electrónico de boletín comunitario de corcho que los estudiantes utilizaban en la planta baja de la recepción: cualquiera podía dejar un mensaje, un anuncio, comenzar una conversación, descargar archivos o unirse a un debate sobre una amplia gama de temas. Fue la versión pre-Internet de Craigslist.

Pronto descubrimos que la línea del ordenador y el teléfono no se limitaba solo a las llamadas locales, de modo que empezamos a hacer llamadas de larga distancia a BJS de todo el país. Fue increíble ser capaz de participar en conversaciones con desconocidos de Seattle, Nueva York y

Miami. De repente teníamos acceso a todo un mundo que antes no sabíamos ni que existía.

Un día, durante el almuerzo, mientras la señora Gore estaba fuera del laboratorio, a alguien se le ocurrió la idea de desconectar el módem de la toma de la pared y conectar un teléfono convencional en su lugar. No estábamos seguros de si realmente iba a funcionar o no, pero cuando se levantó el auricular del teléfono, se escuchó línea. Ahora teníamos la posibilidad de realizar cualquier llamada telefónica que quisiéramos, de forma gratuita. Simplemente no sabíamos a quién podíamos llamar con nuestro poder secreto recién descubierto.

Pregunté si alguien había oído hablar de los números 976. Yo había visto todo tipo de anuncios en la televisión para diferentes números 976. Usted puede llamar al 976-BROMA, por ejemplo, para escuchar la broma del día, con un coste de 99 centavos por llamada. Así que llamamos al 976-BROMA y escuchamos una broma que no era muy divertida. Tratamos de llamar al número de nuevo para escuchar otra broma más y lo único que hicieron fue reproducir el mismo chiste malo. En retrospectiva, creo que tenía sentido, ya que se suponía que era la broma del día, no la broma del minuto.

Luego empezamos a marcar al azar números 976, para ver lo que podíamos conseguir. Uno de los números al que llamamos fue el 976-SEXY. Comenzó con un registro automático diciendo que el cargo sería de 2,99 dólares por minuto y que el servicio era solo para adultos. La grabación decía que si era menor de veintiún años, entonces debería colgar de inmediato.

Así que, por supuesto, no colgué. Mi curiosidad se despertó.

Una mujer contestó al teléfono y me empezó a hablar con una voz sensual. “Hola”, dijo. “¿Te sientes sexy en este momento?”.

Bueno, esto ciertamente parecía ser mucho más interesante y divertido que conectarse a través del ordenador con otros BJS en Nueva York. Un nuevo mundo, de hecho, se abrió para mí.

“Um. Sí”, dije con mi voz más profunda posible.

De repente, la voz sensual se convirtió en una voz normal, molesta, que me recordó a mi profesora de geometría disciplinándome por llegar tarde a clase.

“¿Tienes más de veinte años?”, preguntó con desconfianza. Al parecer, mi más profunda voz no era en realidad tan profunda. La pubertad puede ser una etapa difícil en la vida de uno.

Hice una respiración profunda. “Sí, por supuesto”, dije con confianza.

“Está bien, entonces, ¿en qué año naciste?”.

Estaba atrapado. Al parecer, no podía hacer matemáticas en mi cabeza lo suficientemente rápido como para engañarla. El engaño se había terminado.

“¡Veintiún años!”, grité y rápidamente colgué el teléfono. Mis amigos y yo empezamos a reírnos sin control. Después de unos minutos, hicimos los cálculos y todos practicamos decir con confianza que habíamos nacido en el año 1966. Queríamos asegurarnos de no cometer el mismo error de nuevo en el futuro.

Durante las siguientes semanas, cada día durante el almuerzo, nos reuníamos un pequeño grupo en el laboratorio de informática y hacíamos turnos para llamar al 976-SEXY. Solo se podía llamar en la hora del almuerzo, ya que era el único momento en que la Sra. Gore no estaba. Éramos parte de un club secreto, y la primera regla del club del laboratorio-informática-almuerzo era que no se hablaba del club del laboratorio-informática-almuerzo.

Nadie tenía ni idea de lo que estábamos haciendo.

Y entonces un día, cuando todos nos reunimos durante la hora del almuerzo, nos sorprendió que la

Sra. Gore no hubiera ido a comer todavía. Tal vez tenía algo de trabajo por terminar, por lo que decidimos utilizar el ordenador para acceder a BJS y esperar a que se fuera.

“¿Hola, chicos?”, preguntó la Sra. Gore. Todos la miramos.

“¿Alguno de vosotros ha hecho llamadas telefónicas al 976-7399? Acabo de recibir esta factura de teléfono y dice que en el último mes se han hecho más de trescientas llamadas telefónicas desde el módem a ese número. Intenté llamar al número pero el equipo no está respondiendo”.

Nos miramos los unos a los otros y luego la miramos a ella. Estoy bastante seguro de que todos parecíamos culpables, pero todos recordamos la primera regla del club del laboratorio-informática-almuerzo, así que solo la miramos y nos encogimos de hombros tan inocentes como pudimos.

“Debe de ser algún tipo de error”, concluyó la Sra. Gore. “Voy a llamar a la compañía telefónica y a pedir que se retiren todos los cargos. No creo ni que sea incluso humanamente posible hacer tantas llamadas telefónicas”. Poco se sabe de nuestras capacidades sobrehumanas.

Y ese fue el final del club del laboratorio-informática-almuerzo.

## Economía clásica

Travesuras de equipo de laboratorio a un lado, intenté aprender tantas cosas interesantes en el bachillerato como fuera posible. Mi intención era que cuantas más perspectivas tuviera, mejor.

Fui a un montón de clases de lenguas extranjeras, incluyendo francés, español, japonés e incluso latín. Para mi requisito de EF (educación física), en lugar de un deporte más tradicional, me decidí por aprender esgrima (aunque la verdad sea dicha, parte de la decisión fue porque la clase de esgrima se enseñaba solo una vez a la semana). Hice una clase de piano de jazz, para satisfacer nuestros requisitos musicales, y una clase de dibujo al natural, para cumplir con el requisito de arte. Me uní al club de ajedrez y al club de electrónica, donde aprendí el código morse y me convertí en un radioaficionado certificado.

Para cumplir con el requisito de servicio a la comunidad, me ofrecí para trabajar en un teatro local y ayudar a convertirlo en una gran casa encantada. Durante la semana antes de Halloween, me ofrecí como guía de turismo. Cada visitante donó 15 dólares por un recorrido de veinte minutos por la casa embrujada.

Me gustó mucho estar involucrado con el teatro, sobre todo entre bambalinas. Fui el operador de luces en muchas de nuestras actuaciones en la escuela secundaria, incluso realicé una actuación de magia en el escenario con un amigo en uno de nuestros espectáculos de talento. Uno de mis primeros trabajos remunerados en la escuela preparatoria fue como operador en el centro de atención (conocido como un *Follow spot* en la jerga del teatro) para uno de nuestros teatros de la comunidad local. Había algo fascinante en estar involucrado en algo donde el único objetivo era crear una experiencia y un viaje emocional a las personas y luego no tener nada más que recuerdos a los cuales aferrarse.

El régimen de tener un horario de clases fijo y el trabajo comenzó a desgastarme, por lo que empecé a elegir las clases en función de cómo afectaban a mi horario, en lugar de hacerlo por la propia clase. Un año me las arreglé para programar mis clases, de modo que solo tuviera una clase a

la cual asistir los martes y luego tener el resto del día libre. Empecé a hacer tratos con mis profesores, que accedieron a que yo no asistiera a sus clases, siempre y cuando lo hiciera bien en sus pruebas.

En cuanto a los deberes, hice mi mejor esfuerzo para encontrar formas creativas de hacerlos, sin hacer ningún trabajo pesado. Para la clase de Shakespeare, una de nuestras tareas consistía en escribir un soneto. Un soneto es un poema de catorce versos escritos en pentámetro yámbico, es decir, cada verso se alterna en un patrón repetido de sílabas átonas y tónicas, con ciertos patrones de rima. Todo parecía demasiado complicado para mí, así que decidí presentar solo catorce líneas de código morse en su lugar, donde el poema no era más que puntos y rayas alternados.

Dependiendo del estado de ánimo del maestro, yo sabía que iba a obtener una A o una F. Por suerte, mi maestro decidió darme una A “+++++++”. Creo que fue cuando me enteré de que, incluso en la escuela, a veces vale la pena arriesgarse y pensar fuera de lo normal.

Uno de mis momentos menos felices en la escuela fue cuando fui acusado de robar la tarjeta del almuerzo de alguien, que era el equivalente a una tarjeta de crédito para la cafetería. No estoy seguro exactamente de cómo la tarjeta de la comida de alguien terminó en mi bolsillo. Mi mejor conjetura era que el cajero probablemente me devolvió la tarjeta del almuerzo de otra persona por accidente el día anterior. En cualquier caso, terminé ante el Consejo de Disciplina, que era como un mini jurado compuesto por el presidente de la escuela y algunos miembros de la facultad.

Se me dio la oportunidad de presentar mi caso, pero en realidad no tenía un caso porque no tenía ni idea de cómo la tarjeta del almuerzo terminó en mi bolsillo. En su lugar, me fui a la sesión con la fe ciega de que la justicia triunfaría cuando dijera la verdad, y eso fue exactamente lo que hice. Al final resultó que nadie me creyó y fui suspendido de la escuela por un día, eso quedó escrito en mi expediente escolar oficial. Había pagado por un crimen que no cometí.

Me alejé de esa experiencia con la lección de que a veces la verdad por sí sola no es suficiente y que la presentación de la verdad es tan importante como la verdad misma. Irónicamente, el lema de nuestra escuela era “La verdad es belleza, la belleza verdad”, basada en el poema del John Keats “Oda a una urna griega”.

No sentí que ese día fuera demasiado hermoso.

Actividades escolares a un lado, mi mayor enfoque en la escuela secundaria era averiguar cómo podía hacer más dinero. Fui contratado como probador de videojuegos de Lucasfilm. Me pagaron 6 dólares la hora por jugar al videojuego de *Indiana Jones y la última cruzada*. Fue un trabajo divertido, pero solo se cobraban 6 dólares por hora, así que cuando encontré un trabajo mejor pagado, lo pillé de inmediato.

El último año en la escuela, había trabajado para conseguir un puesto de programación de ordenadores en una empresa llamada GDI. Cobraba por el trabajo 15 dólares por hora, que era un buen dinero para un estudiante de bachillerato. El trabajo consistía en la creación de un *software* que permitía a las agencias del gobierno y a pequeños negocios, rellenar los formularios por ordenador en lugar de a mano.

Para mantenerme entretenido, de vez en cuando le hacía bromas a mi jefe, que era un hombre mayor, francés, con un fuerte acento y el pelo plateado. Le gustaba tomar el té y tenía la rutina de poner un vaso de agua en el microondas, que estaba al lado de mi escritorio, encender el microondas y luego volver a su oficina porque no quería esperar los tres minutos que tardaba en calentarse el agua. Luego, más tarde volvía para hacer el té.

Un día decidí apagar el microondas, tan pronto como se fue. Cuando mi jefe regresó unos minutos más tarde, se dio cuenta de que el agua seguía fría, así que pensó que se le había olvidado encenderlo. Lo programó nuevamente tres minutos y se fue.

Tan pronto como se perdió de vista, apagué el microondas otra vez. Cuando volvió por segunda vez, se dio cuenta de que el agua seguía fría, y murmuró algo sobre que el microondas estaba roto. Hice un gran esfuerzo para no romper a reír a carcajadas.

Intentó calentar su agua de nuevo, pero esta vez puso el microondas durante cinco minutos para estar seguro, luego se alejó, un poco perplejo y frustrado.

Cuando finalmente regresó, abrió la puerta del microondas y gritó: “¿Qué es esto?”. Entonces se echó a reír. Miró a su alrededor y vio todos nuestros rostros llenos de culpa, porque todos en la oficina estaban metidos en la broma. Sacó su taza de té y mostró a todos lo que yo había hecho unos minutos antes.

La taza de té estaba llena de cubitos de hielo.

Todos en la oficina se empezaron a reír sin control. Creo que ninguno de nosotros se había reído tanto en bastante tiempo, y fue genial ver cómo tener un poco de diversión en la oficina puede cambiar el estado de ánimo de todos.

También me alegró no haber sido despedido ese mismo día.

El dinero que estaba haciendo en GDI me aportaba beneficios, pero a veces pensaba en los viejos días de mi negocio de hacer chapas por correo y de la emoción y la anticipación de esperar al cartero antes de que se presentara en mi casa. Pensé en que la compañía que me vendió el kit de chapas debía de haber sido un negocio exitoso de pedidos por correo, porque yo había pedido el kit y tal vez también muchos otros que leyeron la sección de clasificados de la revista *Boys' Life*.

Así que decidí que debía intentar vender algo allí. Desde que había estado leyendo algunos libros de magia en mi tiempo libre, se me ocurrió la idea de vender un truco de magia, en el que una moneda parece disolverse con la ayuda de un trozo de goma. En realidad es un truco muy bueno. A todos a los que se lo había mostrado se sorprendieron y querían saber cómo se hacía. Además de una moneda, un vaso y una banda de goma, también se necesitaba para hacer el truco un cuadrado de látex, y aprendí que es lo mismo que utilizan los dentistas, pero que ellos lo llaman protector bucal.

Hice algunas investigaciones y descubrí que si compraba en grandes cantidades, podía comprar protectores dentales a menos de 20 centavos cada uno. Un anuncio clasificado en el *Boys' Life* costaba 800 dólares, si fijaba el precio del truco de magia en unos 10 dólares, entonces casi me valdría la pena, aunque solo tuviera ochenta pedidos.

Parecía demasiado fácil. Mi negocio de hacer chapas había estado generando de 2 a 300 pedidos por mes. Asumí que la *Boys' Life* tenía un público mucho más amplio que el libro de las cosas gratis para niños. Además, este truco de magia era mucho más apetecible que una fotografía de chapa. Con 200 pedidos, el coste de mis suministros habría sido de 40 dólares, por lo que sería un beneficio de 1 160 dólares. Con 300 pedidos, mi beneficio sería de 2 140 dólares. Había descubierto la belleza de la venta de productos, con precios de venta promedio y altos márgenes.

Los 800 dólares que pagué a *Boys' Life* por el anuncio clasificado fueron casi dos semanas de pagos, pero yo lo veía como una inversión. Debido al largo tiempo que tardó mi anuncio en aparecer en la prensa, serían necesarios un par de meses para que los pedidos empezaran a llegar, pero fui paciente y pensé en el largo plazo.

Pareció una eternidad, pero finalmente el cartero apareció con la *Boys' Life* y mi anuncio clasificado ya estaba publicado. Era inmejorable su ubicación y una semana después recibí mi primer pedido. Me pareció que eran 10 dólares fáciles de ganar y esperaba con anhelo que llegara mi próximo pedido.

Ese día nunca llegó.

Ese pedido fue el único que recibí por mi negocio de pedidos por correo de trucos de magia. Desde mi éxito de hacer chapas, había pensado que era el rey invencible de los pedidos por correo, cuando probablemente todo eso había sucedido porque había tenido suerte.

Aprendí una valiosa lección de humildad. Y, con cierta ironía, acababa de aprender el precio de la arrogancia en mi clase de historia griega, que se definió como “un exagerado sentido de orgullo o confianza en sí mismo”, y que causó la caída de muchos héroes griegos.

También aprendí que fue muy doloroso apostar la granja de gusanos en algo que no funcionó. Ahora que lo pienso, yo no acababa de apostar por la granja; ochocientos dólares era en realidad el equivalente a veinticuatro granjas de gusanos.

## Universidad

Para la universidad, envié peticiones a Brown, la Universidad de Berkeley, Stanford, MIT, Princeton, Cornell, Yale y Harvard. Me metí en todas ellas. Mi primera elección fue Brown, porque tenía una gran publicidad que parecía que podía ser más relevante para el mundo de los negocios, que cualquiera de las otras carreras que ofrecían las otras universidades.

Sin embargo, mis padres querían que fuera a Harvard, ya que era la de mayor prestigio, especialmente entre la comunidad asiática, de modo que es a donde fui.

Lo primero que compré cuando llegué a Harvard fue un televisor. Ya no tenía la limitación de mis padres de ver una hora de televisión a la semana, por lo que con mi nueva libertad, me pasaba cuatro horas al día viendo la televisión. Me enteré de que mientras yo estaba gastando mi tiempo viendo la tele, algunos otros estudiantes de mi residencia estaban ocupados gastando bromas pesadas, como escondiendo todo el papel higiénico del baño de las chicas o volcando en la bañera de nuestro supervisor una tina gigante de té caliente (nuestro supervisor no estaba contento).

Arreglé mi horario para que solo tuviera clases de 9:00 a 13:00 los lunes, miércoles y viernes, dejando martes y jueves completamente libres. Esto parecía una gran idea, en teoría, pero siendo un ave nocturna, terminé con un calendario extraño de cuarenta y ocho horas, donde me quedaba hasta treinta y dos horas sin dormir y luego dormía durante dieciséis horas seguidas.

Los días de clase, mi alarma-despertador de las 8:00 de la mañana era el sonido más desagradable del mundo. Golpeaba rápidamente en repetidas ocasiones el botón de repetición y luego me decía a mí mismo que me podía saltar la primera clase del día y obtener los apuntes de alguien más tarde.

Luego, una hora más tarde, me convencía a mí mismo de que si esa lógica funcionaba bien para la primera clase podía aplicarse para la segunda, así que me perdía esa clase también. En el momento en el que se suponía que me estaría preparando para ir a mi tercera clase, pensaba que me había saltado ya dos clases, por lo que una clase más en realidad no era gran cosa. Y, por último, en el momento en que se suponía que me dirigía a mi última clase del día, me daba cuenta de que no tenía sentido asistir solo a una clase cuando me había saltado todas las demás. El beneficio adicional de levantarse únicamente para ir a una clase simplemente no parecía valer la pena.

Así que, básicamente, terminé por no asistir a ninguna de mis clases de primer año; ya que nunca lograba salir de la cama y era demasiado perezoso para ducharme y caminar hasta la sala del almuerzo. Terminé comiendo una gran cantidad de ramen, una especie de sopa de fideos, durante el día y viendo todos los episodios de *Days of Our Lives*.

Mi primer año de universidad me dediqué solo a salir con los amigos que había hecho que vivían en la misma residencia llamada Canaday A. Mirábamos mucho la televisión juntos, jugábamos a videojuegos, y hablábamos mucho. Inspirados por mi inicial *Gobbler*, inventé la *Canaday A Newsletter*. Éramos un grupo de unos quince y éramos inseparables. La mayoría de nosotros nunca hacíamos ningún amigo fuera de nuestro núcleo y nos las arreglamos para permanecer juntos durante los cuatro años de universidad.

Al igual que en la escuela preparatoria, intenté hacer la menor cantidad de trabajos de la universidad, mientras que conseguía buenas notas. Hice clases de lenguaje de señas americano, de lingüística y de chino mandarín (que ya hablaba con mis padres). Para cumplir con uno de los requisitos, me matriculé en una clase sobre la Biblia. La buena noticia fue que nunca hubo realmente ninguna tarea para entregar y ser calificada, por lo que terminé por no ir a clase. La mala noticia era que todo iba a depender de lo que obtuviera en mi examen final y no estaba preparado para hacerlo, ya que nunca había abierto ninguno de los libros de texto que se suponía que estábamos leyendo a lo largo del semestre. Creo que la habilidad que perfeccioné al máximo en la universidad fue la postergación.

Dos semanas antes del examen final de clase, el profesor pasó una lista de los cien posibles temas que estarían en el examen. Se nos dijo que, para el examen real, cinco de esos temas se elegirían al azar y por cada tema teníamos que escribir algunos párrafos sobre cada uno de ellos.

No había manera de que pudiera leer todas las lecturas que se suponía que había estado leyendo durante todo el semestre en dos semanas, y yo no estaba demasiado interesado en volver a apuntarme a la clase.

Dicen que la necesidad es la madre de la invención. En Harvard, podíamos usar nuestros ordenadores para iniciar sesiones electrónicas en grupos de noticias, que eran el equivalente a BJS, con los que había jugado durante el bachillerato. Envié un mensaje a uno de los grupos de noticias electrónicas e invité a todos los estudiantes de Harvard que estaban en la clase de Biblia a participar en el grupo de estudio más grande que jamás se haya creado, ya que era virtual.

Para cualquiera que estuviera interesado, yo le asignaría tres de los cien posibles temas a investigar a fondo. Cada estudiante tuvo que enviarme un correo electrónico de sus párrafos de cada uno de estos tres temas, como si fueran los temas de actualidad elegidos para el examen final. Recopilé las respuestas de todos, las fotocopieé y encuaderné, y luego distribuí las carpetas por 20 dólares cada una. Solo les permití comprar una carpeta si habían contribuido con sus tres temas para el proyecto.

Al final resultó que hubo un gran interés, por lo que en realidad recibí múltiples respuestas para cada tema de diferentes personas. Sin tener que abrir un libro o hacer cualquier escrito yo mismo, terminé con la guía de estudio más completa que jamás se había creado, y que todo el mundo encontró útil. Además adicionalmente, terminé por tener un pequeño beneficio. *The Crimson*, nuestro periódico de la escuela, escribió una historia sobre todo el experimento del grupo virtual de estudio y terminé sacando una buena calificación en el examen final.

Había descubierto el poder de la colaboración colectiva.

**F**ui expuesto a una multitud de cosas diferentes por primera vez en la universidad.

Me uní a la sociedad de películas, que ganaba dinero por el alquiler de películas que se mostraban en uno de los auditorios de la escuela, y luego vendía entradas a los estudiantes. Visité la finca de un amigo, donde aprendí a ordeñar vacas durante el día y donde me dieron puntos una noche después de caerme de barbilla mientras intentaba aprender a patinar sobre hielo. No estoy seguro de qué fue más traumático, si ordeñar la vaca o los puntos en la sala de emergencias.

Gané unas entradas en la radio local para mi primer concierto y pude ver a U2 tocar durante su gira Zoo TV. Tuve varios trabajos en la escuela, incluyendo los servicios en las bodas y de barman, esto, después de haber completado una sesión de cuatro horas en la Harvard Bartending School y de obtener un certificado en coctelería. También ocupé varios trabajos de programación de ordenadores, incluyendo el trabajo en Harvard Student Agencies, Spinnaker Software y un internado de verano en Microsoft.

Una de las empresas con las que trabajé fue BBN, que desarrolló la tecnología que con el tiempo se convirtió en la espina dorsal de Internet. BBN realizaba contratos con los diferentes organismos gubernamentales, por lo que se requería obtener una verificación de antecedentes penales con el fin de obtener un estatus secreto, que era un nivel por debajo del secreto de Estado. Al parecer, había niveles de secreto del Gobierno que eran tan altos que incluso el nombre del estatus era clasificado.

Para la mayor parte de mi trabajo en BBN tenía que ir a una sala grande, aislada, con múltiples niveles de seguridad, incluyendo tarjetas de identificación electrónicas y códigos secretos de acceso por diferentes puertas. No se me permitía llevar algo dentro o fuera de la sala, especialmente los dispositivos electrónicos o cualquier tipo de medio electrónico o de almacenamiento.

Un verano decidí dirigirme a través del río de Cambridge a Boston para visitar la ciudad. De alguna manera fui más allá del cuartel general de los Ángeles Guardianes de Boston, una pandilla callejera con la misión de prevenir y combatir la delincuencia. Terminé por convertirme en miembro durante unos meses y ayudé a patrullar el circuito del metro y los callejones de Boston.

Me dieron el nombre de banda “el Secreto”. Al principio pensé que era porque yo les había mencionado mi condición secreta con el Gobierno, pero más tarde supe que uno de los miembros de la pandilla originalmente quiso nombrarme “el Secreto de la antigua China”.

Durante mi tercer y cuarto año en la universidad, me di cuenta de que había perdido mi negocio propio, por lo que me hice cargo de la parrilla de Quincy House Grille, que era una zona de comedor en la planta baja de la Quincy House. Nuestra residencia albergaba a unos 300 estudiantes, y la Quincy House Grille fue un lugar de reunión nocturno para que los estudiantes jugaran a fútbol, billar, y satisficieran sus antojos de comida durante la noche.

Uno de mis compañeros, Sanjay, trabajó en el comedor conmigo. Éramos responsables de



establecer el menú y los precios de los pedidos a proveedores, la contratación de empleados y, de vez en cuando, hacer la comida nosotros mismos.

En ese tiempo había una ordenanza municipal que impedía la apertura a establecimientos de comida rápida en cualquier lugar cerca de la universidad, así que decidí tomar el metro hasta la parada más cercana del McDonald's. Hablé con el gerente de allí y me vendió un centenar de hamburguesas congeladas de McDonald's y panes, que luego subí en un taxi y me llevé a nuestra residencia. Por un par de meses esta fue parte de mi rutina diaria. No había otro lugar en el campus donde conseguir hamburguesas del McDonald's y yo estaba en condiciones de cobrar 3 dólares por hamburguesas que me costaban 1 dólar.

Eventualmente me cansé de hacer los recorridos diarios a McDonald's, así que decidí ver lo que hacía falta para poner un negocio de pizzas en su lugar. Me enteré de que las pizzas tenían altos márgenes. La pizza grande costaba menos de 2 dólares hacerla, pero podía ser vendida por 10 dólares (o más, con ingredientes adicionales). Y aún más dinero se podía hacer si se vendía la pizza en porciones. Después de algunas investigaciones, descubrí que costaría cerca de 2 000 dólares invertir en los hornos de pizza. Parecía que valía la pena el riesgo, así que respiré profundo e hice un cheque por 2 000 dólares.

También quería hacer que la parrilla fuera más que un lugar donde la gente quisiera pasar el rato, así que pasé muchas noches grabando vídeos musicales de MTV y paraba la grabación cuando aparecían en los anuncios. La reproducción de vídeos en el fondo resultó ser un gran éxito y, combinado con la oferta de la pizza, terminamos triplicando las ventas en comparación con el año anterior. La inversión de 2 000 dólares fue recuperada en un par de meses.

Fue a través del negocio de las pizzas que conocí a Alfred, que finalmente se uniría a Zappos como nuestro director financiero y director de operaciones. Alfred fue mi cliente número uno, y pasaba todas las noches para pedir una pizza grande de pepperoni.

En la universidad teníamos dos apodos para Alfred: "Human Trash Compactor" (compactador de basura humana) y "Monster" (monstruo). Obtuvo estos apodos porque cada vez que un grupo de nosotros iba a un restaurante (por lo general se trataba de un grupo de diez de nosotros, solíamos ir a menudo por la noche a un restaurante chino llamado Kong), él, literalmente, se terminaba las sobras de los platos de cada uno. Estaba agradecido de que yo no fuera uno de sus compañeros de habitación con los que compartía el baño.

Así que para mí, realmente no era tan raro que Alfred se detuviera cada noche a pedir una pizza de pepperoni. Pero a veces se detenía unas horas más tarde a por otra pizza grande de pepperoni. En ese momento, recuerdo que pensé, ¡Wow!, este muchacho sí que come.

Varios años después me enteré de que Alfred llevaba las pizzas a sus compañeros de cuarto y se las vendía en porciones. Así que supongo que fue por eso que terminamos contratándolo como nuestro director financiero y director de operaciones de Zappos.

Terminamos haciendo cálculos hace unos años y concluimos que, si bien yo hice más dinero con el negocio de la pizza que Alfred, él hizo diez veces más por hora que yo siendo intermediario en la venta de la pizza. (Hubo también un riesgo mucho menor por su parte. La parrilla fue víctima de un robo, una noche robaron 2 000 dólares. Al final del año pensé que había hecho efectivamente alrededor de 2 dólares por hora).

Yo no lo sabía en ese momento, pero nuestra relación con las pizzas fue la semilla que daría lugar a muchas oportunidades de negocio de millones de dólares en conjunto.

Como el fin de mi último año en la universidad se acercaba, Sanjay me presentó el “World Wide Web”. Pensé que era una cosa bastante interesante y divertida para explorar, pero no le presté mucha atención.

Para la mayoría de los estudiantes, incluido yo mismo, era importante conseguir un trabajo antes de la graduación. Una gran cantidad de empresas de todo el país y de diferentes industrias enviaron reclutadores a los campus de Harvard, para que no tuviéramos la necesidad de desplazarnos para realizar entrevistas para futuros trabajos.

Muchos de nuestros compañeros solicitaron trabajos de consultoría en bancos o de gestoría, los cuales eran considerados los trabajos más solicitados. A mí, los dos me parecían muy aburridos y también oí que las jornadas laborales eran de dieciséis horas diarias.

Así que Sanjay y yo decidimos entrevistarnos con la mayoría de las empresas de tecnología. Mi objetivo era encontrar un empleo muy bien pagado. No me importaba lo que mi función especificara, ni para qué empresa trabajara, ni cómo era la cultura de la empresa o dónde terminaría viviendo.

Yo solo quería un trabajo que pagara bien y que no acarreará demasiado trabajo.

---

\* Test de Aptitud Escolar, en sus siglas en inglés y que sirve para acceder a la universidad en USA.

## 2

### A veces se gana, a veces se pierde

#### En el mundo real

La compañía Oracle nos ofreció trabajo a Sanjay y a mí.

Tuve algunas ofertas de diferentes tipos de trabajos, pero aceptar la oferta de Oracle fue una decisión bastante fácil. No solo me ofrecieron la mayor cantidad de dinero, 40 000 dólares por año, que en 1995 era un salario bastante bueno para un trabajo (y más saliendo directamente de la universidad), sino que también se ofrecieron a pagar todos los costes de la mudanza a California de todo lo que habíamos acumulado durante mis años en la universidad. Además, iban a ponernos a Sanjay y a mí a vivir en un edificio de la compañía sin costes adicionales durante las semanas que íbamos a asistir al programa para empleados nuevos.

Sentí que lo había logrado. Había ganado el juego: como me habían dicho consistía en obtener en la universidad un trabajo que pagara más dinero que el resto. Como ya había comparado las ofertas de trabajo que mis compañeros habían logrado, estaba bastante claro que Sanjay y yo ganaríamos más dinero que cualquiera de los demás.

Unos meses después, Sanjay y yo estábamos en la misma clase de entrenamiento, como nuevos empleados de Oracle. Este fue un programa de tres semanas, y los veintitrés participantes éramos empleados recientemente graduados en la universidad. Esas tres semanas pasaron volando. Era básicamente un curso intensivo en la base de datos de programación. Teníamos proyectos desafiantes y emocionantes. Realmente sentí que estaba aprendiendo mucho, haciendo nuevos amigos y, lo más importante, ganando mucho dinero. Al final del entrenamiento, tenía muchas ganas de conocer a mi nuevo jefe para empezar mi nuevo trabajo.

Realmente no tenía ni idea de lo que iba a hacer o qué esperar. No había hecho ninguna investigación sobre Oracle. Todo lo que sabía era que habían enviado a alguien para entrevistarme en el campus, mientras estaba en la universidad, y que quedaron impresionados con mi expediente. Realmente no sabían quién era yo, y yo no sabía quiénes eran ellos. Sabía que iba a ser un ingeniero de *software* y que me estaban pagando 40 000 dólares.

El primer día de trabajo real en Oracle, me mostraron mi escritorio y me dijeron cuáles eran mis

tareas y responsabilidades. Básicamente, lo que se suponía que tenía que hacer eran pruebas de regresión y control de calidad técnica. No tenía ni idea de lo que eso significaba, pero en realidad no importaba. Yo estaba ganando un buen dinero. Y en una semana, me enteré de que en realidad era dinero fácil.

Todo lo que tenía que hacer era realizar un par de pruebas todos los días. Estaba cerca de cinco minutos para preparar un test, y luego unas tres horas para que la prueba se automatizara, durante ese tiempo yo estaba sentado, esperando a que la prueba terminara. Por lo que solo podía hacer dos o tres pruebas al día como máximo. También me di cuenta de que nadie estaba supervisando cuando entraba o salía de la oficina. De hecho, creo que nadie en realidad sabía quién era yo.

Durante el primer mes o algo así, me sentí afortunado. No podía creer que estuviera recibiendo dinero por hacer algo que casi no me exigía esfuerzo. Sanjay y yo habíamos encontrado un apartamento que estaba a siete minutos de la oficina y fuimos compañeros de nuevo.

Al cabo de una semana, ya tenía mi rutina diaria:

10:00 a. m. - Presentarme en mi escritorio.

10:05 a. m. - Empezar a hacer una de las pruebas.

10:10 a. m. - Revisar mi correo electrónico, enviar *e-mails* a mis amigos de mi clase de entrenamiento.

11:30 a. m. - Volver a casa para el almuerzo.

12:30 p. m. - Dormir una siesta.

1:45 p. m. - Volver a la oficina.

2:00 p. m. - Empezar a hacer otra de las pruebas.

2:05 p. m. - Revisar mi correo electrónico, responder a los *e-mails* de amigos de mi clase de entrenamiento.

4:00 p. m. - Volver a casa.

Me sentí muy afortunado porque tenía un horario muy fácil, mientras que Sanjay, por lo general, no llegaba a casa hasta las 7:00 de la tarde. De vez en cuando le preguntaba cómo era su trabajo, y él se encogía de hombros y decía algo como “está bien. No es tan emocionante”.

Yo le dije que mi trabajo tampoco era emocionante, pero tal vez podríamos trabajar en algo por las noches y fines de semana juntos por diversión y para combatir el aburrimiento. Había algo llamado el “World Wide Web” que estaba comenzando a ser cada vez más popular. Sanjay era muy bueno en diseño gráfico, así que tal vez podríamos empezar algo, crear sitios web para otras compañías.

La idea de iniciar nuestro propio negocio sonaba muy divertida. Nosotros elegimos el nombre de la empresa “Internet Marketing Solutions” o MSI abreviado. Habíamos creado nuestra propia página web, ordené una segunda línea telefónica para nuestro apartamento, y fui a Kinko’s a imprimir tarjetas personales del negocio. Estábamos listos para empezar a registrar a algunos clientes.

Teníamos un plan para saber cómo suscribir a los clientes: en primer lugar, nos acercaríamos a la Cámara de Comercio local y les ofreceríamos construir su sitio web de forma gratuita. Entonces podríamos decirles a todos los negocios locales que la Cámara local era un cliente nuestro (evitando cualquier mención de que no se nos había pagado por el servicio), registrar tantas empresas locales como fuera posible, y el dinero empezaría a llegar en poco tiempo.

Por lo tanto, primero lo primero. Tuvimos que convencer a la Cámara de Comercio local de que nos dejara construir su sitio web. A pesar de que nuestro servicio no suponía una inversión de dinero, acercarse a ellos no fue tan fácil por teléfono, lo cual me llevó a mi primera llamada de ventas en persona. Yo había concertado una reunión con ellos para las 12:30 de la mañana, lo que encajaría a la perfección con mi rutina diaria.

El día de mi cita estaba nervioso. Nunca antes había hecho una exitosa llamada de ventas, pero sabía que mi misión era convencerlos de que necesitaban un sitio web y de que éramos los socios adecuados para ellos. Sabía que las apariencias eran importantes, así que cuando me fui de Oracle en mi hora de almuerzo a las 11:30, me fui a casa primero y me puse el traje y la corbata que había usado para la graduación, unos pocos meses antes. Me aseguré de que tuviera muchas tarjetas del negocio. Llevé conmigo folletos de nuestro negocio, que Sanjay había creado e impreso un par de días antes.

A pesar de que estaba nervioso, la reunión fue bien. Fueron particularmente receptivos al hecho de que les estábamos ofreciendo hacerlo todo de forma gratuita. Durante las próximas semanas, mi hora de almuerzo se hacía más y más larga, y terminé pasando la mayor parte de mi tiempo en reuniones con los de la Cámara para asegurarme de que estaban contentos con lo que estábamos creando para ellos. Las noches de Sanjay se hacían cada vez más largas ya que él tenía que dedicar toda la noche a la creación de la página web. Yo era el de las ventas y atención al cliente, y él era el tipo de producción y diseño. Hacíamos un buen equipo.

Habíamos puesto en marcha el sitio web de la Cámara de Comercio en un mes, y ahora estábamos listos para empezar a recibir a los clientes que pagaran. Nuestro primer objetivo fue el centro comercial Hillsdale, que era un gran centro comercial localizado en la calle donde vivíamos. Pensamos que sería una buena opción porque si éramos capaces de registrarlo como un cliente, entonces seríamos capaces de acercarnos a cada una de las tiendas de su interior y les diríamos que el centro comercial se había registrado con nosotros y que por lo tanto ellos deberían hacerlo también.

Durante los dos meses siguientes, pasé cada vez menos tiempo en la oficina en Oracle porque me reunía con los del centro comercial Hillsdale y con otros pequeños negocios. Finalmente convencí al centro comercial de que pagara 2 000 dólares para diseñar, administrar y alojar su sitio web.

¡Lo habíamos conseguido! Teníamos nuestro primer cliente real que iba a pagar. Ya podíamos renunciar a nuestros frustrantes y aburridos trabajos en Oracle para poder dirigir nuestro propio negocio de tiempo completo. Así que decidimos que eso era lo que se iba a hacer.

Yo era un manojo de nervios la mañana en la que le iba a decir a mi jefe de Oracle que iba a renunciar. Después de pensarlo durante media hora, eventualmente tomé valor para caminar por el pasillo hacia su oficina. Estaba dispuesto a darle la noticia. A través de la ventana de su oficina, él me miró y yo miré hacia arriba. Hicimos contacto visual. Sentí que mi corazón latía más y más rápido. Y luego miré hacia otro lado. Le eché un vistazo y me di cuenta en el último minuto de que se iba a reunir con alguien más en su oficina, así que no podía decirle nada en ese momento. Sentí una enorme sensación de alivio y seguí caminando junto a su oficina, fingiendo que en realidad iba de camino al baño.

Así que me lavé las manos y esperé en el interior del baño durante un par de minutos para que pareciera que en realidad había ido al baño. Y luego pasé por delante de la oficina de mi jefe cuando regresaba a mi escritorio y estuve la siguiente media hora mandando correos electrónicos a mis

amigos. Me imaginé que treinta minutos era tiempo suficiente para que la reunión se hubiese terminado, entonces decidí esperar otros quince minutos para asegurarme, y me dirigí hacia su oficina otra vez.

Por alguna razón, estaba más nervioso esta segunda vez. Creo que tal vez era porque no estaba seguro de si todavía iba a estar en la reunión con la persona que estaba anteriormente. Si él todavía estaba en esa reunión, entonces tendría que fingir que estaba haciendo otro viaje al baño, y era probable que empezara a pensar que tal vez tenía problemas de vejiga o de estómago. Probablemente estaba pensando que era extraño que yo estuviera usando el baño cerca de su oficina, en lugar del que estaba cerca de mi cubículo. Pero tal vez pensaría que el baño que estaba cerca de mi mesa estaba fuera de servicio o algo así. Estaba bastante seguro de que todos estos pensamientos corrían por su mente, así que estaba tratando de convencerme de que realmente no importaba, que de todos modos iba a ser mi último día. Sin embargo, en mi interior, seguía pensando que lo único que él recordaría diez años más tarde, sería mi necesidad de utilizar el baño varias veces, en cortos períodos de tiempo, en el lado equivocado de la construcción. Eso sería desastroso.

Así que decidí asegurarme de que su último recuerdo de mí no fuera “el tipo raro que tenía que ir al baño muchas veces”. Tenía un plan: caminaría en línea recta hasta su oficina y acabaría con ello. Así que caminé otra vez, diciéndome que no había vuelta atrás. Para asegurarme de que no tuviéramos ni por casualidad contacto con los ojos, de antemano, esta vez me acerqué a la pared para que él no pudiera verme llegar. Mi corazón se aceleró, vi que la puerta estaba abierta en esta ocasión y cuando, finalmente, estaba frente a su puerta, miré hacia dentro preparado para decirle que iba a renunciar cuando ví que allí no había nadie.

Esto iba a pasar a la historia como la renuncia más difícil. Supuse que él había ido a otra reunión o al almuerzo, así que decidí ir a comer también. Regresaría más tarde para mi tercer intento de renuncia.

Así que dejé escapar un suspiro y me di la vuelta. Y me encontré a mi jefe, que estaba detrás de mí.

“¿Tony? ¿Estabas buscándome?”, preguntó.

No estaba preparado mentalmente para esta situación. Había estado pensando en qué comida pedir en *Taco Bell*. Sorprendido y nervioso, me apresuré a mascullar un extraño “no, lo siento” y me alejé lo más rápido que pude sin levantar más sospechas.

En *Taco Bell* tomé dos decisiones muy importantes. Decidí probar su taco de dos pisos, que resultó tener un sorprendente efecto calmante en el estómago, y también decidí que iba a esperar hasta el siguiente día para renunciar. Era evidente que estaba recibiendo señales de que no era el día correcto.

Cuando regresé a la oficina esa misma tarde, estaba más relajado, sabiendo que no tenía que lidiar con mi renuncia ese día. Me dirigí al baño que estaba cerca de mi cubículo, solo para encontrarme con un cartel en la puerta que decía que estaban limpiándolo y que utilizara el otro baño, el que estaba al lado de la oficina de mi jefe.

Por fortuna, estaba bastante familiarizado con la ubicación de dicho baño, así que me dirigí hacia allí. Cuando me acerqué al baño, vi que mi jefe estaba solo en su oficina, con la puerta abierta. Me decidí impulsivamente, solo quería terminar con eso, así que antes de que pudiera pensar demasiado al respecto, me obligué a entrar en su oficina.

“¿Tiene unos minutos?”, le pregunté. Cerré la puerta y me senté frente a él. Éste fue el punto sin

retorno.

“He decidido... renunciar”, le dije nerviosamente. Yo solo había estado en Oracle durante cinco meses y no había logrado realmente nada allí. No sabía cómo iba a tomarse mi jefe la noticia. Me preocupaba si se molestaría porque yo no había estado en Oracle durante mucho tiempo y ya estaba renunciando. O tal vez él sabía que yo había estado haciendo largos descansos y almuerzos y tal vez secretamente estaría feliz de que me fuera. O tal vez no le importaba. Los tres segundos que tardó en responder parecían tres minutos.

“¡Wow! ¡Usted debe de estar uniéndose a otra compañía que va a empezar! ¡Qué oportunidad tan emocionante!”. Él pensaba que yo me estaba uniendo a una empresa que tenía millones de dólares en capital de riesgo financiero.

No tuve el corazón para decirle que me aburría en Oracle y que quería tener tiempo para hacer más llamadas de ventas para el negocio del diseño web que Sanjay y yo estábamos haciendo desde el salón de nuestra casa. Al ritmo que íbamos, en realidad íbamos a hacer mucho menos dinero de lo que estábamos haciendo en Oracle.

Pero queríamos dirigir nuestro propio negocio y tener el control de nuestro propio destino. Esto no fue por el dinero, se trataba de no estar aburridos. Ambos, Sanjay y yo, oficialmente habíamos renunciado y estábamos listos para comenzar el próximo capítulo de nuestras vidas. No teníamos ni idea de a dónde nos llevaría, pero donde quiera que fuera, sabíamos que tenía que ser mejor que sentirse aburrido e insatisfecho. Estábamos listos para una nueva aventura.

## Comienzo

Al final resultó que la aventura que estábamos esperando que nos pasara, no terminó pasando por su propia cuenta. Acabamos sentados en nuestro apartamento, de vez en cuando haciendo algunos trabajos de diseño web, y saliendo de vez en cuando, procurando fomentar las ventas un poco más.

Al final de la primera semana, me di cuenta de que ninguno de nosotros realmente estaba apasionado con el trabajo del diseño web. Nos encantaba la idea de poseer y gestionar nuestro propio negocio, pero la realidad terminó siendo mucho menos divertida que la fantasía.

Mis padres no estaban exactamente contentos con que yo renunciara a mi trabajo en Oracle sin un plan real de lo que iba a hacer a continuación. Cuando le dije a mi padre que Sanjay y yo estábamos pensando en el funcionamiento de una empresa de diseño web, me dijo que en realidad no sonaba como que pudiese llegar a ser un gran negocio, lo suficiente para ser significativo. Y ahora, una semana después de crear el negocio, tanto Sanjay como yo comenzábamos a preguntarnos si habíamos tomado la decisión correcta de marcharnos de Oracle.

Las semanas siguientes fueron duras y algo deprimentes. Empezamos a pasar la mayor parte de nuestro tiempo simplemente navegando por la web para combatir el aburrimiento y mantenernos entretenidos. Ver a Sanjay entrar en la habitación para dormir una siesta en pleno día, al principio fue muy divertido. Estábamos empezando a volvernos un poco locos de remate.

Por suerte, ambos teníamos suficientes ahorros de los trabajos que habíamos tenido en la universidad y no teníamos que preocuparnos sobre si seríamos capaces de pagar el alquiler el resto



del año. No sabíamos qué queríamos hacer, pero habíamos aprendido *lo que no queríamos hacer*. No queríamos trabajar para Oracle. No queríamos hacer más trabajos de diseño web. No queríamos hacer más llamadas de ventas. Y no queríamos estar aburridos hasta el cansancio.

Así que pasamos nuestros días y noches tratando de descifrar la próxima gran idea de negocio de Internet, pero realmente no podíamos llegar a nada que sonara bien. Un fin de semana, por puro aburrimiento, decidimos hacer algunos programas informáticos, para poner a prueba una idea de algo que inicialmente llamamos el “Internet Link Exchange” (ILE), finalmente nombrado solo “LinkExchange”.

La idea de LinkExchange era bastante simple. Si ejecutabas un sitio web, entonces podías suscribirte a nuestro servicio de forma gratuita. Al registrarte, tenías que insertar un código especial en tu página web, lo que provocaría que los anuncios se empezaran a mostrar en su sitio web de forma automática.

Cada vez que un visitante fuera a su sitio web y mirara uno de los anuncios, se ganaba la mitad de un crédito. Así que, si había un millar de visitantes llegando a su sitio web todos los días, acabaría ganando 500 créditos por día. Con los 500 créditos, su sitio web se anunciaría 500 veces en toda la red de LinkExchange de forma gratuita, así que esto era una gran manera de promocionarse para los sitios web que no tenían presupuesto y una manera de obtener publicidad adicional de forma gratuita. Las 500 impresiones extras de publicidad sobrante serían para nosotros. La idea era que íbamos a expandir la red LinkExchange a lo largo del tiempo y, finalmente, tener suficientes inventarios para vender publicidad, con suerte, a las grandes corporaciones.

Sanjay y yo terminamos toda la programación de ordenador para nuestro experimento durante un fin de semana, y luego enviamos *e-mails* a cincuenta de nuestros pequeños sitios favoritos de la web que habíamos encontrado al navegar, para preguntarles si les gustaría ayudar a probar nuestro nuevo servicio.

Para nuestra sorpresa, más de la mitad de los sitios web se registraron por correo electrónico para ayudarnos a probar el servicio dentro de las veinticuatro horas. Como los visitantes veían sus sitios web y miraban los anuncios, los rumores comenzaron a extenderse sobre LinkExchange. Al cabo de una semana, sabíamos que nuestro proyecto era inicialmente destinado a combatir el aburrimiento y tenía el potencial de convertirse en algo grande. Decidimos que debíamos concentrar todas nuestras energías en hacer de LinkExchange un negocio exitoso.

Los siguientes cinco meses fueron como un torbellino. Cada día, más y más sitios web se registraban para nuestro servicio. No estábamos muy preocupados por tratar de hacer dinero todavía. Nos centramos solo en el crecimiento del tamaño de la red LinkExchange. Estábamos muy contentos por estar creando algo que estaba creciendo rápidamente y que la gente realmente parecía apreciar su uso.

Sanjay y yo estuvimos trabajando a marchas forzadas, la mitad del tiempo hacíamos programación y la otra mitad del servicio respondíamos a los *e-mails* de los clientes. Estábamos religiosamente tratando de responder a cada correo electrónico que nos llegaba a la mayor brevedad posible. Por lo general, habíamos sido capaces de responderlos dentro de los diez minutos y la gente se sorprendía de nuestra capacidad de respuesta.

Llegamos al punto en el que no podíamos seguir el ritmo de todos los *e-mails* que recibíamos, por lo que un amigo que vino de visita de fuera de la ciudad decidió ayudarnos y terminó por no irse nunca. Fue un momento emocionante, divertido, mágico, y surrealista para todos nosotros. Sabíamos

que estábamos en algo grande, solo que no teníamos idea de cómo iba a evolucionar. Todos los días comenzábamos la confusión juntos. Literalmente, no teníamos ni idea de en qué día de la semana estábamos.

Un día, en agosto de 1996, recibimos una llamada telefónica de un hombre llamado Lenny. Llamaba desde Nueva York y dijo que quería comprar la publicidad en nuestra red y también explorar la posibilidad de comprarnos la compañía. Sanjay y yo estuvimos de acuerdo en reunirnos con él durante esa semana, en San Francisco, para cenar.

Nos conocimos en Tony Roma's, una cadena de restaurantes especializada en todo tipo de costillas. Lenny se presentó como "Bigfoot", que al parecer era el nombre de su empresa, así como su apodo. Pidió para beber un Kahlua, así que yo también pedí lo mismo. Sanjay, sin embargo, evitó el Kahlua. Él y el Kahlua no se llevaban bien desde aquella noche a la que nuestros compañeros de la universidad siempre se referían como "la noche Kahlua", en la que se consumieron algunas copas de más de Kahlua (y que más tarde vomitó de vuelta en el inodoro que todos compartíamos como compañeros de cuarto).

Lenny nos dijo que nos quería hacer una oferta: un millón de dólares en efectivo y acciones para que nosotros le vendiéramos LinkExchange a Bigfoot. Como parte del acuerdo, Lenny quería que nos mudáramos a Nueva York para trabajar en Bigfoot. Sanjay y yo nos miramos el uno al otro, ambos en estado de *shock*. LinkExchange tan solo tenía cinco meses de edad, y ahora teníamos la oportunidad de venderlo por un millón. Esta podía ser una oportunidad de cambio de vida para nosotros. Le dijimos a Lenny que queríamos unos días para pensar en ello, pero la única palabra que se me vino a la cabeza fue ¡Wow!

Sanjay y yo pasamos las siguientes veinticuatro horas hablando de lo que debíamos hacer. Realmente creía que LinkExchange tenía el potencial de ser mucho más grande, pero también era difícil rechazar tanto dinero. Por lo tanto, decidimos decirle a Lenny que venderíamos la compañía por dos millones de dólares en efectivo. De esta manera, Sanjay y yo nos iríamos con un millón cada uno después de solo cinco meses de trabajo. Yo había leído en alguna parte que estás en una mejor posición de negociación si no te importa cuál es el resultado y si no tienes miedo de abandonar el trato. Con dos millones de dólares yo sería feliz si la oferta se hacía o no.

Al final resultó que Lenny no pensó que valiera dos millones (y creo que en realidad él no tenía los dos millones), por lo que nos pusimos de acuerdo para irnos por caminos separados, pero seguir en contacto.

"LinkExchange es una oportunidad única en la vida", dijo Lenny. "He hecho mucho dinero en mi vida, pero también perdí mucho cuando decidí apostar por la granja en lugar de sacar el dinero de ahí. Os deseo la mejor de las suertes".

Sanjay y yo estábamos más motivados que nunca, seguros de que LinkExchange sería un éxito. Teníamos que demostrarle a Lenny que se equivocaba.

A medida que más y más personas se subscribían a nuestros servicios, Sanjay y yo nos dimos cuenta de que necesitábamos mucha más ayuda, tanto en lo referente al servicio al cliente como con la programación informática. Además, tratábamos de convencer a los amigos que nos visitaban de fuera de la ciudad para que no regresaran a casa y que nos ayudaran a responder correos electrónicos, y también comenzamos a buscar más programadores.

Me acordé de que en la universidad yo había estado en un equipo de competencia internacional de programación. A cada universidad se le permitió enviar un equipo de sus tres mejores programadores para que compitieran contra equipos de otras universidades. El equipo en el que yo estaba terminó en primer lugar en la competición. Decidí que debería llamar a Hadi, que había sido uno de mis compañeros durante uno de mis años en el equipo, y ver si estaba interesado en unirse a LinkExchange.

En la universidad me enteré de que Hadi estaba interesado en la magia, por lo que habíamos examinado brevemente la idea de poner un espectáculo de magia en el colegio, en forma de anfiteatro, con la posibilidad de ganar algo de dinero extra. Pensamos que podríamos ser el próximo dúo David Copperfield, pero al final nunca fuimos a ningún lugar porque los dos estábamos demasiado ocupados.

Cuando me puse en contacto con Hadi, le pregunté si él estaría interesado en unirse a LinkExchange, y le di toda la información de fondo sobre cómo fuimos creciendo rápidamente, la oferta de un millón de dólares que acabábamos de rechazar, y lo emocionante que era todo. Me dijo que sin duda sonaba emocionante, pero que él estaba ocupado en Seattle trabajando en Microsoft, al frente del equipo que pondría en marcha un navegador web llamado “Internet Explorer” para competir con el navegador Netscape, por lo que no se veía capaz de unirse a nosotros.

Sin embargo, él me dijo que tenía un hermano gemelo que se parecía mucho a él, y actuaba igual que él. Los dos eran tan similares, me dijo, que en la universidad solían ir a entrevistas de trabajo uno por el otro y simulaban ser la otra persona si uno de ellos estaba muy ocupado. Me pregunté si nunca pretendieron ser el otro cuando iban a citas a ciegas.

“Así que... básicamente ¿quieres que contratemos a tu doble...?”, le pregunté.

“Sí”.

“¿Es verdadera la historia de que ibais a entrevistas de trabajo uno por el otro?”

“Sí”.

“Está bien, suena bien. ¿Cuál es el nombre de tu doble?”

“Ali”.

Así que después de una reunión con Ali en nuestro apartamento, Sanjay y yo decidimos hacerlo nuestro tercer socio en LinkExchange, y habíamos abierto una verdadera oficina en San Francisco. Cada uno de nosotros comenzó a reclutar a nuestros amigos a unirse a LinkExchange y, uno a uno, lo hicieron.

En diciembre de ese año había veinticinco empleados en LinkExchange, y la mayoría de ellos eran amigos nuestros. Fue entonces cuando Jerry Yang, el cofundador de Yahoo!, dijo que quería hablar con nosotros. Yahoo! acababa de salir a cotizar en bolsa con mucho éxito a principios de año, y con un valor de más de mil millones de dólares. Jerry era el niño del cartel para el .com, una época de locura, así que estábamos todos muy emocionados de llegar a conocer a una celebridad de Internet. Teníamos la esperanza de ser capaces de llegar a algún tipo de acuerdo publicitario con Yahoo! para ayudar a acelerar nuestro crecimiento.

Como se vio después, Jerry no estaba interesado en un acuerdo de publicidad. Estaba interesado en la compra de nuestro negocio y esto fue un pequeño impacto para nosotros. Tuvimos que esperar hasta que las vacaciones terminaran porque todo el mundo en su empresa y oficina de desarrollo estaban de vacaciones, por lo que acordamos hablar de nuevo en enero.

Después del Año Nuevo, llegó y se reunió con nosotros en nuestro viejo apartamento y nos dijo a

Sanjay, a Ali y a mí la cifra correcta que estaban dispuestos a pagar.

“Veinte millones de dólares.”

Traté de parecer lo más tranquilo posible. El primer pensamiento que me vino a la mente fue ¡Wow! El segundo pensamiento que vino a mi mente fue que estaba muy contento de no haberle vendido la compañía a Lenny meses atrás.

Le dijimos a Jerry que lo pensaríamos y que en unos pocos días lo buscaríamos. Toda esta situación era como un *Déjà vu*, pero esta vez los números eran más grandes. Mucho, mucho más grandes.

Los siguientes días fueron de muchas angustias. Les habíamos dicho al resto de nuestros empleados lo que había sucedido, y que Sanjay, Ali y yo tomaríamos la decisión final. Si aceptábamos los 20 millones, no tendríamos que trabajar de nuevo por el resto de nuestra vida.

Como experimento, hice una lista de todas las cosas que haría con el dinero, si lo tuviera:

- Me gustaría comprar una propiedad o un apartamento en San Francisco, por lo que tendría un lugar para vivir que podría llamar mío, en lugar de alquilar un lugar y vivir con un compañero.
- Me gustaría comprar un televisor de pantalla grande y construir un cine en casa.
- Me gustaría ser capaz de ir de mini vacaciones (fines de semana largos) cada vez que quisiera, a lugares como Las Vegas, Nueva York, Miami y Los Ángeles.
- Me gustaría comprar un ordenador nuevo.
- Me gustaría iniciar otra compañía, porque me gustaba mucho la idea de construir y hacer crecer algo.

Me sorprendió que mi lista fuera tan corta, y que en realidad fuera muy difícil para mí añadir más a ella. Con los ahorros que tenía de mis trabajos anteriores, en realidad ya tenía la posibilidad de comprar la televisión y el ordenador, e irme de mini vacaciones. Solo que nunca me puse a hacerlo.

Yo ya estaba ayudando a dirigir una empresa, con la cual estaba muy emocionado. Parecía un poco tonto vender una empresa con la que estaba entusiasmado, con el fin de iniciar una nueva empresa para sentirme satisfecho. Con la excepción de ser dueño de mi propia casa en lugar de alquilar, me di cuenta de que ya tenía los medios para comprar todo lo que quería comprar.

Las palabras de Lenny resonaron en mi cabeza una y otra vez:

“LinkExchange era una oportunidad única en la vida”. Yo sabía en mi corazón que, incluso, si algo fallaba, ir detrás de la oportunidad era lo correcto. Era mucho más importante que ser dueño de una propiedad o de un apartamento a la edad de veintitrés años. Convertirse en propietario de una casa puede esperar hasta más tarde.

Hablé con Sanjay y Ali sobre mis pensamientos, y habían llegado, independientemente, a la misma conclusión. Que éramos aún jóvenes. Nosotros podíamos darnos el lujo de ser audaces.

Al día siguiente tuvimos una reunión de empresa para anunciar nuestra decisión.

“Como todos sabéis, hemos recibido una oferta de Yahoo! para comprar la empresa, y hemos pasado los últimos días pensando en si aceptar la oferta o no”, comencé. Se podía sentir la creciente tensión en la sala.

“Hemos decidido rechazar su oferta”.

Al mirar a mi alrededor, me sorprendió que pareció haber una sensación de alivio en el rostro de la gente. “Estamos viviendo un momento muy especial”, dije. “La industria de Internet está explotando. Empresas como Netscape, eBay, Amazon y Yahoo! están cambiando el curso de la historia de la humanidad. Nunca antes tantas compañías se habían hecho exitosas en un período de tiempo tan corto. Tenemos la oportunidad de ser una de esas empresas, mientras tengamos el mejor momento de nuestras vidas.”

No estoy seguro de por qué, pero por alguna razón empecé a sentirme cada vez más emocionado. Mi voz comenzó a temblar. Tuve que poner fin a mis palabras y terminar la reunión, o de lo contrario hubiera empezado a llorar:

“Nunca habrá otro 1997”.

Éramos nosotros contra el mundo y estábamos seguros de ganar.

Los siguientes meses fueron borrosos. De alguna manera, todo parecía estar en su lugar como si hubiera alguien que velara por nosotros y se asegurara de que no hiciéramos algo mal. Michael Moritz, de Capital Sequoia, la misma firma de capital que Yahoo! financiaba, se convirtió en nuestro miembro de la junta e invirtió en nosotros 3 millones de dólares por una participación del 20 por ciento en la empresa. Más y más sitios web comenzaron a firmar con nuestro servicio y comenzaron a contratarnos algunos grandes anunciantes para generar ingresos para la compañía. Contratamos a muchos empleados inteligentes y apasionados (muchos de los cuales eran amigos de los empleados existentes), y nos divertíamos mucho juntos. Estábamos en la cima del mundo.

No estoy muy seguro de cómo empezó, pero teníamos una tradición muy divertida en LinkExchange. Una vez al mes, me gustaba enviar un correo electrónico a toda la empresa haciéndoles saber que teníamos una reunión importante, y que algunos de nuestros importantes inversores y miembros de la Junta asistirían, por lo que todos estaban obligados a llevar traje y corbata el día de la reunión.

Todo el mundo excepto los empleados recientemente contratados sabían que no era una reunión de trabajo real, y que en realidad no necesitaban usar traje y corbata. La verdadera razón de la reunión era para que nosotros pudiéramos iniciar y hacer novatadas a todos los empleados nuevos que se habían unido a LinkExchange en el último mes.

Así que una vez al mes, todos los empleados recién contratados se presentaban a la oficina vestidos con traje y corbata. Allí se daban cuenta de que habían sido el blanco de la broma de la compañía. Por la tarde, en la reunión, todos los nuevos empleados eran llamados al frente de la sala para completar algún tipo de tarea bochornosa.

Después de la inversión de Sequoia, le pedimos a Michael Moritz que asistiera a nuestra reunión de inicio, y lo llamamos para que pasara al frente de la sala, al mismo tiempo que los otros seis empleados que habían sido contratados en el último mes.

Después de que cada persona se presentara, les hicimos saber que en honor a la presencia de Moritz, habíamos decidido que queríamos que todos se movieran al unísono con la música que estaba a punto de sonar.

Si alguna vez has leído algo en los medios de comunicación acerca de Moritz, sabrás que en general es retratado como una persona inteligente, introspectivo y un apropiado periodista británico, convertido en empresario capitalista, por lo que todos estaban emocionados al ver que él estaba

dispuesto a ponerse delante del resto, con los otros empleados nuevos. Alguien sacó un *boom box* y lo encendió al tiempo que todos empezaron a aplaudir y a vitorear. Y entonces comenzó la música. Era la *Macarena*.

No creo que las palabras puedan describir lo que era ver a Moritz obligado a bailar la *Macarena*. Está a la altura de uno de los lugares de interés turístico más extraños para visitar. Todos en la sala estaban animados y riendo, y al final de la canción yo tenía lágrimas en mi rostro de tanto reír.

Recuerdo que miré alrededor a todas las caras felices, y al mismo tiempo pensaba “no puedo creer que esto sea real”. No se trataba solo de ver a Moritz bailar la *Macarena*, o que todo el mundo en la sala se estuviera riendo. Era por todo lo que había sucedido en el último año. Simplemente no parecía real.

En las palabras de *Pretty woman*, yo estaba viviendo un cuento de hadas.

## El crecimiento rápido

Poco después de recibir el dinero de Sequoia, me acerqué a Alfred, el chico a quien le había vendido la pizza en la universidad, para ver si se unía a nosotros a tiempo completo. Él estaba ocupado trabajando en conseguir su doctorado en Estadísticas en Stanford. Para mí, eso sonaba como la segunda cosa más aburrida que hacer en el mundo (la cosa más aburrida es ver la pintura cuando se seca durante la noche, cuando está demasiado oscuro para ver de qué color es la pintura).

Durante los dos años anteriores, había tratado de buscar algún tipo de negocio que pudiéramos hacer juntos. Una de mis primeras ideas fue la apertura de una franquicia de sándwiches Subway con Alfred en algún lugar del campus de Stanford. En ese momento, Subway era una de las franquicias de más rápido crecimiento en los Estados Unidos, en parte debido a que la cuota de franquicia y los costes de inicio eran muy bajos. Alfred había considerado realmente hacerlo conmigo, pero Stanford lo descubrió y no se permitían las actividades comerciales en el campus en ese momento.

Cuando Sanjay y yo comenzamos LinkExchange, le había preguntado a Alfred si quería unirse a nosotros. Él pensó que era demasiado arriesgado en ese momento y también le preocupaba que sus padres se enfadaran con él por el abandono de la escuela de graduados, así que nos pusimos de acuerdo para mantenernos en contacto y, en lugar de eso, él trabajaría, de vez en cuando, como consultor nuestro.

Esta vez, sin embargo, Alfred fue mucho más receptivo. Creo que se debió a la combinación de saber que contábamos con 3 millones de dólares en el banco, que provenían de Sequoia, y de darse cuenta de que obtener un doctorado en realidad no era lo suyo. Se unió a LinkExchange a tiempo completo en 1997, como nuestro vicepresidente de finanzas.

Durante los siguientes diecisiete meses, todos dormíamos muy poco. Estábamos creciendo muy rápidamente y la contratación de personas crecía tan rápido como se podía. Casi agotamos nuestra red de amigos en la contratación de empleados, por lo que comenzamos a contratar a casi cualquier cuerpo caliente que estuviera dispuesto a trabajar para nosotros y que no hubiera estado en la cárcel más de seis meses.

Se nos quedaba pequeño el piso que habíamos alquilado para nuestra oficina y empezamos a

ampliar la empresa a plantas adicionales del edificio. Incluso abrimos oficinas de ventas en Nueva York y Chicago. Era una sensación extraña caminar por la oficina y ver gente que no reconocía. Parecía que todas las semanas hubiera alguien nuevo. No era solo que no supiera los nombres de las personas o cuáles eran sus trabajos... Ni siquiera reconocía sus caras. Al subir y bajar las escaleras del edificio, no estaba seguro de si la gente que me encontraba trabajaba para LinkExchange o para una de las otras empresas con las que compartíamos nuestro edificio de oficinas.

En ese momento, no pensé que se trataba necesariamente de algo malo. Después de todo, no reconocer a las personas debido a nuestro hipercrecimiento hizo las cosas aún más emocionantes y alimentó la alta adrenalina 24/7 que todos estábamos sintiendo. Pero mirando hacia atrás, debería haber habido una señal de alerta enorme para lo que se avecinaba.

El cuento es que simplemente no sabíamos que deberíamos haber prestado más atención a la cultura de nuestra empresa. Durante el primer año, habíamos contratado a nuestros amigos y personas que querían ser parte de la diversión y la construcción de algo emocionante. Sin darnos cuenta, habíamos creado juntos una cultura de empresa que todos disfrutábamos, al ser parte de ella.

Luego, a medida que creció más allá de veinticinco personas, cometimos el error de contratar a personas que se unían a la compañía por otras razones. La buena noticia era que la gente que contratamos era inteligente y motivada. La mala noticia es que muchos de ellos fueron motivados por la posibilidad de hacer mucho dinero o por el interés de crear una carrera y un currículum vitae. Ellos querían pasar unos pocos años de trabajo en LinkExchange y luego acceder al siguiente empleo, en otra compañía, para agregarlo a su currículum. O, si las cosas salían bien, hacer mucho dinero y retirarse. Nosotros seguimos creciendo y contratando más y más gente, y finalmente teníamos más de un centenar de empleados en la compañía, en 1998.

Un día, me desperté después de golpear el botón del reloj despertador seis veces. Estaba a punto de llegar a la séptima vez, cuando me di cuenta de algo. La última vez que había dormido tanto fue cuando tenía pavor de ir a trabajar a Oracle. Estaba sucediéndome de nuevo, excepto que esta vez me daba miedo ir a trabajar a LinkExchange.

Esto fue algo muy raro para mí. Yo era el cofundador de LinkExchange y, sin embargo, la empresa ya no era el lugar en donde yo quería estar. No siempre fue así. Tan solo un año y medio atrás, había hecho un discurso “Nunca habrá otro 1997” para nuestros empleados. ¿Cómo cambiaron las cosas tan rápido? ¿Qué pasó? ¿Cómo se pasó de un equipo con un ambiente de “todos para uno, uno para todos” a uno que ahora se basaba en la política, el posicionamiento y los rumores?

Al reflexionar sobre el año anterior, no podía pensar en un punto único en el tiempo, cuando las cosas empezaron a ir cuesta abajo y llegó a ser menos divertido para mí. No había un solo empleado en concreto que pudiera señalar que había provocado que la cultura de la empresa se deteriorara.

Se parecía más a la muerte por mil cortes de papel, o como la tortura china con agua. Gota a gota, día a día, cualquier gota o mala contratación se tolera y no es gran cosa. Pero en conjunto, fue una tortura.

Yo no estaba muy seguro de qué hacer. Me saqué el pensamiento de la mente porque había algunas cuestiones más inmediatas y urgentes que necesitábamos tratar: la economía no iba bien (algo que ver con la emisión de moneda rusa y el colapso del capital a largo plazo, que yo no entendía muy bien), y la compañía no tenía un buen colchón de efectivo para seguir funcionando si los ingresos repentinamente bajaban. Habíamos empezado a hacer el trabajo para una oferta pública inicial para poder conseguir más dinero, pero el fracaso de la moneda rusa borró la posibilidad de que eso

ocurriera pronto. Teníamos que mejorar una ronda de financiación *mezzanine* como un seguro, en caso de que la economía se pusiera peor. De lo contrario, podríamos estar en bancarrota antes de que finalizara el año.

En los últimos dos años, habíamos construido relaciones muy buenas con la gente de Yahoo!, Netscape y Microsoft. Cada una de estas empresas había mostrado un gran interés en lo que estábamos haciendo y estaban interesados en averiguar las oportunidades de una asociación estratégica. (En realidad, nunca hice averiguaciones de lo que significa una “asociación estratégica” y cómo es de diferente de una sociedad regular, pero todo el que lo decía parecía muy inteligente, así que nos gustaba usar mucho esa frase).

Para nuestra sorpresa, las tres compañías dijeron que estaban interesadas en posiblemente invertir en nuestra ronda de financiación *mezzanine*. Aún más sorprendente, Netscape y Microsoft dijeron que ambos estaban interesados en comprar toda la compañía directamente.

Les dijimos que el precio iba a ser por lo menos 250 millones de dólares.

No estoy seguro de cómo se nos ocurrió esa cifra, pero sonaba bien para mí, y creo que fue una buena señal el hecho de que Netscape y Microsoft dijeron que los dos querían seguir hablando.

Todo esto terminó en una guerra de ofertas.

Al final, Microsoft ofreció la cifra más alta: 265 millones, pero con algunas condiciones. Querían que Sanjay, Ali, y yo nos quedáramos con LinkExchange por lo menos durante otros doce meses. Si permanecíamos todo el tiempo, entonces me iría con cerca de 40 millones de dólares. Si no, entonces yo tendría que renunciar a un 20 por ciento de esa cantidad.

A pesar de que LinkExchange ya no era divertido para mí, pensé que me podía quedar un año más a ese ritmo. Yo únicamente tenía que hacer una mínima cantidad de trabajo para que no me despidieran.

Esta práctica de quedarse, pero sin hacer nada, era en realidad una práctica bastante común en Silicon Valley en la adquisición de escenarios. De hecho, incluso hay una frase que los empresarios utilizaban para eso: “Chaleco en paz” (*Vest in Peace*).

El acuerdo fue firmado pocas semanas después de que comenzaran las negociaciones con Microsoft. En comparación con otras adquisiciones que Microsoft había hecho, la adquisición de LinkExchange se llevó a cabo en un tiempo récord, a pesar de algunos dramatismos detrás del escenario e internamente.

Sin entrar en demasiados detalles (y para proteger a los culpables), fue un gran aprendizaje para mí sobre la conducta y el carácter humano. Grandes cantidades de dinero tienen la extraña habilidad de conseguir que los verdaderos colores de las personas broten. Yo observé la codicia de algunas personas, que habían llegado a la compañía poco antes de la adquisición, tratando de negociar contratos, por la espalda, para sí mismos, con el riesgo y coste para todos los demás en la empresa. Hubo mucho de drama cuando la gente comenzó a luchar y a tratar de maximizar los resultados financieros solo para ellos mismos.

En cuanto a mí, personalmente, decidí dar un paso fuera del drama. Solo confirmaba en mi mente que la venta de la empresa era la decisión correcta, ya que yo no quería seguir trabajando con algunas de estas personas, nunca jamás. Solo tenía que aguantarlas durante otros doce meses.

Un día, a principios de noviembre de 1998, Sanjay y yo fuimos a almorzar juntos a un restaurante, a pocas calles de la oficina de LinkExchange. La adquisición ya había sido cubierta por la prensa un par de semanas antes, pero el acuerdo aún no se había cerrado oficialmente. A medida que



terminábamos la comida, Alfred me llamó a mi móvil y me dijo que ya era oficial. El acuerdo se había cerrado.

Miré a Sanjay y le di la noticia. “Bueno, supongo que la oferta está cerrada”, le dije. Los dos sentimos lo mismo. No estábamos contentos. No estábamos animados. Sabíamos que el mundo exterior, probablemente pensaba que estábamos saltando y dando volteretas, pero nuestro estado de ánimo era una extraña mezcla de apatía y de alivio. La emoción hacia LinkExchange había desaparecido hacía tiempo. Ahora solo teníamos la monotonía de quedarnos allí, sin inspiración y sin motivación alguna durante otros doce meses.

“Supongo que probablemente deberíamos regresar a la oficina”, dije.

“De acuerdo”.

Y así lo hicimos, en silencio.

## Control del crucero

Una apuesta es una apuesta. Si pierdo una apuesta, siempre la pago.

El día de graduación en la universidad, mis amigos hicieron una apuesta conmigo. Apostaron que me iba a convertir en millonario en diez años, y si eso pasaba, entonces iríamos todos juntos en un crucero, y yo pagaría por todos. Si no fuera así, entonces todavía iríamos en un crucero juntos, pero todos cooperarían y me pagarían el viaje. Para mí, eso parecía una situación de ganar-ganar: o sería millonario o recibiría un crucero gratis. De cualquier manera estaría feliz, así que acepté la apuesta.

Fue a principios de 1999, cuando todos viajamos a Florida para hacer un crucero de tres días a las Bahamas. Decidí invitar a algunos de mis otros amigos también, así que terminamos con un grupo de unas quince personas. Yo nunca había estado en un crucero antes, así que estaba bastante sorprendido por el tamaño del barco. Había una discoteca, diez bares, piscinas y restaurantes donde pagabas cinco dólares por todo lo que comías. Lo pasamos muy bien bebiendo, comiendo, de fiesta y, luego, otra vez, a comer, beber y divertirnos un poco más. Era como una pequeña reunión de colegio, sin las partes aburridas.

La última noche del crucero, todos decidimos ir a la discoteca a beber y a bailar toda la noche. A los ojos de todos mis amigos en el crucero, yo era todo lo que ellos pensaban que era el éxito definido y la felicidad. Mis amigos me comentaron que parecía más seguro de mí mismo y me felicitaron por la venta de la compañía a Microsoft.

A la 1:00 de la madrugada, el DJ anunció la última llamada y comunicó que la barra y el club se cerrarían pronto. Como todo el mundo se dirigió a la barra para conseguir la última copa antes de que terminara la noche, me quedé solo por un momento para evitar las prisas y para disfrutar el momento. Si alguien me hubiera dicho hace cuatro años que iba a ser un millonario y que estaría en un crucero celebrándolo, no lo hubiera creído.

Sin embargo, como las bebidas fluían, la música latía y los amigos aplaudían y brindaban unos con otros, una voz persistente en el fondo de mi mente planteó varias veces la misma pregunta que había estado allí desde que caminamos en silencio Sanjay y yo volviendo a la oficina el día que el acuerdo con Microsoft se cerró: “¿Y ahora qué? ¿Qué sigue?”.

Y luego estaban las siguientes preguntas: “¿Qué es el éxito? ¿Qué es la felicidad? ¿Para qué estoy trabajando?”.

Todavía no tenía respuestas. Así que fui a la barra, pedí un trago de vodka y brindamos Sanjay y yo. Pensando que las respuestas podían esperar a después.

**D**espués del crucero, me sentí como si estuviera en piloto automático: despertándome tarde, apareciendo por la oficina solo unas horas, revisando mi correo electrónico y después, volver a casa temprano. De vez en cuando no iba a la oficina en absoluto.

Tenía mucho tiempo libre y no sabía qué hacer con él.

Así que tuve mucho tiempo para pensar. Ya había comprado todas las cosas que quería: un lugar para vivir, una gran televisión, un ordenador y un sistema de cine para la casa. Empecé a ir a Las Vegas cada dos fines de semana para jugar a póquer. No jugaba por el dinero. Fue el reto de averiguar cómo ganar en el juego. El póquer es el único juego de casino donde juegas contra otros jugadores en lugar de contra la casa, así que mientras seas mejor que el jugador promedio de la mesa, puedes ganar a largo plazo.

La mayor parte de mi tiempo libre lo pasaba simplemente siendo introspectivo y pensando. No necesitaba más dinero, así que ¿para qué era bueno? No estaba gastando el dinero que ya tenía. Entonces ¿por qué me estaba quedando en Microsoft, pasando el tiempo, tratando de conseguir más de ellos?

Hice una lista de los períodos más felices de mi vida y me di cuenta de que ninguno de ellos involucraba dinero. Me di cuenta de que construir cosas, mi creatividad y mi inventiva me hicieron feliz. Conectar con un amigo y hablar durante toda la noche hasta que saliera el sol me hizo feliz. “Trick or treating” en la escuela intermedia con un grupo de mis amigos más cercanos, me hizo feliz. Comer una patata al horno después de una competición de natación me hizo feliz. Los pepinillos me hicieron feliz. (Aunque en este caso, todavía no estoy seguro del motivo. Creo que es solo porque son, obviamente, deliciosos y me gusta decir “pepinillos”).

Pensé en la facilidad con la que nos lavan el cerebro en nuestra sociedad y nuestra cultura, aprendemos a detener nuestro pensamiento y a asumir que más dinero es igual a más éxito y a más felicidad cuando, en última instancia, la felicidad es realmente gozar la vida.

Pensé en cómo me gustaba crear, construir y hacer cosas que me apasionaban. Y había tantas oportunidades para crear y construir cosas, sobre todo con Internet todavía explotando, y no tenía tiempo suficiente para aprovechar todas las ideas que aparecían. Y, sin embargo, ahí estaba yo perdiendo mi tiempo, desperdiciando mi vida, para que pudiera ganar más dinero a pesar de que tenía todo el dinero que necesitaba para el resto de mi vida. Muchas cosas iban a cambiar en el mundo. Estábamos en vísperas, no solo de un nuevo siglo, sino también de un nuevo milenio. El mundo estaba a punto de cambiar de manera dramática, y yo estaba a punto de perder la oportunidad de hacer aún más dinero cuando ya tenía todo el dinero que podía necesitar.

Y entonces dejé de pensar en mí y empecé a hablarme a mí mismo:

“Nunca habrá otro 1999. ¿Qué vas a hacer al respecto?”.

Yo ya sabía la respuesta. En ese momento, había elegido ser fiel a mí mismo y renunciar a todo el dinero que me mantenía en Microsoft.

Unos días más tarde, fui a la oficina, le envié un correo de despedida a la empresa y salí por la

puerta. No sabía exactamente lo que iba a hacer, pero sabía lo que no iba a hacer. No me iba a sentar y dejar que mi vida y el mundo pasaran frente a mí. La gente pensaba que estaba loco por renunciar a todo ese dinero. Y sí, tomar esa decisión fue espantoso, pero con una buena intención.

Yo no me di cuenta en ese momento, pero fue un momento decisivo en mi vida. Había decidido dejar de perseguir el dinero y empezar a perseguir la pasión.

Estaba listo para el próximo capítulo de mi vida.

## Diversificar

### Nuevas empresas

“¿Y ahora qué?”.

Muchos de nosotros nos fuimos de LinkExchange en la misma época, y todos estábamos tratando de responder a la misma pregunta. Habíamos conseguido mucho dinero con la venta de la compañía a Microsoft, y se suponía que debíamos estar disfrutando de los frutos de nuestro trabajo.

Pero muchos de nosotros no teníamos respuestas.

Me acordé de mis fantasías infantiles. Yo quería trabajar para la CIA como una especie de James Bond, convertirme en un inventor de robots, y encontrar un lugar donde vivir con una sala de cine y Taco Bell en la parte inferior.

A estas alturas ya no quería ser un espía o un inventor de robots, pero vivir encima de un cine todavía me atraía. Con la suerte que tenía, me ocurrió que un día, mientras iba conduciendo, vi que AMC estaba abriendo un nuevo cine en el corazón de San Francisco en el 1000 Van Ness. Habría catorce teatros, y por encima del *lobby* de los teatros, cincuenta y tres nuevos apartamentos estaban a punto de salir a la venta. Cuando me enteré de que había un Taco Bell a menos de dos manzanas de distancia, supe sin duda que era una señal. Aquel iba a ser mi futuro hogar.

Me enteré de que los promotores inmobiliarios habían adquirido más de una manzana de la ciudad y habían combinado dos edificios para crear aquel espacio. Además de los apartamentos y salas de cine, había también un gimnasio, un área destinada a ser un futuro restaurante, y un espacio comercial que aún no se había alquilado.

Les hablé a otros ex LinkExchangers sobre el espacio. Volví a pensar en mis años de universidad, en los que un grupo de nosotros siempre andábamos juntos. Podríamos crear nuestra propia versión adulta de una residencia universitaria y construir nuestra propia comunidad. Era una oportunidad para que nosotros creáramos nuestro propio mundo. Fue perfecto.

Uno a uno, nuestro equipo comenzó a mudarse a los nuevos apartamentos. Alfred terminó viviendo a dos puertas del mío. En el momento en que todos nos habíamos mudado, nuestra propiedad colectiva consistía un 20 por ciento de los apartamentos del edificio y controlábamos el 40 por ciento de los cargos en juntas directivas de los dueños de las casas de la asociación. Era como si estuviéramos jugando nuestro propio juego de Monopoly en la vida real. Y nada podía compararse

con la espontaneidad y la comodidad de poder ir en pijama a la casa de un amigo o al cine.

Mientras estábamos en el proceso de traslado a nuestros nuevos hogares, Alfred y yo decidimos iniciar un fondo de inversión. Una amiga nuestra tenía como mascota una rana en la universidad, y nos retó a ponerle el nombre de Venture Frogs al fondo de inversión.

Y por supuesto, lo hicimos.

Terminamos recaudando 27 millones de dólares de los exempleados de LinkExchange, y comenzamos a reunirnos con una gran cantidad de diferentes compañías. Decidimos transformar uno de los apartamentos en nuestra oficina e instalar un par de ordenadores y teléfonos.

Un día recibí un mensaje de voz de un tipo llamado Nick Swinmurn, que dijo que acababa de comenzar un sitio web llamado shoesite.com. Su idea era la construcción del Amazon de zapatos y crear la zapatería más grande del mundo *online*.

A mí me sonó como el niño del póster de las ideas malas de Internet. Otras empresas estaban vendiendo alimentos para mascotas y muebles *online* y estaban perdiendo grandes sumas de dinero en el proceso. En mi mente, me pareció que no había manera de que la gente estuviera dispuesta a comprar zapatos *online* sin habérselos probado primero.

Me acerqué al teléfono y justo cuando estaba a punto de eliminar el mensaje de voz, Nick comentó algunas estadísticas: el calzado era una industria que movía cuarenta mil millones de dólares en Estados Unidos, y el 5 por ciento ya se estaban realizando por pedidos por catálogos y correo. También era el sector con el crecimiento más rápido en la industria.

Hice algunos cálculos rápidos y me di cuenta de que el 5 por ciento era igual a dos mil millones de dólares. No importaba si yo estaba dispuesto a comprar zapatos sin habérmelos probado antes. Lo que importaba era que los consumidores ya lo estaban haciendo, y me pareció bastante razonable suponer que las ventas de la web algún día fueran al menos tan grandes como las ventas por catálogo. Alfred y yo decidimos que aquello era al menos digno de una reunión.

**T**uvimos una reunión informal con Nick en nuestro apartamento. Iba vestido de un modo informal, con pantalones cortos y una camiseta. Parecía que aún estaba en la universidad y solo viniese a charlar durante su hora del almuerzo.

Nosotros no pretendíamos tener una oficina real, y Nick no pretendía dar a entender que tenía mucho más que una idea, pero quedó claro que estaba apasionado por la oportunidad. Nick nos dijo que se había graduado en la universidad pocos años atrás.

Nick resumió su terreno de juego en tres frases: “La industria del calzado mueve cuarenta mil millones de dólares en Estados Unidos, y de estos, las ventas por catálogo representan dos mil millones de dólares. Es probable que el comercio por Internet siga creciendo. Y es probable que las personas continúen usando zapatos en el futuro previsible”.

“¿Tienes alguna experiencia en la industria del calzado?”, le preguntó Alfred.

“No, pero visité un exposición de zapatos en Las Vegas hace unos meses y algunas de las personas pensaban que era una idea interesante”.

“Tal vez deberías buscar a alguien con experiencia en el mundo del calzado”, le dije.

“Sí. Eso parece una buena idea”, dijo Nick. Decidimos estar en contacto y acordamos establecer una nueva reunión una vez que Nick encontrara a alguien con experiencia en la industria del calzado para que se uniera a la compañía. También le sugerí a Nick que consiguiera otro nombre. Llamar al

sitio web “Shoesite” parecía demasiado genérico, y limitaba al negocio las posibilidades de, llegado el caso, expandirse a otras categorías de productos.

---

### Cómo tuve la idea original, por Nick

“La compra de un par de zapatos no debería ser tan difícil”, recuerdo que pensé. Tienda tras tienda, centro comercial tras centro comercial, no pude encontrar un solo par. Tampoco era como si estuviera viviendo en Pueblo Chico, EE. UU. Si no podía encontrar zapatos que valieran la pena comprar en el área de la Bahía, solo podía imaginar el tipo de problemas que tenía la gente en otros lugares.

En ese momento, solo había muchas tiendas para madres y padres en la web que no hacían que las compras de zapatos fueran más fáciles. Así que pensé: ¿por qué no crear un solo lugar *online* al que la gente pueda venir y encontrar exactamente el zapato que quiere, con el tamaño correcto, y que lo tengan frente a su puerta en pocos días? Era una idea tan simple... ¿por qué nadie lo estaba haciendo?

Fue genial hasta que descubrí la razón: no iba a ser fácil. La industria del calzado estaba muy fragmentada y no eran muy conocedores de la tecnología. Pero si pudiera encontrar una manera de crear una red entre todas las tiendas de zapatos podría ser la solución.

Seguí adelante y reservé el nombre de dominio Shoesite.com. Con el sitio listo para empezar, solo necesitaba otra cosa: los zapatos.

Me dirigí a una tienda de zapatos local, tomé fotografías de su surtido y las puse en el sitio web. Cada vez que alguien compraba algo en el sitio, yo lo compraba en la tienda y se lo enviaba.

Para un gran creyente de la tecnología, no podía haber encontrado una manera más primitiva de hacerlo.

Pero funcionó. La gente empezó a comprar zapatos. Yo no tenía la más remota idea sobre el funcionamiento de la industria del calzado, pero sabía que iba en el buen camino. A pesar de que nunca había comprado un par de zapatos a través de una orden de correo, las estadísticas demostraron que había demasiada gente haciéndolo. Me detuve a pensar: ¡Hey!, esto es una buena idea, y comencé a creer en ello. De alguna manera, tenía que hacer que funcionara.

---

Unas semanas más tarde, Nick contactó con nosotros y dijo que quería concertar una reunión para la hora del almuerzo. Había encontrado a alguien llamado Fred, que trabajaba en el departamento de zapatos para hombres en las tiendas Nordstrom y estaba interesado en unirse a la compañía, pero solo si la empresa conseguía financiación más allá de los pequeños amigos y familia cercana que Nick ya había elegido. Nick me preguntó qué me parecía “Zapos” como nombre para la empresa, derivado de *zapatos*, que es la palabra en español para “zapatos”. Yo le dije que debería añadir otra *p* para que la gente no lo pronunciara mal, y sin querer, dijera *zay-pos*.

Y por lo tanto, el nombre de “Zappos” nació.

Pocos días después, Alfred y yo nos reunimos con Nick y Fred en Mel’s, un restaurante temático dedicado a la década de los cincuenta, a una manzana de donde vivíamos. Como habíamos hablado del potencial de Zappos, hice mi mejor esfuerzo para no dejar que el hecho de visualizar a Fred como la viva imagen de Nicolas Cage me distrajera de la conversación sobre la empresa. Fred tenía treinta y tres años, era alto, y realmente daba la impresión de que pudiera ser el doble de Nicolas Cage.

Yo pedí la Turkey melt, con un poco de sopa de pollo para remojar el sándwich. Fred pidió una hamburguesa de pavo. Exactamente diez años después, Fred y yo volveríamos a Mel’s y pediríamos lo mismo para celebrar nuestros diez años de reuni-versario juntos.

Nick habló sobre los avances que el sitio web había hecho en las últimas semanas. Ya estaban recibiendo dos mil dólares de pedidos a la semana, y los números iban en aumento. Ellos no estaban

haciendo dinero, porque en el momento que se hacía un pedido, Nick corría a la tienda de zapatos, compraba el pedido y luego lo enviaba a los clientes. Nick puso en marcha el sitio web solo para demostrar que la gente estaría dispuesta a comprar zapatos en línea.

Literalmente hay miles de marcas diferentes en la industria del calzado. La idea real del negocio era eventualmente formar alianzas con cientos de marcas, y que cada una de las marcas proporcionara a Zappos un canal de inventario de lo que había en cada uno de sus almacenes. Zappos recibiría pedidos de los clientes a través de Internet y luego transmitiría la orden al fabricante de cada marca, que posteriormente le enviaría el pedido directamente al cliente de Zappos.

Esto se conoce como una relación de *drop ship*, y aunque ya existía en muchas otras industrias, el *drop ship* no se había realizado antes en la industria del calzado. Nick y Fred apostaron a que serían capaces de convencer a las marcas de zapatos para que se unieran al *drop ship* en la siguiente feria de zapatos, y después, Zappos no tendría que poseer un inventario o la preocupación sobre administrar un almacén.

Fred nos dijo que había ascendido en la escalera corporativa en Nordstrom durante ocho años, había comprado una casa y acababa de tener su primer hijo. Él sabía que unirse a Zappos era un gran riesgo, pero estaba dispuesto a dar un salto de fe, si Venture Frogs proporcionaba la financiación inicial de la empresa.

Alfred y yo nos miramos el uno al otro. Nick y Fred eran exactamente el tipo de personas que estábamos buscando para invertir. No sabíamos si la idea de los zapatos funcionaría o no, pero eran claramente apasionados y dispuestos a apostar a lo grande.

Decidimos que íbamos a invertir el dinero suficiente para que Zappos pudiera contratar más empleados y pagar la nómina hasta el final del año. La idea era que si la empresa seguía progresando y funcionaba bien al final del año, entonces Zappos podría aumentar su capital a través de una empresa de capital de riesgo como Sequoia. Teníamos la confianza de que desde que Sequoia había obtenido más de 50 millones de dólares tras su inversión inicial de 3 millones de dólares en LinkExchange, estarían dispuestos a hacer otra apuesta en una compañía en la que Alfred y yo participásemos.

Una semana después de nuestra inversión inicial, Fred dejó su trabajo en Nordstrom. Ya era oficialmente un empleado de Zappos. Él y Nick se dirigieron a la feria de zapatos en Las Vegas al día siguiente.

---

### **Mi primer espectáculo de zapato como un empleado de Zappos, por Fred**

Fui a Las Vegas para la WAS (Asociación Mundial del Zapato, por sus siglas en inglés) al día siguiente, como un empleado de Zappos. No estoy muy seguro de lo que pensábamos, pero me presenté sin un PowerPoint de presentación o alguna otra estrategia de comercialización colateral. Solo teníamos una hoja de papel y una idea.

Hablamos con ochenta marcas diferentes en los siguientes cuatro días. Solo tres aceptaron trabajar con nosotros. No era exactamente una cifra prometedora, pero tampoco era de extrañar. Éramos pioneros de un nuevo concepto donde las marcas mandarían el envío directamente desde su inventario al cliente.

Hablar con las marcas fue en realidad educacional, ya que ellos nos hicieron preguntas muy legítimas como: “¿cómo se va a efectuar el envío? ¿A quién usáis para mandar los pedidos? ¿Cómo vais a manejar las devoluciones?”.

Al menos ahora sabíamos muchas cosas acerca de lo que no sabíamos. Nos retiramos a la habitación del hotel para almorzar y nos preguntamos qué era lo que necesitábamos hacer.

Así que empezamos a hacer llamadas. Dejamos mensajes en DHL, UPS, FedEx. Después de algunas

mordidas de uñas y de analizar muchas ideas, por fin tuvimos la respuesta. UPS era el único que nos llamó y resultó que era el único que necesitábamos. Ellos creyeron en nosotros desde el principio y siguen siendo grandes socios nuestros.

Mirando hacia atrás, gran parte de nuestro crecimiento sucedió de esa manera. Solo aventar ideas contra la pared para ver si se pegaban, improvisarlas, y hacer que sucedieran.

---

Alfred y yo no estábamos muy involucrados con Zappos durante los primeros meses después de haber realizado la inversión. Nos encontrábamos ocupados con otras empresas que estaban en busca de inversiones iniciales. En el transcurso del siguiente año, hicimos veintisiete diferentes inversiones, y nos reuníamos con cada una de las diferentes empresas, incluyendo Zappos, aproximadamente una vez cada dos semanas para ver cómo estaban progresando.

Para mí, fue un cambio un poco extraño el hecho de no participar en el día a día de los detalles de las empresas en las que éramos ahora los inversores. Una vez que la inversión se había hecho, de vez en cuando se ofrecían consejos para cualquier persona que lo pidiera, pero la mayor parte de las empresas estaban ocupadas manejándose por su cuenta.

Me estaba aburriendo con el negocio de inversión, por lo que empecé a buscar otra cosa para llenar mi tiempo. Quería encontrar algo que a la vez fuera divertido y desafiante al mismo tiempo.

Fue entonces cuando descubrí el póquer.

## Póquer

Yo había jugado un poco al póquer en la universidad, pero como mucha gente, yo siempre había considerado que los juegos de azar son una forma de diversión y nunca me había molestado en estudiarlos en realidad. En 1999, el póquer no era todavía una actividad principal. La mayoría de la gente nunca había oído hablar del “World Series of Poker” (Serie Mundial del Póquer), y las cadenas de televisión como ESPN aún no transmitían los torneos de póquer a las masas.

Una noche, mientras luchaba contra el insomnio, por azar me encontré con un sitio web que servía como un centro de actividad para las personas que jugaban al póquer con regularidad. Me sentí fascinado por la cantidad de análisis y de información acerca del juego del póquer que tenían y que estaba a libre disposición, y pasé la noche entera leyendo diversos artículos sobre las matemáticas del póquer.

Como mucha gente, yo siempre había pensado que el póquer era todo cuestión de suerte, ser capaz de echar faroles, y de leer las caras. Me enteré de que para el “hold 'em” póquer (que era el tipo de póquer más popular en los casinos en ese tiempo), nada de eso importaba mucho a largo plazo. Por cada mano y cada ronda de apuestas, había en realidad una manera matemática correcta de jugar que tomaba en cuenta el “pot odds” (las relaciones entre la cantidad de la apuesta, el número de fichas en la mesa, y las probabilidades de ganar).

Con la excepción del póquer, casi todos los juegos típicos en un casino son contra el jugador, y a largo plazo el casino siempre sale ganando. Yo estaba intrigado con el póquer porque en el póquer juegas contra otros jugadores, no contra el casino. En cambio, el casino solo tiene una cuota de



servicio por cada mano repartida (generalmente del ganador de cada mano).

En un casino, cada mesa de póquer tiene hasta diez sillas para jugadores. Mientras que por lo menos uno de los jugadores no está jugando matemáticamente (y por lo general hay varios jugadores que no lo están), los jugadores que están jugando correctamente en general ganarán a largo plazo.

Aprender las matemáticas básicas del “limit hold 'em” póquer no fue en realidad tan difícil. Compré y estudié un libro titulado *Hold 'em Póquer* y empecé a ir a las salas de juego en California varias veces por semana para practicar lo que estaba aprendiendo en el libro. (Aunque California es un estado sin juegos de azar, en las salas de juego se permite el póquer porque no es un juego contra la casa). Al cabo de unas semanas, yo sentía que había dominado los fundamentos de las matemáticas que había detrás del juego Hold 'em.

La comprensión de las matemáticas detrás del hold 'em y jugar contra jugadores que no sabían, era como tener una moneda que caía cara una tercera parte de las veces y cruz los otros dos tercios de los casos, y siempre poder apostar cruz. En una jugada individual de tirar una moneda a cara o cruz podía perder, pero si apostaba por cara miles de veces, entonces tenía el 99,99 por ciento garantizado de ganar a largo plazo.

Del mismo modo, cuando se juega una partida contra la casa en un juego como la ruleta o el blackjack, es como estar obligado a apostar siempre a cruz: incluso, aunque fuera posible ganar una jugada de moneda al aire, si lo has hecho mil veces, tendrías más del 99,99 por ciento de posibilidades de perder a largo plazo.

Una de las cosas más interesantes de jugar al póquer era que estaba aprendiendo la disciplina de no confundir *la decisión correcta* con *un resultado individual* de cualquier mano, pero eso es lo que hacían una gran cantidad de jugadores de póquer. Si ganan una mano, ellos asumen que han hecho la apuesta correcta, y si pierden una mano, a menudo asumen que habían hecho la apuesta equivocada. Con la moneda que cae cara una tercera parte de las veces, esto sería como ver la moneda caer cara una vez (*resultado individual*) y cambiar su comportamiento por los que apuestan por cara, cuando lo matemáticamente correcto es apostar siempre a cruz, sin importar lo que pase en el anterior cara o cruz (*la decisión correcta*).

En los primeros meses, me di cuenta de que el póquer era divertido y desafiante, porque yo estaba en constante aprendizaje, tanto a través de la lectura de diferentes libros como a través de la experiencia real de jugar en la mesa. Empecé a notar similitudes entre lo que era una buena estrategia del póquer y lo que hacía buena una estrategia de un buen negocio, sobre todo cuando se piensa en la separación entre el pensamiento del corto plazo (por ejemplo, enfocarse en si gané o perdí una jugada individual) y el del largo plazo (como asegurarme de tener la estrategia correcta).

Me di cuenta de muchas similitudes entre el póquer y los negocios y empecé a hacer una lista de las lecciones que aprendí en el juego de póquer y que podrían también aplicarse a las empresas:

## Evaluación de oportunidades del mercado

- La elección de la mesa es la decisión más importante que se tiene que hacer.

- Está bien cambiar de mesa si descubres que es muy difícil ganar en tu mesa.
- Si hay demasiados competidores (algunos irracionales o sin experiencia), incluso si eres el mejor es mucho más difícil ganar.

## Comercialización y marca

- Muéstrate débil cuando eres fuerte, y muéstrate fuerte cuando seas débil. Saber cuándo lanzar un farol.
- Tu “marca” es importante.
- Ayuda a formar las historias que la gente está diciendo sobre ti.

## Finanzas

- Estate siempre preparado para el peor escenario posible.
- El tipo que gana la mayoría de las manos no es el tipo que hace más dinero en el largo plazo.
- La persona que nunca pierde una mano no es el tipo que gana más dinero en el largo plazo.
- Ir por valores que sean positivos, no por los que sean menos arriesgados.
- Asegúrate de que tu cuenta bancaria sea lo suficientemente grande para el juego que estás jugando y los riesgos que estás tomando.
- Juega solo con lo que puedes darte el lujo de perder.
- Recuerda que es un juego a largo plazo. Que vas a ganar o perder manos individuales o sesiones, pero lo que importa es lo que sucede en el largo plazo.

## Estrategia

- No participes en juegos que no entiendes, incluso si ves a muchas personas haciendo dinero en

ellos.

- Calcula el juego cuando aún el juego no es alto.
- No hagas trampas. Los tramposos nunca ganan en el largo plazo.
- Apégate a tus principios.
- Es necesario ajustar tu estilo de juego durante toda la noche a medida que las dinámicas del juego cambien. Sé flexible.
- Sé paciente y piensa a largo plazo.
- Los jugadores con más resistencia y concentración por lo general ganan.
- Diferenciarse. Hacer lo contrario a lo que el resto de la mesa está haciendo.
- La esperanza no es un buen plan.
- No te permitas “echarte hacia atrás”. Es mucho más rentable tomar un descanso, caminar, o dejar el juego por la noche.

## El aprendizaje continúa

- Edúcate a ti mismo. Lee libros y aprende de otros que lo han hecho antes.
- Aprende haciéndolo. La teoría es bonita, pero nada sustituye la experiencia real.
- Aprende a rodearte de jugadores de talento.
- El hecho de ganar una mano no quiere decir que está bien y que no tienes que aprender más. Es posible que solo hayas tenido suerte.
- No tengas miedo de pedir consejos.

## Cultura

- Tienes que amar el juego. Para ser realmente bueno, tienes que vivir y soñarlo.

- No seas arrogante. No seas cursi. Siempre hay alguien mejor que tú.
- Sé amable y haz amigos. Se trata de una pequeña comunidad.
- Comparte lo que has aprendido con los demás.
- Busca oportunidades más allá del juego en el que te has sentado a jugar. Nunca sabes a quién vas a conocer, incluyendo nuevos amigos para la vida o nuevos contactos de negocios.
- Diviértete. El juego es mucho más agradable cuando estás tratando de hacer algo más que solo ganar dinero.

Aparte de recordar centrarse en lo que es mejor para el largo plazo, creo que la lección más grande de negocios que aprendí se refiere a la decisión más importante que se puede tomar en el juego. A pesar de que parece obvio en retrospectiva, me llevó seis meses descubrirlo.

A través de la lectura de libros de póquer y de practicar jugando, pasé mucho tiempo aprendiendo las mejores estrategias para jugarlas una vez que ya estuviera sentado en una mesa. Mi gran momento de “¡ah-ha!” llegó cuando finalmente me enteré de que el juego comienza incluso antes de sentarme en una mesa.

En una sala de póquer de un casino, hay diferentes opciones, por lo general muchas mesas. Cada mesa tiene diferentes intereses, diferentes actores y diferentes dinámicas que cambian a medida que los jugadores van y vienen, y a medida que los jugadores se enfadan, se excitan o se cansan.

Aprendí que la decisión más importante que podía hacer era en qué mesa sentarme. Esto incluye saber cuándo hay que cambiar de mesa. Aprendí de un libro que un jugador experimentado puede hacer diez veces más dinero si se sienta en una mesa con nueve jugadores mediocres que están cansados y tienen mucha chispa en comparación con una mesa con nueve jugadores muy buenos que se concentran y no tienen chispa enfrente de ellos.

En los negocios, una de las decisiones más importantes para un empresario o un director general es en qué negocios meterse. No importa la perfección con la que se ejecuta un negocio, si es el negocio equivocado o si se trata de un mercado demasiado pequeño.

Imagínate que fueras el fabricante más eficiente de guantes de siete dedos. Ofreces la mejor selección, el mejor servicio y los mejores precios de guantes de siete dedos, pero si el mercado no es lo suficientemente grande para lo que vendes, no llegarás muy lejos.

O, si decides empezar un negocio que compita directamente contra competidores muy experimentados, como Wal-Mart, por ejemplo, y jugando el mismo juego que ellos (por ejemplo, tratando de vender los mismos productos a precios más bajos), entonces es probable que tengas que acabar por salir del negocio.

En una sala de póquer, yo podía elegir la mesa en la que me quería sentar. Pero en el negocio, me di cuenta de que no tenía que sentarme en una mesa que ya existiera. Podía definir mi propia mesa, o hacer más grande aquella en la que ya estaba. (O, como en una sala de póquer, yo siempre podría optar por cambiar de mesa).

Me di cuenta de que, fuera cual fuera la visión para cualquier negocio, siempre había una visión más amplia que podía hacer la mesa más grande. Cuando Southwest Airlines comenzó, no vieron su mercado limitado solamente a los viajeros ya existentes, que fue lo que todas las demás líneas aéreas

hicieron. En su lugar, imaginaron su servicio como algo que pudiera llegar a servir a todas las personas que viajaban en autobús de Greyhound o en tren, y diseñaron su negocio alrededor de este factor. Ofrecieron vuelos más cortos a precios baratos, en lugar de ir con el modelo más frecuente de *hub and spoke*, que era el modelo que las demás aerolíneas estaban usando. Hicieron que fuera fácil para los clientes el cambio de vuelos sin tener que pagar grandes penalizaciones. Y sus aviones salían de los aeropuertos lo más pronto posible. Tuvieron éxito, ya que decidieron jugar en una mesa diferente a la que todas las otras aerolíneas estaban jugando.

**D**espués de un período de varios meses, aprendí mucho sobre el póquer, pero al final empecé a aburrirme jugando en los salones de cartas de California. Parte de la razón fue que empecé a notar que siempre eran los mismos jugadores, y muchos de ellos parecían ser jugadores a tiempo completo, ya sea porque no tenían otra cosa que hacer o porque estaban tratando de ganar su dinero para el alquiler del mes. Después de haber pasado varios meses aprendiendo y practicando las matemáticas del juego, jugando limit Hold 'em, comencé a sentirme más y más mecánico, y cada vez menos desafiante.

Así que empecé a hacer viajes de fin de semana a Las Vegas, y encontré los juegos mucho más interesantes. Conocí a muchas personas interesantes de distintas procedencias. La mayoría de ellos ni siquiera vivían en Las Vegas, y muchos de ellos dirigían sus propios exitosos negocios como su ocupación a tiempo completo. El póquer era solo un pasatiempo divertido que hacían de vez en cuando.

Dejé de jugar en las salas de juego de California al mismo tiempo. A pesar de que continuaría jugando póquer a lo largo de mi vida, este dejó de ser un foco de atención para mí. Yo estaba lejos de ser un jugador de clase mundial, pero había aprendido lo suficiente sobre el juego y estaba listo para algo diferente. Para mí, en el futuro, el objetivo de todos los juegos de póquer no sería hacer dinero ni mejorar mis habilidades ni la experiencia. En el futuro, el objetivo y el propósito de jugar al póquer sería salir con amigos, conocer a gente interesante y relacionarme.

Me había dado cuenta de que ya sea en el póquer, en los negocios o en la vida, era fácil quedar atrapado y concentrado en lo que estaba haciendo, y eso hacía fácil olvidar que siempre he tenido la opción de cambiar de mesa. Psicológicamente, es difícil a causa de toda la inercia que hay que superar. Sin un esfuerzo consciente y deliberado, siempre gana la inercia.

Empecé a obligarme a pensar otra vez sobre lo que estaba tratando de hacer de mi vida. Me pregunté lo que estaba tratando de lograr, lo que quería hacer, y si debía estar sentado en una mesa diferente. De mi experiencia en el póquer, yo sabía que nunca era demasiado tarde para cambiar las mesas.

Me di cuenta de que una vez que había aprendido los conceptos básicos del póquer, no estaba construyendo nada al jugar horas y horas en los casinos. Me di cuenta de que necesitaba hacer algo que me llenara más, y que tal vez no estaba jugando bien. Después de lo que sentí como una aventura de un intenso verano con el juego de póquer, decidí que era hora de moverme a algo nuevo.

Era el momento para cambiarme de mesa.

# Explorando

Traté de averiguar lo que quería hacer y terminé intentando otras cosas. Me interesé en “invertir” en la compra-venta de acciones diarias en la Bolsa de valores y ponía el dinero en compañías de las cuales no sabía nada, y terminé perdiendo mucho dinero. Decidí invertir en una película llamada *Navidad en las nubes (Christmas in the Clouds)*, en la que hice un pequeño cameo. Acabé perdiendo mucho dinero en eso también.

Fueron lecciones caras, pero supongo que lo que terminé por aprender fue que había sido una mala idea invertir en industrias que no conoces o no entiendes, en empresas sobre las que no tienes ningún control o influencia, o en personas que no conoces ni confías.

Con el tiempo, me preguntaba a mí mismo por qué estaba invirtiendo en algo. ¿Cuál era mi meta? ¿Ganar más dinero? No tenía sentido, ya que ya había renunciado a un montón de dinero cuando me alejé de Microsoft.

Me di cuenta de que comprar y vender acciones a diario y las inversiones que estaba haciendo, en realidad no me satisfacía. No me sentía como si estuviera realmente construyendo algo. Me sentía más como si fuera un juego, pero con las probabilidades en mi contra, porque estaba invirtiendo el dinero en cosas que no entendía. Finalmente tomé la decisión de retirarme de casi todas mis inversiones de bolsa y tratar de realizar algo más significativo para centrarme en ello.

Había estado reuniéndome cada semana o cada dos con la gente de Zappos, ofreciendo consejos (sobre todo en la parte tecnológica), según fuera necesario. Eran solo unas pocas personas las que trabajaban en Zappos, pero estaban haciendo un gran progreso para ser un grupo tan pequeño.

Alfred y yo presentamos a Michael Moritz de Sequoia a Zappos y ayudamos a convocar una primera reunión. Nos sentimos bien. El equipo de Zappos se sentía apasionado con lo que estaban haciendo, dado que estaban consiguiendo grandes progresos, y Alfred y yo habíamos hablado de Zappos a Sequoia en nuestro correo electrónico cuando hicimos la presentación. Le aseguramos a la gente de Zappos que la reunión era una formalidad más que una oferta. Con su inversión en LinkExchange, Sequoia había obtenido más de cincuenta millones de dólares tras una inversión de tres millones de dólares, básicamente, habían multiplicado su dinero por diecisiete en diecisiete meses. Alfred y yo teníamos una certeza en nuestra mente, y me pareció una cosa relativamente pequeña pedir a Sequoia unos pocos millones de dólares para ponerlos en Zappos.

---

## Lo que pasó después, por Fred

No fue agradable. Era el 10 de diciembre y sabíamos que teníamos hasta el día 15 para recaudar más dinero. Todo lo que teníamos eran cinco días para encontrar financiación o Zappos estaría fuera de negocio.

Yo estaba en Nueva York, asistiendo a cada evento de zapatos para vender a Zappos como empresa y firmar con más marcas de calzado. Estábamos haciendo todo lo que podíamos, básicamente presionados, esperando esa llamada telefónica de Nick para ver si la compañía iba a sobrevivir.

Yo estaba cenando en un restaurante cuando se dio la noticia. Sequoia decidió no invertir. Había salido del restaurante para recibir la llamada y cuando me senté en la mesa, el camarero derramó accidentalmente un vaso de agua en mi regazo. Me tuve que reír. Cuando llueve, literalmente llueve.

Después de regresar a California, Nick y yo intentamos llamar a más capitalistas de riesgo para recaudar dinero,

pero nadie estaba dispuesto a invertir. Por la tarde del día 15, los doce miembros de la empresa nos juntamos e hicimos lo que la mayoría naturalmente hubiera hecho: dirigirnos cabizbajos a Chevy's a tomar unos margaritas.

Sabíamos que habíamos hecho nuestro mayor esfuerzo y reconocimos que había una buena carrera. Pero, para nosotros no era así, no funcionó. Después de unas rondas, volvimos a la oficina alrededor de las cuatro y comenzamos a limpiar nuestros escritorios.

---

Alfred y yo estábamos un poco sorprendidos cuando nos enteramos de que Sequoia no estaba interesada en invertir en Zappos. Nos acercamos a Sequoia para averiguar lo que había ocurrido, o ver si algo había salido mal. Se nos dijo que los logros del equipo habían sido impresionantes dado lo pequeño que era el equipo y que la compañía solo tenía unos meses, pero Sequoia no estaba segura de que la empresa fuera a llegar a ser algo más que un negocio limitado. Ellos querían ver más crecimiento y progreso de la compañía, y sugirieron que lo volviéramos a hablar de nuevo en unos meses.

Nuestro plan original con Venture Frogs era hacer una pequeña inversión en cada empresa y luego pasarlas a las sociedades de capital más grandes, como Sequoia, unos meses después, por lo que estábamos en un dilema con Zappos. O hacíamos otra inversión en Zappos con dinero de Venture Frogs, o dejábamos que la compañía saliera del negocio.

Dejar que la empresa se fuera a la quiebra encajaba mejor con nuestra estrategia de inversión original y nuestra filosofía: invertir en una gran cantidad de diferentes compañías de Internet con la esperanza de que una tercera parte dieran dinero, una tercera parte salieran en punto de equilibrio, y el resto quebraran. Zappos simplemente estaría en la última categoría.

“¿Qué queréis hacer con Zappos?”, preguntó Alfred. “Tenemos que tomar una decisión ahora. Solo tienen dinero en efectivo para un par de días, y Sequoia no está interesada en invertir dinero en Zappos por lo menos en unos cuantos meses. Ellos quieren ver más progreso”.

“¿Si eso ocurre, entonces definitivamente van a financiar?”, le pregunté.

“No estoy seguro”, respondió Alfred. “Pero creo que lo más probable es que no. Definitivamente es un riesgo. Podemos dar a Zappos unos cuantos meses más de dinero en efectivo para llegar a la próxima reunión y esperar que Sequoia invierta en ese momento. Pero si no es así, vamos a terminar en la misma situación que estamos ahora mismo, excepto que probablemente no nos quedará mucho dinero de nuestros fondos para entonces”.

Esta fue una decisión difícil. Si decidíamos invertir más dinero en Zappos, entonces eso significaba que no podríamos invertir en otra compañía.

“Definitivamente es un riesgo alto. Algo así como poner más huevos en una canasta”, le dije. “Pero me gustan los chicos de allí. Son apasionados y determinados, y no parece que estén haciendo esto solo para hacerse ricos rápidamente. Están realmente interesados en construir algo a largo plazo”.

“Bueno, si crees que debemos poner más dinero en Zappos, entonces realmente debemos pasar más tiempo con ellos a fin de proteger nuestras inversiones”, dijo Alfred. “Tenemos que conseguir que se muevan a la incubadora”.

Como parte de la estrategia de inversión para nuestro fondo, Alfred y yo decidimos iniciar la Venture Frogs Incubator, donde se ofrecerían espacios de oficina y servicios para empresas de Internet. También nos permitiría trabajar más cerca con las empresas que estaban en la incubadora.

Habíamos hablado con el dueño del edificio en el que vivíamos, porque había todavía demasiado

espacio comercial disponible para alquilar. Alfred y yo decidimos hacernos cargo de todo el espacio restante. Nuestro plan era convertir parte del espacio de la oficina en incubadora y parte de ella en un restaurante. De esta manera, no habría razón para que nosotros y las empresas nos viéramos obligados a abandonar el edificio. Todos seríamos capaces de trabajar más y más duro.

El problema era que el espacio de la incubadora estaba todavía en construcción.

“Sí, creo que es una buena idea, pero la incubadora no va a estar lista por lo menos durante unos meses”, le dije. “Los próximos meses van a ser críticos. Esos meses van a hacer o deshacer la compañía”.

“Entonces, ¿qué quieres hacer?”, preguntó Alfred.

Pensé en todas las opciones posibles.

“Tengo mi fiesta de cumpleaños este fin de semana, y una fiesta de Año Nuevo en dos semanas. Vamos a hacer que se trasladen a mi apartamento justo después de Año Nuevo. Vamos a convertirlo en una oficina hasta que las oficinas de la incubadora estén listas en la planta baja”.

“Suena bien”.

---

### **La llamada telefónica, por Fred**

Esa tarde estábamos ordenando nuestras cosas cuando recibimos una llamada que no esperábamos. Era Tony. Él había decidido invertir entre tres y cuatro meses más con un par de condiciones:

“Tienes que trasladarte a mi apartamento en San Francisco, y yo voy a tener la mayor participación en la compañía”.

Hasta ese momento, mandábamos a Tony informes de las ventas una vez por semana, y lo había visto ir a la oficina una vez con Alfred. Estábamos ocupados haciendo lo nuestro. Pero con su llamada, era obvio que podría ver el potencial de Zappos.

Fue una decisión fácil de tomar.

Hicimos las maletas y nos trasladamos de Emeryville a su apartamento para pasar allí los siguientes doce meses. Tony invertiría cuatro meses de una sola vez. Imagínate no saber si ibas a tener trabajo en el plazo de cuatro meses. Habría que llegar hasta el último día, cuando diría si valía la pena. Afortunadamente para nosotros, lo hizo. Así que seguimos tratando de hacer progresos en el ciclo los siguientes cuatro meses, a esperar y ver si se nos habían dado cuatro meses de oxígeno, y volver a la excavación y hacer que las cosas se realizaran.

Eso es todo lo que hicimos durante todo ese año. Empujamos.

---

### **Mi relación con Red Bull, por Tony**

Tengo amigos de todas las caminatas de la vida. Algunos amigos con los que me gusta salir a los bares. Algunos amigos con los que me gusta ver películas. Algunos amigos con los que me gusta trabajar. Algunos amigos con los que me gusta ir de excursión. Y algunos amigos con los que me gusta escribir, en ocasiones discutiendo sobre la preposición adecuada para una oración.

Una de las relaciones más largas que he sido capaz de mantener en mi vida ha sido con Red Bull. Recientemente hemos celebrado nuestro décimo aniversario juntos. Nos habíamos conocido originalmente en un club nocturno del centro de San Francisco (un amigo mutuo nos presentó), y pasamos un buen rato esa noche. Con el tiempo, nuestras actividades en conjunto se ampliaron más allá del club nocturno y se hicieron más y más variadas. Creo que la razón por la que Red Bull se ha convertido en una parte integral de mi vida es debido a su versatilidad y capacidad de adaptarse a cualquier situación.

Red Bull ha sido mi fiel compañero en casi todos los lugares a los que voy, no importa la actividad que esté haciendo, como beber en los bares, ver películas, trabajar en la oficina, o escalar montañas. De hecho, estoy



tomando un Red Bull, mientras estoy escribiendo esto sentado al lado de mis amigos de escritura que están teniendo problemas para comprender por qué me siento obligado a escribir sobre mi relación con Red Bull.

Adivino que al final del día, mi pensamiento es que es muy difícil encontrar un buen compañero que sea compatible con muchas partes de tu vida y siempre esté ahí para apoyarte en el camino. Ser capaz de encontrar un compañero que no te importe que te acompañe en el desayuno y en la cena, que te ayude a pasar a través de tu poscoma después del almuerzo en la oficina, así como a través de las millas finales en una maratón, y que se pueda disfrutar con o sin alcohol, es algo muy raro de encontrar.

Para mí, eso es una relación que vale la pena mantener.

---

## Conexiones

Mi fiesta de cumpleaños se acercaba, y quería asegurarme de que fuera la fiesta de cumpleaños más diferente que alguien hubiera tenido jamás. Yo había decidido ir a por todas para conseguirlo.

Unos meses antes, me había vuelto a conectar con algunos amigos de la preparatoria, e igual que en mis días de colegio, un grupo de unos quince se formó y empezamos a salir varias veces por semana. Al principio, no fue intencional o planeado. Era solo un subproducto del hecho de que ya había muchos de nosotros que vivíamos en el mismo edificio, por lo que las reuniones improvisadas se hicieron más y más habituales.

A veces nos reuníamos en el apartamento de alguien, y otras veces planeábamos ir a una discoteca o montar un escándalo juntos. Poco a poco, nuestra comunidad fue creciendo, y nuestro edificio se convirtió en el centro, no solo para nuestros propios amigos sino también de los amigos de nuestros amigos. Sin darnos cuenta, habíamos creado y desarrollado nuestra propia familia, y el punto de encuentro más común se convirtió en el apartamento en el que yo vivía.

A medida que nuestro grupo fue creciendo, me di cuenta de que la formación de nuevas amistades y profundización de las conexiones dentro de nuestra familia estaba trayendo un sentido de estabilidad y un sentido de entusiasmo sobre nuestro futuro. La conexión que sentíamos nos estaba haciendo sentir felices, y nos dimos cuenta de que era algo que habíamos perdido en nuestros días de la universidad. Fue algo que habíamos perdido, como mucha gente, sin que nos diéramos cuenta, hasta graduarnos en la universidad, y no nos dimos cuenta de lo mucho que se pierde hasta que accidentalmente lo recreamos para nosotros mismos.

Me hice una nota a mí mismo para asegurarme de que nunca perdería de vista el valor de la familia donde las personas verdaderamente se sentían conectadas y se preocupaban por el bienestar mutuo. Para mí, la conexión —el número y la profundidad de mis relaciones— era un elemento importante de mi felicidad, y estaba muy agradecido con nuestra familia. El propósito de mi fiesta de cumpleaños en realidad no era con la intención de centrarla en mí. Mi cumpleaños era una excusa. La fiesta que había estado planeando durante meses iba a ser mi regalo para la familia.

Desde la venta de LinkExchange, me había comprometido a vivir por la filosofía de que las experiencias son mucho más importantes para mí que las cosas materiales. La mayoría de la gente suponía que me había comprado un coche de lujo y caro, pero yo estaba contento con mi Acura Integra.

Yo ya vivía en un apartamento de 500 metros cuadrados en el séptimo piso de nuestro edificio, y

había descubierto unos meses antes que uno mayor, de 1000 metros cuadrados, en el octavo piso, estaba en venta. Era el número 810.

No tenía ningún deseo de trasladarme, pero cuando vi el diseño del apartamento 810, sabía que tenía que comprarlo y convertirlo en el nuevo espacio de encuentro para nuestra familia. Había un pequeño dormitorio y 900 metros de espacio abierto. Era el lugar perfecto para fiestas.

Me compré el apartamento 810, no porque yo quisiera ser dueño de más propiedades, ni porque pensara en él como una inversión inmobiliaria. Compré el 810 porque podría ser el arquitecto de nuestras fiestas y reuniones. Ser propietario del apartamento me permitiría conseguir más experiencias.

Tras superar con éxito la compra del 810 en una guerra de ofertas contra otras dos personas, empecé a trabajar en la conversión del apartamento en mi visión de lo que podría un día llegar a convertirse. Durante la universidad, ver el éxito televisivo *Friends* con mis compañeros era un acontecimiento semanal. Recordé cómo los personajes del programa parecían reunirse siempre en el café local llamado Central Perk para pasar el rato y reunirse con otras personas. Quería que el 810 se convirtiera en nuestra propia versión privada del Central Perk. Y teníamos que conseguir un nombre fresco para el 810, en lugar de llamarlo simplemente 810.

Me imaginaba a nuestros amigos reunidos en el 810 los domingos de almuerzos con champán. Me imaginaba el 810 como el punto de reunión después de una noche en un club o en un bar o de reventón. Yo había imaginado convertir el 810 en nuestra discoteca privada. La primera fiesta oficial del 810 sería el sábado 11 de diciembre de 1999. A medianoche, yo cumpliría veintiséis. Mi cumpleaños sería la excusa perfecta para una gran fiesta inaugural del 810.

Me aseguré de tener muchos Red Bull.

**H**abía pasado semanas preparando mi fiesta de cumpleaños. Nuestra familia había asistido a varias fiestas *raves* en los meses previos a mi cumpleaños. Recuerdo la primera vez que asistí a una *rave* a principios de ese año, cuando en realidad no sabía lo que era una fiesta *rave*. Todo lo que sabía era que ponían música techno y la música de la casa. Anteriormente, yo había ido a discotecas donde ponían ese tipo de música que tocaban en las *raves*, y recuerdo que encontraba la música realmente molesta y no comprendía por qué las salas más grandes de todos los clubs siempre ponían este tipo de música. Era música sin palabras, y parecía el mismo ritmo repetitivo tocado una y otra vez sin parar. Simplemente, no entendía el atractivo de la música electrónica.

A sabiendas de que sería el mismo tipo de música, no me sentía muy entusiasmado en asistir a una fiesta *rave*, pero dado que todos los demás de nuestra familia querían ir, decidí acompañarlos.

Nos dirigimos a un gigantesco almacén vacío que parecía que estaba en medio de la nada. Había cientos de coches estacionados fuera del almacén, y podíamos oír los golpes repetitivos de la música electrónica y techno mientras esperábamos fuera haciendo cola. En secreto, me pregunté cuánto tiempo tendríamos que estar allí, ya que me hubiera gustado más ir a un lugar con música que conociera y que hubiera oído en la radio. Después de hacer cola durante veinte minutos, por fin giramos la esquina y entramos al almacén.

Lo que viví cambió mi punto de vista para siempre.

Arroyos gigantes de rayos láser verdes se estaban disparando a lo largo de todo el almacén, que era del tamaño de un campo de fútbol. Máquinas de humo ayudaban a crear una sensación de surrealismo onírico y todo el mundo estaba frente al DJ moviéndose al unísono al ritmo de la música. Latas de Red Bull se esparcían por todas partes, y las luces ultravioletas negras hacían que las decoraciones fluorescentes de las paredes y los techos brillaran como si fueran plantas extranjeras transportadas desde otro universo.

Pero no fue solo la decoración, las luces o lo negro, o las máquinas de humo, o los rayos láser, o la masividad de la bodega. Algo más sobre la escena y el momento suscitó una respuesta emocional de todo mi ser que fue totalmente inesperada, y no podía apuntar con mi dedo exactamente a lo que era o por qué me sentía así.

Traté de analizar lo que era diferente acerca de esta escena en comparación con la escena del club nocturno al que estaba más acostumbrado. Sí, las decoraciones y los láseres estuvieron muy bien, y sí, la sala era grande y estaba llena de gente bailando como yo jamás había visto. Sin embargo, ninguna de esas dos cosas explicaba la sensación de asombro que estaba experimentando y que fue lo que me dejó sin habla. Como a alguien a quien se le conoce generalmente como la persona más lógica y racional en un grupo, me sorprendí al sentirme barrido por un enorme sentido de espiritualidad –no en el sentido religioso, sino en un sentido de profunda conexión con todos los que estaban allí, así como con el resto del universo–.

Había un sentimiento de no enjuiciamiento, y al mirar alrededor del almacén, vi a cada persona como un individuo apreciado solo por ser quien era, bailando con la música.

Traté de analizar lo que estaba pasando con más detalle, y me di cuenta de que el baile aquí era diferente al baile que, por lo general, se experimentaba en las discotecas. En este caso, no había el sentido de la autoconciencia o sensación de bailar para ser visto bailando, mientras que en las discotecas, era por lo general la sensación de exhibirse de alguna manera. En los clubes nocturnos, la gente suele bailar con el resto de personas. En este caso, parecía que casi todo el mundo estaba en la misma dirección. Todo el mundo se enfrentaba al DJ, que estaba elevado en el escenario, como si estuviera canalizando su energía hacia la multitud. Se sentía casi como si todo el mundo estuviera adorando al DJ.

La sala entera se sentía como una familia masiva, una familia unida por miles de personas, y el DJ era el líder del grupo. La gente no estaba bailando con la música sino que la música parecía simplemente moverse a través de todos los presentes. Los constantes ritmos electrónicos sin palabras fueron los latidos del corazón de unificación que sincronizaba a la multitud. Era como si la existencia de la conciencia individual hubiera desaparecido y hubiera sido reemplazada por una conciencia de grupo, de la misma manera que una bandada de pájaros podría parecer como una sola entidad en lugar de una colección de aves individuales. Todo el mundo en el almacén tenía un objetivo común. Todos estábamos colaborando con la experiencia de delirio colectivo.

Yo no lo sabía en ese momento, pero diez años más tarde me enteré de que la investigación en el campo de la ciencia de la felicidad confirmaría que la combinación de la sincronía física con otros seres humanos y ser parte de algo más grande que uno mismo (y por lo tanto perder momentáneamente el sentido de uno mismo) conduce a una mayor sensación de felicidad, y que la escena *rave* fue simplemente la versión moderna de experiencias similares que los humanos han tenido durante decenas de miles de años.

En aquel momento, sin embargo, sentí una sensación de epifanía experiencial que barrió todo mi ser. En ese instante, de pronto comprendí el atractivo de la música techno. Simplemente, no podía escucharla en la forma en la que escuchaba la música en la radio. Tuve que dejar que fluyera a través de mí en el contexto de una mentalidad que yo no había experimentado hasta ahora.

Era como si alguien hubiera depositado en mí la piedra de Rosetta de la música techno, y ningún tipo de explicación verbal me habría ayudado a entenderlo. Tuve que experimentarlo por mí mismo.

Y en ese instante, lo hice. Me había despertado. Me había transformado.

Finalmente, después de todos estos años, entendí de qué se trataba la música.

## Visión

Nuestra familia terminó yendo a muchas más *raves* (todos juntos). Algunas fueron masivas, con miles y miles de personas. Algunas eran pequeñas, con solo cincuenta asistentes. Aprendí más acerca de la comunidad *rave* y la cultura. Me enteré de que PLUR era un acrónimo de *Peace, Love, Unity, Respect* (paz, amor, unidad, respeto) y que era el mantra de cómo la gente se supone que se tiene que llevar consigo misma y comportarse tanto en las *raves* como en la vida.

En las *raves*, era parte de la cultura y considerado perfectamente normal, acercarse completamente a extraños y comenzar una conversación con desconocidos. A diferencia de la escena de barra o de un club nocturno, donde normalmente ese tipo de comportamiento es utilizado por los chicos para tratar de ligar con chicas, en las *raves* las personas estaban realmente interesadas en conocerse unos a otros sin segundas intenciones.

La idea de PLUR y la cultura *rave* estaba contagiándome a mí más allá de la escena *rave*. Para mí, realmente fue más como una filosofía de estar siempre abierto a conocer gente sin importar su aspecto o cuáles eran sus antecedentes. Cada interacción con cualquier persona en cualquier lugar era una oportunidad de ganar una perspectiva adicional. Todos somos humanos en el fondo, y es fácil perderlo de vista en un mundo regido por la economía, la política y el estado social. La cultura *rave* era un recordatorio de que era posible que el mundo fuera un lugar mejor y que las personas simplemente apreciaran la humanidad en los demás.

Aprendí a sentirme cómodo iniciando una conversación con completos extraños, sin que me importara dónde estaban ni lo que eran. Terminé descubriendo cómo aplicar esta estrategia en el negocio en el libro de Ivanka Trump, *The Trump Card: Playing to win in Work and Life* (*La Carta de Trump: jugar para ganar en el trabajo y la vida*).

### Extracto del libro de Ivanka Trump

A mí personalmente no me gustaban los eventos de negocios de *networking*. En casi cada uno de estos eventos, parecía que el objetivo era caminar y encontrar a personas con quienes intercambiar tarjetas de negocios, con la esperanza de conocer a alguien que te pudiera ayudar en el negocio y, en cambio, tú podías ayudar a esa persona de alguna manera. Yo por lo general trataba de evitar este tipo de eventos, y rara vez llevaba las tarjetas de visita conmigo.

En cambio, realmente prefería concentrarme solo en la construcción de relaciones y en conocer a la gente, independientemente de su posición en el mundo de los negocios o incluso si no pertenecían al mundo de los negocios. Yo creo que hay algo interesante acerca de todos y cada uno, y solo tienes que averiguar qué es ese algo. En todo caso, he encontrado que es más interesante construir relaciones con personas que no se mueven en el mundo de los negocios, ya que casi siempre pueden ofrecerte perspectivas y puntos de vista únicos, y también porque las relaciones tienden a ser más genuinas.

Si eres capaz de encontrar la manera de estar verdaderamente interesado en conocer a alguien, con la meta de construir una amistad en vez de tratar de obtener algo de esa persona, lo curioso es que casi siempre sucede algo más adelante que termina beneficiando a tu negocio o a ti personalmente.

Yo no sé realmente por qué sucede esto o por qué funciona, pero parece que la ventaja de conocer a alguien a nivel personal, por lo general, ocurre 2 o 3 años después de que comenzó a trabajar en la construcción de la relación. Y por lo general es algo que posiblemente no hubieras predicho que iba a ocurrir al inicio de la relación. Por ejemplo, tal vez la hermana del amigo de tu vecino acaba de ser contratada como la vicepresidenta de una compañía con la que habías estado intentando ponerte en contacto, o tal vez alguien a quien conociste hace 2 años ahora tiene una nueva pareja de tenis que sería la persona perfecta para el puesto de trabajo que llevabas intentando cubrir los últimos 6 meses.

Zappos.com existe desde hace más de 10 años. Pasamos de no tener nada de ventas en 1999 a más de mil millones de ventas brutas en el año 2008. Al mirar hacia atrás a los principales puntos en la historia de la empresa, parece que la mayoría de ellos fueron el resultado de pura suerte. Las cosas ocurrieron de tal manera que no se podían haber predicho, pero estos fueron los resultados de las relaciones que habíamos construido 2 o 3 años atrás.

Así que mi consejo es dejar el *networking* en el sentido del negocio tradicional, y en su lugar simplemente intentar aumentar el número de amistades y profundizar en su trato, donde la misma amistad sea la recompensa. Cuanto más diversas, en conjunto, sean tus amistades, más probable será que se deriven beneficios personales y de negocios entre tus amistades más adelante en tu camino. No se sabe exactamente cuáles serán los beneficios, pero si tus amistades son auténticas, los beneficios por arte de magia aparecen 2 o 3 años más adelante.

Yo quería que la fiesta de mi vigesimosexto cumpleaños expresara la misma energía positiva que había experimentado en la cultura *rave*, por lo que en las semanas previas, hice todo lo posible para asegurarme de que sería una noche inolvidable. Me fui un día de compras *online* y ordené máquinas de humo, luces de colores, los controladores de luz, rayos láser, esferas de discoteca, luces negras, pintura fluorescente, y cuerdas para colgar las luces y los rayos láser. Mi intención era recrear una versión más pequeña del área del almacén de la *rave*.

Alrededor de un centenar de personas acudieron a mi fiesta de cumpleaños. Había puesto señales desde el ascensor que decían “810”, junto con una flecha que apuntaba hacia el apartamento de fiestas. El primo de uno de los miembros de nuestra familia vio la señal y preguntó: “¿Qué es BIO?”. El resto de nosotros nos echamos a reír. Ese era el nombre que estábamos buscando. Decidimos llamar al apartamento de fiestas “Club BIO” a partir de ese momento.

En su mayor parte, mi fiesta de cumpleaños se realizó sin ningún problema. La mejor lección que aprendí fue no servir uvas en una fiesta, porque a la mañana siguiente, el suelo de la cocina estaba cubierto y teñido con uvas aplastadas de las que se habían caído al suelo. Parecía que hubiera un viñedo en el interior del Club BIO. Hice una nota mental para no servir frutas en la fiesta de Año Nuevo.

De boca en boca se extendió rápidamente todo sobre el Club BIO, y varios cientos de personas se presentaron para mi fiesta de Año Nuevo. Había una línea desde el ascensor hasta la entrada del apartamento. Antes de las 3:00 a. m., la mayoría de los asistentes a la fiesta se había ido a su casa. Solo quedábamos unas treinta personas, así que decidí aumentar la salida del vapor en las máquinas

para que se llenara el apartamento con toda la niebla.

De repente, las luces estroboscópicas comenzaron a brillar y una alarma estridente empezó a sonar. Me llevó un tiempo averiguar de dónde provenía el ruido y lo que estaba pasando: la salida de la densa niebla de las máquinas había provocado que la alarma de incendios se encendiera no solo en mi apartamento, sino en todo el edificio. Eran las 3:00 a. m., y la alarma de incendios estaba sonando para todas las unidades. Un anuncio de voz automatizado instruyó a todos para evacuar el edificio inmediatamente.

Rápidamente apagué las máquinas de humo y abrí todas las ventanas. La niebla se despejó al cabo de unos minutos, pero para entonces ya era demasiado tarde. Oí el sonido de las sirenas, y miré hacia el exterior de las ventanas para ver a dos camiones de bomberos acercarse al edificio con sus luces intermitentes.

Unos minutos más tarde, tres bomberos se presentaron en la puerta. Les expliqué lo que había sucedido, y les mostré los láseres y las máquinas de humo. Cuando se dieron cuenta de que el edificio no estaba realmente en peligro de incendio, comenzaron a reírse, nos desearon a todos un feliz Año Nuevo, y abandonaron el edificio. Me puse muy feliz porque no fui detenido.

Di un suspiro de alivio y me asomé por una de las ventanas abiertas para ver a los bomberos volver a sus camiones. Las luces de los camiones de los bomberos seguían girando.

De repente oí una voz femenina: “¿No es increíble? ¿Tú has creado todo esto?”. Miré a ver quién era, y era alguien a quien yo no conocía. Tenía el pelo rubio y ojos azules, y también estaba apoyada en la ventana viendo las luces de los camiones de bomberos que estaban abajo.

“Sí, y se han portado muy bien conmigo. Estaba preocupado porque no sabía si se enfadarían, sobre todo porque es Año Nuevo”, dije.

“Eso no es lo que quise decir. Me refiero a todo esto”, dijo. Ella se volvió e hizo un gesto hacia el resto de las personas que aún estaban en la fiesta. “Pudiste haber hecho todo lo que querías y decidiste crear una experiencia que la gente recordará siempre”.

“Sí, no creo que los residentes que viven aquí vayan a estar muy felices conmigo cuando se enteren del motivo por el que tuvieron que evacuar el edificio a media noche”, le dije. “Probablemente van a recordar esta noche durante siglos también”.

Ella se rió. “Oh, no te preocupes por eso. Ha sido un accidente. Puedes echarle la culpa al problema Y2K o algo así. Puedo ver los titulares de hoy: “¡Máquinas de niebla se salen de control!”.

Le sonreí. “¿Puedes creer que todo este lugar va a ser convertido en una oficina en un par de días?”.

Ella me miró a los ojos. Todavía podía oír la música de fondo, pero el resto del mundo pareció desaparecer. No tenía ni idea de quién era aquella chica, pero de alguna manera el universo nos había reunido por un solo momento en el tiempo que recordaría para siempre.

“Imagina, crea y cree en tu propio universo y el universo se forma a tu alrededor”, dijo en voz baja. “Al igual que lo que has hecho esta noche”.

Ella se inclinó y me susurró al oído: “Feliz Año Nuevo”.

Y luego se levantó y se fue, sin decir ni una palabra.

Sus palabras me quedaron grabadas: “Imagina, crea y cree en tu propio universo”.

Aunque la conexión con mi nuevo grupo de amigos jugaba un papel importante en aumentar mi nivel de felicidad, extrañaba en realidad no formar parte de la creación de algo. Estar sentado en el banquillo de inversión era aburrido. Yo quería ser parte de la construcción de algo, y la creación de la empresa Venture Frogs Incubator fue una pieza importante para la construcción de mi propio universo.

Además de firmar el contrato de arrendamiento de la oficina de nuestra futura empresa, Alfred y yo también firmamos un contrato de arrendamiento de un restaurante en el mismo edificio, que podríamos llamar “Venture Frogs Restaurant”.

Mis padres habían vuelto del extranjero y se ofrecieron a administrar el Venture Frogs Restaurant en los próximos años. Les pusimos a los diferentes platos del restaurante el nombre de varias empresas punto com. Uno de mis favoritos terminó siendo el arroz frito Akamai.

Teníamos un restaurante, un gimnasio, salas de cine y el espacio de las oficinas y los apartamentos y todo bajo un mismo techo. Contratamos a muchos empleados para mantener las oficinas de Venture Frogs Incubator en funcionamiento.

Estábamos creando nuestro propio universo.

Con el equipo de Zappos entrando en nuestro edificio (inicialmente en el apartamento de fiestas, y luego, finalmente, en el espacio de la oficina de Venture Frogs), empecé a pasar cada vez más tiempo con la compañía.

Las *raves* a las que iba poco a poco se hicieron más y más comercializadas, y se empezaron a sentir como si fueran más para hacer dinero que para la difusión de la cultura PLUR. Comenzaron a atraer a diferentes tipos de público, y las actitudes de la gente en los eventos empezaron a cambiar. Me di cuenta de que había descubierto las *raves* en el extremo final del movimiento.

Sin el Club BIO como apartamento de las fiestas y centro de reunión, la familia que habíamos construido poco a poco empezó a distanciarse. Habíamos estado unidos por un propósito común en un principio: para formar una comunidad. Fue muy emocionante los primeros días, ya que cada día veíamos a nuestra familia crecer y fortalecerse.

Pero habíamos olvidado un propósito compartido más allá de simplemente pasar el rato y divertirnos. Continuamos manteniéndonos en contacto, pero sin algo nuestro para progresar, y sin un lugar de encuentro equivalente al Central Perk, diferentes miembros de nuestra familia comenzaron a centrarse en otras cosas que estaban sucediendo en sus vidas. Algunos de nosotros tratamos de averiguar cuál era nuestra verdadera pasión para tener algo mejor en que centrarnos que solo en ir de fiesta.

Yo era una de esas personas.

**H**abía sido siempre un apasionado de la planificación y de dar fiestas, porque me gustaba mucho la idea de la creación de experiencias y recuerdos. Disfrutaba al observar las reacciones de las personas y escucharlas decir “Wow” cuando entraban a una fiesta única en la que nunca habían estado. Fue muy gratificante que las personas se acercaran a mí al final de la noche o al día siguiente para decirme que habían pasado un rato increíble.

Sin embargo, a pesar de ser tan apasionado acerca de esto, no vi la organización de fiestas como una ocupación a tiempo completo. Pensé en ello como una afición que me apasionaba, pero tenía que

encontrar algo con más sentido para dedicarme a tiempo completo.

Dicen que la novedad es el mayor afrodisíaco. Hacer la inversión inicial para financiar nuevas ideas y empresas era muy emocionante, pero en un período de tiempo relativamente corto, Alfred y yo habíamos hecho veintisiete inversiones y no había más dinero en el fondo. Sin más capital de inversión, no podíamos involucrarnos en empresas nuevas, y la emoción de ser un inversionista se disipó rápidamente.

En ese tiempo, casi todas las ideas que escuchábamos parecían ser grandes ideas, por lo que el dinero se fue rápido. (Nos daríamos cuenta diez años más tarde de que, como promedio, habíamos conseguido un pequeño beneficio en la mayoría de las empresas que habíamos invertido, pero la gran mayoría de los beneficios del fondo provendrían de Zappos. Resulta que las inversiones de riesgo son muy similares al póquer. El que gana la mayor cantidad de dinero no es el que trata de jugar y ganar el mayor número de manos posible. A finales del año 2009, se había distribuido más de 5,8 veces la cantidad inicial del fondo a nuestros inversores, por lo que Venture Frogs fue de los fondos que tuvo los más altos rendimientos de 1999).

En abril de 2000, las acciones de los grandes protagonistas punto com comenzaron a estrellarse en el mercado de valores, provocando el pánico generalizado en todo Silicon Valley. Muchas empresas se salieron del negocio, y las empresas de capital riesgo que contábamos con que podían tomar las carteras de nuestras compañías a un nivel superior, se negaron a proporcionar fondos adicionales para casi todas nuestras inversiones.

Un par de empresas se mudaron a nuestro nuevo espacio de oficinas de la incubadora, pero sin fondos adicionales, y dejaron de pagar sus facturas para salirse del negocio unos meses después.

Con el tiempo, Zappos fue la única empresa que quedaba en la incubadora, y no nos sentíamos muy optimistas sobre las posibilidades de que las otras compañías cambiaran en cualquier momento. Era una mala situación para nuestro fondo de inversión, para nuestra incubadora y para Zappos.

Alfred y yo originalmente teníamos el ambicioso objetivo de crear un segundo fondo de 100 millones de dólares. Teníamos todo el papeleo terminado y les preguntamos a inversores que habían participado en nuestro fondo original si querían poner dinero en el segundo fondo de inversión.

Nuestro primer fondo de inversión había sido un buen vehículo para conocer a muchas compañías interesantes y a personas en un período relativamente corto de tiempo. Como los directivos generales de la fundación habíamos tomado la determinación de conseguir que el universo viniera hacia nosotros, disfrutamos de aprender de nuevas compañías, conociendo a gente nueva, entreteniendo nuevas ideas y realizando nuevas inversiones.

El problema era que una vez que la inversión se hacía, la mayor parte de nuestro tiempo lo ocupábamos tratando con las compañías que no lo estaban haciendo muy bien y que eran incapaces de recaudar dinero adicional de capital riesgo para mantenerse en movimiento.

Pensamos que nuestra mejor apuesta era recaudar un segundo fondo. Si podíamos recaudar cien millones de dólares, entonces podríamos proporcionar la siguiente ronda de la financiación de la cartera de las empresas de nuestro primer fondo y así llevarlas al siguiente nivel.

Enviamos un correo electrónico a nuestros primeros inversores para hacernos una idea de cuántos iban a estar interesados en participar y, entonces, esperamos ansiosamente las respuestas.

Como resultado, ni una sola persona estaba interesada. Terminamos recaudando exactamente cero dólares.



Hasta este punto, no había estado muy preocupado acerca del derrumbe de las punto com. Aunque LinkExchange había sido una mala experiencia desde una perspectiva de la cultura, financieramente fue un suceso histórico. Alfred y yo usamos nuestra credibilidad de la venta de LinkExchange para elevar los 27 millones de dólares de nuestro primer fondo, así que naturalmente asumimos que no iba a ser tan difícil elevar el dinero para nuestra segunda fundación.

Estábamos equivocados.

Comencé a tener sentimientos de inseguridad. Me preguntaba si solo había tenido suerte con LinkExchange. ¿Fui solo un punto com ganador de la lotería que estaba en el lugar correcto en el momento correcto?

Alfred y yo habíamos estado en contacto con Michael Moritz de Sequoia acerca de Zappos, y a pesar de los avances que Zappos estaba haciendo Sequoia, todavía no estaba interesada en invertir.

Yo creía con todo mi corazón que Zappos tenía una gran oportunidad de triunfar. Sentí que tenía que probarme a mí mismo y a Sequoia que el éxito financiero de LinkExchange no había sido una casualidad, que no había sido la suerte de un tonto. Quería demostrar al mundo entero que podía hacerlo de nuevo.

Así que decidí quitarme el sombrero de inversionista y de asesor y me puse el sombrero empresarial otra vez. Me uní a Zappos a tiempo completo poco después. Decidí que Zappos iba a ser el universo que yo quería ayudar a imaginar y construir. Sería el universo en el que yo creía.

Mi búsqueda de los últimos meses había terminado finalmente. Me había dado cuenta de que me quería centrar por lo menos durante los próximos años. Descubrí mi nueva pasión.

Yo era un apasionado de demostrar a todos que estaban equivocados.

### Frases para vivir

“Una gran empresa tiene más probabilidades de morir de indigestión por exceso de oportunidades que de morir de hambre por muy poco”.

PACKARD'S LAW

“No se puede detener las olas, pero se puede aprender a surfear”.

JON KABAT-ZINN

“Contar historias de fantasmas con amigos la noche anterior. Ahora me pregunto si los fantasmas se sientan alrededor de una hoguera y cuentan historias de personas”.

“Atreverse es perder el equilibrio momentáneamente. Pero no atreverse es perderse a uno mismo”.

SEREN KIERKEGAARD

Sé humilde: “En la mente del principiante hay muchas posibilidades, pero en la mente del experto hay pocas”.

SHUNRYU SUZUKI

# Parte II

## Beneficios y pasión

## Concéntrate en tu posición

### Entendiendo las cosas

Los dos años siguientes fueron estresantes en Zappos. Nos centramos solo en la supervivencia. Sabíamos que no teníamos otra opción más que tener éxito. Pasamos por una recesión, el desplome del mercado de valores de las punto com, y el 11S. Cada paso se sentía como si el universo estuviera probando nuestro compromiso y nuestra pasión.

Sabíamos que no podíamos conseguir ninguna financiación externa. A pesar de que fue en contra de nuestra estrategia de inversión, ya que ahora estaba trabajando personalmente a tiempo completo en Zappos, Alfred y yo decidimos invertir un poco más de dinero del fondo de Venture Frogs, pero con el paso del tiempo habíamos utilizado el poco dinero que quedaba en el fondo.

Debido a que el fondo no tenía dinero, cada cierto tiempo me gustaba echar un vistazo en mi propia cuenta bancaria y personalmente poner un poco de dinero en la empresa con el fin de mantenerla a flote.

Alfred y yo seguíamos intentando llegar a Sequoia, pero aun así no estaban interesados en invertir. En octubre de 2001, envié el siguiente *e-mail* destacando la importancia de conseguir la rentabilidad de la empresa antes de que se quedara sin dinero y de reducir muchas de las cosas que queríamos hacer.

Fecha: 19 de octubre 2000

De: Tony Hsieh

Para: Empleados de Zappos

Asunto: Plan de 9 meses

Zapponianos:

Solo quería enviar un correo electrónico a todo el mundo acerca de las prioridades de nuestra empresa para los próximos nueve meses, de tal manera que todos podáis tener una mejor idea de cómo los roles de diferentes personas caben en la fotografía general. Si tenéis cualquier pregunta, ¡por favor no dudéis en preguntar!

Como todos sabéis, el mercado ha estado muy mal durante los últimos 6 meses para las compañías con consumidores directos como clientes (B2C), tanto en los mercados públicos como en el sector de los mercados privados (VC). Compañías que fueron de alto vuelo, como las empresas públicas eToys, Fogdog o PlanetRx, se encuentran en sus cotizaciones mínimas históricas. Empresas privadas de alto perfil como Miadora.com, que estaba ingresando un millón al mes y que estaba financiada por Sequoia (financiadores de Yahoo), han salido del negocio, porque el capital riesgo tiene miedo de financiar compañías B2C.

Estas condiciones del mercado han sido buenas y malas para Zappos.com. La parte positiva es que no

tenemos que preocuparnos por un competidor que de repente recibe 25 millones de dólares de financiación para gastarlos en anuncios durante la Super Bowl, confundiendo el mercado, y en general, dándonos muchos dolores de cabeza a corto plazo. La parte negativa es que, debido a que estamos limitados por el efectivo, no vamos a ser capaces de crecer tan rápido como nos gustaría o hacer todas las cosas que nos gustaría hacer.

Y hay muchas cosas que serían muy buenas para nosotros si tuviéramos el dinero para hacerlas, como por ejemplo una campaña nacional, hacer crecer nuestro equipo de servicio al cliente, ejercer un mayor gasto en recursos de desarrollo, agregar más detalles al sitio web, y más, mucho más.

Pero la realidad es que, en este momento, no podemos hacer todo lo que queremos por falta de dinero en efectivo.

En este momento, no somos rentables con un circulante muy limitado, estamos en una carrera contra el tiempo. La prioridad número uno que tenemos como empresa en este momento es llegar al otro lado: una vez que seamos rentables, tendremos el control de nuestro propio destino, y podremos comenzar a hacer muchas más cosas de las que nos gustaría hacer.

Hasta ese momento, tenemos que asegurarnos de que, como empresa, nos mantenemos enfocados en maximizar nuestras posibilidades de llegar a la rentabilidad antes de que nos quedemos sin dinero. Tenemos un plan financiero que tiene sentido y que está dentro de nuestro alcance el poderlo cumplir, pero tenemos que asegurarnos de que todos entiendan qué se requiere con el fin de seguir el plan.

Así, en primer lugar, tenemos que observar nuestros gastos con mucho cuidado. Tenemos un presupuesto destinado a la contratación que tendrá que ser seguido con mucho ojo, y no vamos a poder contratar a tanta gente como nos gustaría en ninguno de nuestros departamentos.

Después de los gastos, nuestra prioridad más importante es maximizar la utilidad bruta que necesitamos tener durante los próximos nueve meses. Esto se traduce en el aumento del beneficio medio bruto y el tamaño del pedido por cliente, el aumento de las tasas de conversión, el aumento de nuevos visitantes calificados a nuestro sitio web, y en aumentar el porcentaje de clientes que repiten.

En la evaluación de nuevos proyectos de la compañía en los próximos nueve meses, necesitamos que todos piensen en cómo se va a incrementar nuestra utilidad bruta total en los próximos 9 meses. Esto significa que algunos proyectos que se podrían ejercer normalmente tendrán que ser puestos en espera hasta que alcancemos la rentabilidad. Una vez que alcancemos la rentabilidad, entonces estaremos capacitados para pensar a largo plazo y con mayor amplitud, y fantasear más acerca de cómo gobernar el mundo.

Como he mencionado anteriormente, si alguien tiene alguna pregunta acerca de cómo las cosas encajan en nuestro plan de nueve meses, por favor que no dude en preguntar.

Sabíamos que solo insistir en la urgencia de la situación no iba a ser suficiente. Tuvimos que tomar medidas más drásticas.

Nick, Fred y yo decidimos realizar una serie de despidos con el fin de maximizar nuestras posibilidades de supervivencia: y tuvimos que encontrar la manera de obtener que los demás empleados decidieran grandes recortes de salario o de trabajar de forma gratuita a cambio de acciones en la empresa. Mi salario se establecería en 24 dólares por año, o un dólar por cheque por quincena (aunque eso era antes de impuestos). En noviembre de 2000, Nick me envió este *e-mail*:

Fecha: 26 de noviembre de 2000

De: Nick Swinmurn

Para: Tony Hsieh

Asunto: Cosas

Yo no tengo ninguna otra entrada de fondos. Lamentablemente parece que tú eres la única opción, así que supongo que necesitas decidir lo que tiene sentido para ti y luego nosotros reaccionaremos en consecuencia. Si tú no tienes más dinero para Zappos entonces debemos fijarnos en lo que queda y averiguar ahora cómo podemos hacer para que aguante el máximo tiempo posible con un equipo mínimo.

En cuanto a mí si acepto otro recorte salarial, una vez que mi antiguo dueño admita que me debe más dinero y que venda un par de cosas a un amigo, saldré completamente de deudas dejando solo los gastos en conceptos de alquiler, de coche y de alimentación. El más grande comodín es la renta/depósito. Siempre y cuando mi salario pague y cubra mis gastos, estaré bien.

Creo que, a pesar de que todavía tenemos problemas, estamos en el camino correcto. El negocio está ahora cerca de un porcentaje adecuado de ingresos, técnicamente mucho más eficiente, y parece saber lo que debe

suceder para que esto funcione. Es frustrante, porque creo que todos sabemos que podemos lograrlo, solo es cuestión de si somos capaces de sobrevivir el tiempo suficiente.

Otros empleados se acercaron con soluciones creativas:

Después de considerar cuidadosamente las opciones, he decidido no cambiar a ninguno de los paquetes alternativos que se ofrecen. Sin embargo, reconozco que Zappos quiere (¿necesita?) recortar el gasto, así que tengo una contraoferta. Lo que más me interesa ahora es tener más tiempo personal. Yo estaría dispuesto a aceptar una reducción del pago del 20 % a cambio de un día adicional de descanso a la semana.

Tal y como empezaron a ponerse las cosas, cada vez más sombrías, algunas personas decidieron abandonar la empresa. La mayoría de los empleados no tenían ningún ahorro, por lo que aceptar una reducción de sueldo grande o trabajar gratis significaba que no serían capaces de pagar el alquiler, por lo que me puse a pensar para intentar llegar a soluciones más creativas.

El apartamento de fiestas estaba realmente vacío, ya que Zappos se había trasladado a las oficinas de la incubadora, así que puse cinco camas en el 810 (ex Club BIO) y comencé a alojar a los empleados allí sin cobrarles alquiler.

Yo también era dueño de tres apartamentos en el edificio y alojé algunas incubadoras y a empleados de Zappos (como Nick), que vivían allí también y sin pagar alquiler. De las personas restantes, vivíamos por el credo de “todos para uno, uno para todos” e hice todo lo posible para mantener la empresa a flote.

Todos permanecimos posicionados y trabajamos más duro que antes, y una grata sorpresa fue saber que los despidos en realidad no afectaron la productividad de la empresa. Nos dimos cuenta de que habíamos despedido a los de bajo rendimiento y a los no creyentes, pero debido a que los que se quedaron eran unos apasionados de la compañía y creían en lo que hacíamos, pudimos hacer más trabajo del que hacíamos antes.

Fue una gran lección poder inculcar pasión a toda la empresa y trabajar como un equipo unido. Todo el mundo estaba haciendo sacrificios.

Pero todavía no era suficiente para alcanzar la rentabilidad.

Seguí invirtiendo mi dinero personal en la empresa cada ciertos meses, pero yo sabía que aquello no era sostenible. La empresa seguía perdiendo mucho dinero en efectivo cada mes.

Como el dinero de mi cuenta bancaria personal empezó a bajar tremendamente, comencé la venta de los bienes inmuebles que poseía para poner el producto de cada venta de nuevo en Zappos. Finalmente terminé vendiendo cada propiedad que había comprado a excepción de la que yo vivía y del apartamento de fiestas. Yo hubiera querido vender el de fiestas, pero la economía estaba tan mal que simplemente no había compradores interesados.

Además de eso, el restaurante que mis padres estaban administrando no estaba alcanzando las ventas proyectadas, en parte debido a la economía y en parte porque ninguno de nosotros tenía experiencia en restaurantes.

La situación era grave. Todo en lo que yo estaba involucrado se estaba quedando sin dinero, incluyendo el restaurante, la incubadora, Zappos, y yo personalmente.

El único plan de respaldo que tenía para mí era la idea de que, cuando la economía finalmente se recuperara, podría vender el apartamento de fiestas y convertir ese dinero en efectivo. Ese era mi

colchón y mi red de seguridad, aunque no tenía ni idea de cuándo se recuperaría finalmente la economía o cuánto tiempo tardaría en vender un apartamento como aquel.

Nick, Fred y yo detectamos otras áreas del negocio en las que se podía tratar de reducir los gastos. A pesar de que aquello afectaría nuestro crecimiento, habíamos decidido recortar la mayor parte de nuestros gastos de comercialización y reorientar nuestros esfuerzos en tratar de llegar a los clientes que ya habían comprado con nosotros para que compraran de nuevo y con más frecuencia. No sabíamos que esto era en realidad una bendición disfrazada, ya que nos habíamos obligado a centrarnos más en la prestación de mejores servicios al cliente. En el año 2003, se decidió hacer del servicio al cliente el enfoque de la empresa.

Aun así, en ese momento, nuestra prioridad número uno no era el servicio al cliente. Se trataba simplemente de la supervivencia.

La necesidad de sobrevivir y de resolver las cosas tuvo una inesperada consecuencia. Nos unió más porque todos compartíamos el mismo objetivo de mantener la empresa a flote. A pesar de que pasábamos por momentos difíciles, estábamos haciéndolo todos juntos, y todos estábamos fuertemente apasionados en lo que estábamos haciendo. Todos habíamos hecho muchos sacrificios porque todos creíamos en el potencial y el futuro de la empresa.

Sin darnos cuenta, Zappos se había convertido en mi nueva familia.

## Creer

En cuanto a las finanzas de la compañía, se hizo muy claro que solo centrándonos en los recortes de gastos no se iba a lograr la rentabilidad de la empresa. Teníamos que encontrar una manera de aumentar las ventas.

Esto era un problema particularmente difícil porque habíamos recortado la mayoría de nuestro presupuesto en publicidad. Estábamos más concentrados en conseguir que los clientes que ya nos habían comprado compraran más a menudo, pero solo eso no nos llevó muy lejos a corto plazo.

Lo que realmente necesitábamos era un milagro.

En el colegio hice una clase de historia griega y aprendí acerca de *deus ex machina*, que es una expresión latina que literalmente se traduce como Dios surgido de la máquina. Según Wikipedia, es una “trama en la que una persona o cosa aparece de la nada para ayudar a un personaje a superar una dificultad que aparentemente no tiene solución. En general se considera una mala técnica narrativa”.

Mientras estaba sentado en la oficina en mi escritorio pensando qué hacer a continuación, me dirigí a Fred. No me importaba si esto acababa en una mala historia después, siempre y cuando pudiéramos encontrar la manera de salvar a la compañía.

“Fred, ¿tienes un *deus ex machina*?”, le pregunté.

“¿Un qué?”. Fred estaba confundido.

“*Deus ex machina*”, repetí. “Ya sabes, un milagro griego”.

“Oh, no, lo siento”, respondió. “Accidentalmente dejé el mío en casa en el bolsillo de la camisa”.

“Tal vez podamos encontrar uno en una bebida”, le dije. “Son las cuatro de la tarde y necesitamos encontrar la manera de salvar a la compañía. ¿Es muy temprano para tomar una copa?”.

“Por supuesto que no”.

Así que dejamos de hacer lo que estábamos haciendo y nos dirigimos a la barra del restaurante de Venture Frogs. Yo pedí un “Grey Goose” y Fred pidió una cerveza. Nos tomamos nuestras bebidas en silencio durante unos minutos.

Rompí el hielo. “Así que... ¿alguna idea sobre cómo aumentar las ventas con mayor rapidez?”.

Fred me miró pensativo. “Yo tengo antecedentes en comercialización. Me gusta decir que todo lo que necesitamos es el producto adecuado en el momento preciso en la cantidad correcta, y las ventas se harán cargo de sí mismas. El problema es que no manejamos las marcas de fábrica o los estilos que sé que se van a vender. El problema es que simplemente no tenemos los productos adecuados para ofrecérselos a nuestros clientes”.

“¿Cómo podemos obtener los productos adecuados?”.

“El problema es que muchas de las marcas con las que queremos colaborar no pueden realizar las entregas”, dijo Fred. “Sus sistemas y almacenes no están preparados para enviar los pedidos directamente desde su almacén a nuestros clientes. E incluso, las marcas que los pueden enviar, por lo general tienen agotados sus mejores productos, por lo que no serían capaces de ofrecer esos modelos a nuestros clientes”.

Me detuve un momento para reflexionar sobre lo que Fred estaba diciendo. “Entonces, ¿cómo se lo montan todas las tiendas con presencia física en la calle para ser capaces de ofrecer las marcas más vendidas y a la última?”, le pregunté.

“Debido a que sostienen y poseen el inventario”, explicó Fred. “Con presencia física realizan sus pedidos con vistas al futuro antes de tiempo, pagan por su inventario, y toman el riesgo del inventario. Si un vendedor no es capaz de vender algo, entonces ese es el problema del comerciante, no de la marca o del mayorista. Pero no podemos hacer eso, porque ese no es nuestro modelo de negocio”.

Los dos habíamos terminado nuestras bebidas.

“¿Otra copa?”, le pregunté. Fred asintió solemnemente y le indicó al camarero que nos trajera otra ronda.

“Así que... ¿qué tal si hiciéramos eso?”, dije, pensando en voz alta. “¿Qué pasaría si llevamos todo el inventario de las marcas y estilos que quieres? ¿Cuánto crees que subirían las ventas?”.

“Oh, fácilmente triplicaríamos las ventas, no tengo ninguna duda”, dijo Fred, sin indecisión. “Probablemente, incluso, más que eso”.

“Bueno, vamos a averiguar lo que tenemos que hacer para que esto suceda. Si cambiar nuestro modelo de negocio es lo que nos va a salvar, entonces tenemos que adoptar e impulsar el cambio”.

Fred y yo pasamos la siguiente hora hablando de todos los diferentes retos a los que tendríamos que enfrentarnos si queríamos empezar a manejar un inventario, además del negocio de envío que ya estábamos haciendo. Al final de la hora, nos pareció que teníamos una lista bastante buena. La lista era enorme, pero al menos ahora sabíamos lo que teníamos que hacer para salvar la compañía:

- 1) Tendríamos que contratar y hacer crecer un equipo de compras para decidir qué productos comprar y gestionar el inventario. Fred podría hacer esto a corto plazo, pero en algún momento necesitaríamos un equipo dedicado.
- 2) Aún tendríamos que convencer a las marcas para que nos vendieran a nosotros. La mayoría de las marcas que queríamos solo las vendían a tiendas establecidas.

- 3) Habría que actualizar nuestro *software* para permitir que nuestro sitio web vendiera productos inventariados en lugar de únicamente los productos que estaban siendo enviados.
- 4) Necesitaríamos un almacén para guardar todo el inventario que se compraba. Tendríamos que contratar personal para enviar los zapatos desde nuestro almacén.
- 5) Para hacer frente al punto número dos, sería necesario abrir una tienda física y contratar personal para que la manejara. Dada nuestra situación financiera actual, sería muy difícil convencer a cualquier propietario de que firmara un contrato de arrendamiento con nosotros.
- 6) Habría que encontrar la manera de conseguir el dinero que necesitábamos para comprar el inventario que queríamos. Fred pensó que necesitaríamos otros dos millones de dólares. El problema era que no teníamos los dos millones.
- 7) Habría que llevar a cabo todas estas cosas en pocos meses.

Fred y yo nos repartimos la lista. Él se ocuparía de los puntos 1 y 2. Yo trabajaría con los programadores de nuestro equipo en el número 3. Para el 4, nos dimos cuenta de que podíamos juntarlos a todos en la oficina y ponerlos un poco ajustados para convertir media oficina en nuestro almacén a corto plazo.

“¿Y el punto número 5?”, preguntó Fred. “¿Cómo vamos a abrir una tienda real y física?”.

“¿Y si acondicionamos el área de la recepción de nuestra oficina en una ‘tienda’?”, pregunté. “¿Cuál es la definición de una tienda? ¿Qué pasa si hay producto disponible para la compra, pero terminamos vendiendo solo un par de zapatos a la semana de la tienda, y el resto en Internet? ¿Todavía cuenta como una tienda física?”.

“Creo que técnicamente encaja en la definición de una tienda. Algunas de las marcas podrían aceptarlo, pero probablemente no la mayoría de ellas, una vez que vieran el aspecto de la tienda”, dijo Fred.

“Bueno, vamos a empezar con eso entonces”, le dije. “Y mientras tanto, podemos empezar a buscar una tienda real que esté en una pequeña ciudad en algún lugar donde no haya muchos negocios. Podemos comprar la tienda barata si se encuentra en medio de la nada. Y una vez que tengamos esa tienda, entonces todas las marcas que la tienda esté manejando podrían ser adquiridas por nosotros como los nuevos dueños de la tienda. Podemos empezar a vender las marcas en nuestro sitio web en ese instante”.

Fred se mostró escéptico. “Supongo que no hace daño intentar preguntar por los alrededores”.

¿Qué es lo peor que podía pasar? Todo lo que podían hacer era decir que no.

“¿Pero qué pasa con el punto número 6?”, continuó Fred. “¿De dónde vamos a obtener el dinero para pagar todo el inventario de las nuevas marcas?”.

Yo lo miraba. “Yo me ocuparé de esa parte. Simplemente asume que si podemos convencer a una marca para que nos venda, entonces vamos a tener el dinero para pagar el inventario de esa marca”.

No tenía ni idea de cómo Fred iba a convencer a las marcas para que trabajaran con nosotros en un período tan corto de tiempo, y Fred no tenía ni idea de cómo iba yo a conseguir el dinero para pagar por el inventario. Pero confiábamos el uno en el otro, y sabíamos que estábamos juntos en aquello. Y aquello era una apuesta por la empresa en toda regla. Nuestra nueva estrategia sería salvar a Zappos o asegurar nuestra muerte rápida. Pero realmente no teníamos otra opción. Continuar con la línea de trabajo que seguíamos hasta entonces y morir lentamente no sonaba divertido. No sería más que retrasar lo inevitable.



Lo que Fred no sabía era que mientras hablábamos, yo ya había formulado un plan para conseguir los 2 millones de dólares. Pero no le quería decir a Fred lo que estaba pensando, porque probablemente no habría estado de acuerdo. Mi plan era tomar casi todo lo que yo había dejado a mi nombre y realizar una venta de liquidación. Yo apostaría la granja y pondría todos los ingresos en Zappos. Para un extraño, podía parecer un plan desesperado e imprudente.

Pero en mi mente, no lo era. Habíamos tomado Zappos hasta aquí, y no había vuelta atrás. Mi corazón sabía que era lo correcto.

Yo creía en Zappos, y creía en Fred.

## Improvisando el inventario

Fred comenzó a hacer llamadas a las marcas que queríamos, y convertimos nuestra área de recepción en una mini tienda de zapatos. Ya que estábamos en el mismo edificio con una sala de cine, estaba bastante seguro de que los espectadores debían de pensar que estábamos locos. Una tienda de zapatos en el vestíbulo de un teatro de películas de catorce pantallas no era algo que la gente esperaba ver mientras entregaba las entradas. Era un poco raro.

Pero funcionó.

Tan pronto como nuestro primer pedido llegó, las ventas de nuestro sitio web comenzaron a elevarse. Fiel a su palabra, Fred firmó con más y más marcas, y al cabo de unos meses las cajas de zapatos ocupaban más espacio en nuestras oficinas que lo que ocupaba la gente. La capacidad máxima de nuestras oficinas se acercaba a cinco mil pares de zapatos, y se nos estaba acabando rápidamente el espacio.

Fred había preguntado por los alrededores y encontró una pequeña tienda de zapatos en un pequeño pueblo llamado Willows, situado acerca de dos horas al norte de nuestras oficinas. El propietario estaba buscando retirarse, y terminamos comprando el negocio por una pequeña cantidad de dinero en efectivo. De repente, tuvimos acceso a una gran cantidad de marcas cuyos productos pondríamos en el inventario y las ventas comenzaron a elevarse mucho más.

Con la suerte que traíamos, cruzando la calle había un edificio abandonado que solía ser una inmobiliaria. Le echamos un vistazo y nos dimos cuenta de que tenía capacidad para almacenar unos cincuenta mil pares de zapatos –diez veces más que nuestra capacidad actual–, así que terminamos adquiriendo ese espacio también. Trasladamos nuestro inventario de San Francisco a Willows y comenzamos a contratar empleados allí para ejecutar nuestro nuevo almacén.

Fred tenía razón. Mucha razón. Nuestras ventas hicieron mucho más que triplicarse. En el año 2000, conseguimos alrededor de 1,6 millones de dólares en ventas brutas de productos. En 2001, terminamos consiguiendo 8,6 millones de dólares en las ventas brutas de productos. Nuestra tasa de crecimiento nos sorprendió incluso a nosotros mismos, y todos estábamos entusiasmados con nuestro nuevo modelo de negocio, que combinaba el envío con la venta del inventario de los productos.

A pesar de que nuestras ventas habían aumentado, aún no había un aumento positivo del efectivo porque teníamos que pagar por todo el inventario adicional que se adquiriría para impulsar nuestro crecimiento de ventas. Pero sabíamos que estábamos en el camino correcto.

A principios del año 2002, una compañía llamada eLogistics se acercó a nosotros. El vendedor nos dijo que tenían un almacén en Kentucky ubicado justo al lado de las oficinas de UPS en el centro de Worldport. El vendedor nos dijo que podían manejar todas nuestras operaciones de envío, por lo que no tendríamos que preocuparnos por administrar un almacén nosotros mismos. Pero lo más importante, con la reubicación de nuestro almacén en Kentucky, seríamos capaces de reducir nuestros gastos de envío y hacer que nuestros pedidos a los clientes llegaran con mayor rapidez.

Habíamos estado enviando pedidos fuera de California, lo que significaba que los envíos a la Costa Este, que estaban tardando hasta siete u ocho días en llegar, reducirían su plazo de entrega. Enviando desde un estado más central, como Kentucky, seríamos capaces de llegar a un 70 por ciento de nuestros clientes en dos días por carretera mediante UPS. Parecía como un escenario de beneficio mutuo: en pocas palabras, era bueno para nuestros clientes, y era bueno para nosotros. El envío más rápido sería una manera para que nuestros clientes exclamaran “¡Wow!” gracias a un mejor servicio.

Habíamos firmado con eLogistics y empezamos a diseñar un plan para la transferencia de todo nuestro inventario del almacén de Willows al almacén de eLogistics. Se requeriría una gran cantidad de cuidadosa coordinación, ya que se necesitarían tres días para que los camiones atravesaran el país. Nuestro plan era empaquetar todo en los camiones un viernes, pero mantener el sitio web en marcha y funcionando para que no perdiéramos ninguna venta. Los camiones llegarían el domingo, se descargarían y se trasladarían al almacén de eLogistics a última hora del lunes, y luego el martes enviaríamos los pedidos que habían hecho los clientes durante el fin de semana.

Habíamos planeado hasta el último detalle para asegurarnos de que todo saliera sin problemas, y el viernes enviamos a la mayoría de nuestros empleados de San Francisco a Willows para que ayudaran con el embalaje de los camiones. Tuvimos que empaquetar cuarenta mil pares de zapatos en cinco camiones semirremolque lo más rápido posible. Fue una gran tarea, pero todo el mundo participó y lo hicieron posible. El último camión salió a las 5:00 p. m.

Fred y yo estábamos felices de que las cosas se desarrollaran sin contratiempos, ya que habíamos planeado hacer unas vacaciones cortas juntos con nuestras parejas.

Veinticuatro horas más tarde estábamos en Nueva Orleans, explorando la mundialmente famosa calle Bourbon. La mudanza había sido estresante, y estábamos contentos de que toda la planificación hubiera dado sus frutos. Por fin podíamos relajarnos un poco.

O eso creíamos.

El primer día de nuestras mini vacaciones, recibí una llamada telefónica de eLogistics.

“Tony, tengo malas noticias. Uno de los camiones se salió de la carretera y está volcado. El conductor está en el hospital, pero se pondrá bien. Los zapatos están esparcidos por todo el arcén de la carretera. No creo que seamos capaces de recuperar ninguno de ellos”.

Aquello era malo. Habíamos perdido un 20 por ciento de nuestro inventario, que se estimó en un valor aproximado de 500 000 dólares al por menor. Y, ya que habíamos continuado aceptando pedidos en nuestro sitio web, eso significaba que tendríamos que ponernos en contacto con el 20 por ciento de nuestros clientes y decirles que no recibirían sus zapatos.

Fred y yo pasamos los siguientes días llamando por teléfono, coordinando con eLogistics y con nuestros empleados, tratando de solucionarlo todo. Nos pusimos en contacto con nuestros clientes y les explicamos lo que había sucedido. Algunos de ellos no nos creyeron y nos amenazaron con denunciarnos al “Better Business Bureau”. Terminamos por solucionar las cosas, pero al final, aquello supuso un serio contratiempo en nuestro viaje.

Traté de ver el lado bueno de las cosas. Había otro viaje próximo en un par de meses, y tenía que mirar hacia delante.

Tiempo atrás, en el año 2001, mi amiga Jenn y yo habíamos planeado un viaje de tres semanas a África. Había conocido a Jenn en mi fiesta de cumpleaños en el apartamento de fiestas. A pesar de que no nos consideramos personas de actividades al aire libre, especialmente de atletismo, decidimos que queríamos ir de excursión y llegar a la cima del monte Kilimanjaro, el pico más alto de toda África. Nuestro viaje original estaba previsto para octubre de 2001, pero después de los ataques del 11S, decidimos aplazarlo hasta julio del año siguiente.

Para mí, escalar la montaña más alta del continente era una de las cosas que quería ver fuera de mi lista de las cosas que quería hacer en algún momento de mi vida. Iba con mi filosofía de vida de valorar las experiencias sobre las cosas. Jenn había propuesto originalmente el viaje porque recientemente había sido despedida de su trabajo de consultora de un negocio punto com y quería aprovechar la oportunidad para hacer una escapada.

En las semanas previas al viaje, pasamos nuestros fines de semana corriendo y tratando de prepararnos. Compramos nuestros equipos de senderismo, nos pusimos las vacunas pertinentes, y nos aseguramos de que nuestros pasaportes y visados estuvieran listos.

\* \* \*

Mientras tanto, en Zappos las cosas se estaban poniendo estresantes. Las cosas no iban bien en eLogistics. El vendedor había exagerado sus capacidades, y muchos de nuestros clientes no recibían lo que habían pedido. Desde el punto de vista de una compañía que luchaba por su supervivencia, lo que era aún peor era que, a medida que más palés de zapatos nuevos que habían sido pedidos iban llegando a nuestro nuevo almacén, el personal de eLogistics no era capaz de almacenarlos oportunamente. Nunca habían tenido que lidiar con tantos diferentes tipos de marcas, estilos, tamaños y grosores, por lo que había montañas y montañas de zapatos apilados en el muelle de carga que no estaban siendo guardados o escaneados en nuestro sistema.

Esto significaba que no podíamos ofrecer ninguno de esos artículos en nuestro sitio web. Nosotros calculábamos que estábamos perdiendo decenas de miles de dólares en las ventas todos los días en que los zapatos estaban sin abrir y sin clasificar en el muelle de carga.

Supimos que teníamos que hacer algo rápido cuando nos enteramos de la situación, por lo que Fred decidió llamar a Keith. La primera vez que conocí a Keith fue en 1996, cuando él fue a visitar la casa del administrador del edificio en esa época. Él estaba trabajando como mecánico de United Airlines.

Cuando Alfred y yo abrimos Venture Frogs Incubator, contratamos a Keith como nuestro gerente de mantenimiento, pero como todos los demás de Venture Frogs Incubator y Zappos, terminó haciendo mucho más de lo que sugería su trabajo. Él hizo lo que se necesitaba hacer. Keith eventualmente se unió a Zappos a tiempo completo y siempre se ofrecía a hacer cualquier cosa, desde empaquetar cajas hasta cablear nuestro sistema telefónico para ayudar a establecer y manejar nuestro almacén en Willows.

Cuando Fred llamó a Keith, él todavía estaba en nuestro almacén en Willows ayudando a limpiarlo todo ahora que el lugar estaba vacío.

“Keith, tenemos un problema en Kentucky con eLogistics”, dijo Fred. “Es un lío allí, necesitamos a alguien de Zappos que ayude a registrar todo nuestro inventario”.

“¿Qué necesitas que haga?”, preguntó Keith.

“¿A qué distancia te encuentras del aeropuerto de Sacramento?”.

“A más o menos una hora”.

“Hay un vuelo que sale en dos horas. Necesitamos que vayas al aeropuerto ahora mismo para que tomes el próximo vuelo a Kentucky”, dijo Fred.

“¿En serio?”.

“Sí”.

“Umm, ¿no puedo ir a casa y hacer las maletas para salir mañana por la mañana?”, preguntó Keith.

“No podemos darnos el lujo de perder un solo día más. Estamos perdiendo decenas de miles de dólares cada día que pasa. Al llegar a Kentucky, vas y compras ropa interior y todo lo que necesites”.

“Umm, muy bien. ¿Cuánto tiempo tengo que estar allí?”.

“Hasta que lo tengamos todo resuelto”, dijo Fred. “Es probable que una semana, quizá dos. Deberíamos dejar de hablar para que no pierdas tu vuelo”.

“De acuerdo”.

Keith colgó y se dirigió directamente al aeropuerto. Durante su viaje al aeropuerto, hizo una llamada telefónica para coordinar con alguien para que cuidara de su perro, mientras él estaba fuera de la ciudad.

“¿Cómo le está yendo a Keith?”, le pregunté a Fred. Había pasado una semana desde que Keith lo había dejado todo de un momento a otro y se había metido en un avión con destino a Kentucky.

“Acabo de hablar con él”, dijo Fred. “Según él, todo en eLogistics es un desastre. Es un problema más grande de lo que todos pensábamos, y va a tener que permanecer allí por lo menos unas cuantas semanas más”.

“¡Wow!, eso es mucho tiempo. ¿Ya ha ido a comprar algo de ropa?”.

“Sí, fue a Wal-Mart y compró muchas cosas”, dijo Fred.

“Keith es de los que consiguen lo que se proponen y va a encontrar la manera de arreglar lo que está pasando allí. Pero tenemos un problema aquí. Nos quedan menos de dos meses de dinero en efectivo. ¿Vamos a ser capaces de conseguir más dinero para pagar todo el inventario?”.

“Estoy trabajando en eso. Puse el apartamento de fiestas en venta, pero no he conseguido ninguna oferta todavía. Pero ya le dije a mi agente inmobiliario que bajara el precio un 40 por ciento, así que esperamos recibir algunas ofertas”, le dije.

“¿Estás seguro de que quieres hacer eso?” Fred tragó saliva. “Es muy arriesgado. Me siento mal”.

“Sí, pero valdrá la pena a largo plazo”, le dije. “Podría dejar que la propiedad se quedara ahí, y tal vez dentro de cinco años obtendría el precio que pagué por ella. O la puedo vender ahora e invertir el dinero en Zappos. Creo que Zappos tendrá un valor de por lo menos diez veces más dentro de cinco años, así que voy a seguir adelante. No te sientas mal. Vamos a hacer que esto funcione”.

Traté de decirlo con toda la confianza posible, en parte para tratar de convencerme a mí mismo

también. Pero la verdad es que era uno de los momentos más estresantes de mi vida.

Había sido, definitivamente, decisión mía trasladar nuestro inventario a eLogistics, y yo estaba preocupado porque había tomado una decisión equivocada. Nada me garantizaba que sería capaz de vender el apartamento de fiestas antes de que Zappos se quedara sin dinero. Estaba en una carrera contra el tiempo.

Sentía que no podía haber un peor momento para ir a caminar a una zona montañosa en África, donde había poco o ningún acceso al teléfono o a Internet. Pensé en cancelar el viaje, pero me di cuenta de que realmente no había nada que pudiera hacer para aumentar las posibilidades de la venta del apartamento de fiestas por el hecho de que yo estuviera cerca. En cambio, dejé muy claras instrucciones a mi padre para que aceptara cualquier oferta que se ofreciera por el apartamento de fiestas y que fuera suficiente para pagar todo el inventario y mantener a Zappos lejos de quebrar en dos meses.

“Voy a tratar de encontrar un lugar donde revisar el correo electrónico después de bajar de la montaña”, le dije a Fred. “¿Me podrás enviar una actualización de lo que está pasando con eLogistics el próximo viernes?”

Fred asintió con la cabeza.

En mi cabeza, pensé en cuáles serían nuestras opciones si eLogistics no funcionaba. O bien tendríamos que encontrar otro proveedor de servicio de almacenaje o crear nuestro propio almacén en Kentucky, en cuyo caso tendríamos que buscar otro edificio y negociar un nuevo contrato de arrendamiento. Tendríamos que trasladar todo nuestro inventario de nuevo. Y todo esto dependía de la venta del apartamento de fiestas, o de lo contrario la empresa quebraría. Mientras tanto, esperaba que Fred pudiera convencer a más marcas de que nos vendieran a nosotros y así pudiéramos aumentar nuestras ventas, pero eso solo ayudaría si el nuevo inventario que teníamos, no permanecía parado en los muelles de carga. Pensé, a través de lo que parecía un millar de escenarios en “qué pasaría si”, y en cómo responder al mayor número de correos electrónicos posible antes de que me tuviera que ir de viaje. Estaba en medio de un correo cuando me di cuenta de que tenía que dejar de escribir.

Tenía que tomar un avión.

## Nieves del Kilimanjaro

Llovía el día en el que Jenn y yo empezamos a caminar hasta el Kilimanjaro. Después de volar de aeropuerto a aeropuerto durante veinticuatro horas, finalmente llegamos a Tanzania. Con un día de descanso, nos llevaron al punto de partida con todo nuestro equipo de senderismo y nos presentaron a nuestro guía y al resto del equipo que nos conduciría por la montaña.

A pesar de que estaba al otro lado del mundo, no pude sacarme Zappos de la cabeza. Yo sabía que allí en casa la sensación era como si los buitres estuvieran dando vueltas alrededor de Zappos. Habíamos conseguido llegar tan lejos, y teníamos tantas oportunidades por delante... Sin embargo, el flujo efectivo de la empresa se sentía como una infección que eclipsaba todo lo demás que iba bien. Lo pudimos haber evitado si hubiésemos descubierto las cosas antes, o si no hubiera comprado el

apartamento de fiestas en primer lugar. Pero ahora, el destino de la empresa se basaba en la posibilidad de encontrar a tiempo un comprador para el apartamento.

Yo ya me había imaginado el escenario de lo que sucedería si no había comprador, si las cosas no funcionaban. Me dije a mí mismo que estaría en paz con ello porque había sido un reto, y me había divertido mucho, mientras duró. Ya estaba cansado mental y emocionalmente.

Pensé en todas las personas en los últimos años que habían sido parte de la aventura.

Nuestro primer día de ascenso a la montaña Kilimanjaro fue a través de la densa selva tropical. Aunque hacía calor al principio, la temperatura se había enfriado al final del día, y yo estaba temblando por estar empapado por la lluvia.

Estaba agotado físicamente, pero no podía dormir, así que empecé a imaginar las cosas en un estado de ensueño. Me sorprendí al escuchar mi teléfono móvil sonar en mitad de la noche. Pensaba que no habría cobertura a aquella altura de la montaña.

Era mi agente inmobiliario, que me llamaba con la buena noticia:

Había habido una oferta por el apartamento de fiestas por más de lo que se había pedido. Yo acepté de inmediato y luego colgué. Una sensación de alivio me invadió. Habíamos logrado superar el bache. Zappos se había salvado.

De repente, la caminata que tenía que hacer en los próximos cinco días ya no parecía ser gran cosa. En lugar de ir de excursión, me sentí como si me fuera a subir a un avión de rescate a la mañana siguiente, que volaría sobre la cima de la montaña coronada de nieve y me dejaría a salvo al otro lado.

Dormí tranquilamente durante unas horas.

Entonces, de repente, me sacudí al despertar. Pensé que había escuchado a un animal afuera hacer un ruido extraño, pero resultó ser solo un producto de mi imaginación.

Y luego una sensación depresiva se apoderó de mí cuando me di cuenta de la verdad.

No hubo ninguna llamada telefónica. No hubo oferta.

Toda la conversación había sido un sueño.

## Cima

Los siguientes cuatro días de excursión escalando el Kilimanjaro pusieron a prueba mi fuerza física, mental y emocional. Caminamos doce horas diarias, haciendo nuestro camino a través de cinco zonas climáticas: diferentes de bosque pluvial, alpina, sahariana, desértica, y de nieve.

Terminé con un resfriado, tos y mucosidad. La sequedad en las elevaciones más altas me causó una hemorragia nasal. La mitad del tiempo que caminé lo pasé con un pedazo de papel metido en mi nariz, lo que hacía que la respiración fuera más difícil. Y aunque había tomado un medicamento para la altitud, no me libró del dolor de cabeza, del vómito y de la diarrea. Solo llevaba una mochila, pero aun así los hombros y la espalda me comenzaron a molestar. Físicamente, era la cosa más dura que jamás había hecho. Mental y emocionalmente seguía pensando en Zappos. Me preguntaba si sería capaz de vender el apartamento de fiestas a tiempo y qué iba a hacer si eso no pasaba. No había baños ni donde ducharse. Me sentía muy sucio y hubo algunos momentos en que pensé en renunciar y

dar marcha atrás.

Por la noche, antes de la cumbre, montamos el campamento a las 5:00 p. m. y tratamos de dormirnos a las 8:00 p. m. porque teníamos que comenzar nuestro ascenso final a medianoche. Ni Jenn ni yo pudimos dormir porque estábamos a gran altura, así que terminamos dando vueltas y vueltas hasta las 11:30 p. m., cuando tuvimos que levantarnos de nuestras tiendas para vestirnos y prepararnos para la caminata.

Comenzamos la caminata a medianoche para que pudiéramos llegar a la cima a tiempo para contemplar el amanecer. Habíamos estado de excursión durante casi una semana, pero esta cumbre final era más difícil que las cumbres de día que habíamos hecho antes. Estaba muy oscuro y nuestras lámparas alumbraban lo suficiente para que pudiéramos ver cinco metros por delante de nosotros. No había manera de ver atrás y saber cuánto habíamos avanzado. No había sentido de progreso ya que poníamos un pie enfrente del otro. Pensé que así debía de sentirse uno en un confinamiento solitario.

Estábamos envueltos en ocho capas de ropa por el frío, lo que hizo que nos detuviéramos a tomar un pequeño biodescanso en una embarazosa e incómoda prueba de diez minutos.

Debido a la gran altitud, la ascensión final a la cumbre fue mucho más difícil que cualquier otra cosa que hubiera hecho antes. Después de cada paso hacia delante, tenía que hacer una pausa para inhalar y exhalar tres veces para recobrar el aliento antes de que pudiera poner mi otro pie delante. Si hubiera habido luz, hubiera parecido un progreso muy lento. En la oscuridad, simplemente parecía que no avanzábamos. Todos caminábamos en silencio ya que hacía falta demasiado esfuerzo físico para hablar.

Intenté ocupar mi mente con juegos mentales. Yo sabía que toda la escalada nos llevaría alrededor de seis horas, pero no tenía ni idea de cuánto tiempo había pasado. Me imaginaba que iba conduciendo desde mi casa en San Francisco hacia la casa de mi amigo, en Palo Alto, que estaba a cuarenta y cinco minutos, lo cual había hecho muchas veces. Me imaginaba los lugares turísticos y salidas de las autopistas a lo largo del camino, y empecé a contar mis pasos. Me imaginaba que cada cien pasos sería el equivalente a conducir cinco minutos más, y visualizaba en mi cabeza el progreso que estaba haciendo hacia Palo Alto. Una vez que finalmente llegara a Palo Alto daría la vuelta y retrocedería hasta San Francisco, todo ello en mi cabeza.

Después de dos viajes de ida y vuelta necesitaba algo más para mantenerme mentalmente ocupado. A pesar de que había llegado muy lejos y sabía que estaba cerca de la cumbre, todavía me planteaba dar marcha atrás. Si hubiera estado solo, estoy seguro de que no lo hubiera logrado.

No me había dado una ducha o había tenido una comida decente o una buena noche de sueño en cinco días. Empecé a pensar en todas las cosas que daba por seguras en mi vida, y cuánto más debería apreciar las cosas que tenía. Me imaginaba una buena ducha caliente y cómo me sentaría. Pensé en lo que me comería en Mel's Diner. Me imaginaba un delicioso *turkey melt*, bañado en sopa de pollo con fideos. Hice una nota mental y me prometí a mí mismo que esa iba a ser mi primera comida cuando llegara a casa.

Recuerdo haber pensado que aquella experiencia había sido lo más difícil que había hecho en toda mi vida. Fue poner a prueba hasta la última gota de fuerza de voluntad que tenía.

Tras lo que pareció una eternidad, por fin llegamos a la cumbre cuando el sol estaba saliendo. No podía creer que realmente lo habíamos logrado.

Estábamos de pie en el punto más alto de toda África, mirando las nubes debajo de nosotros, con

el Sol directamente enfrente de nosotros, sus rayos dándonos la bienvenida en el comienzo de un nuevo día. No parecía que esto fuera algo que los humanos estaban destinados a experimentar, sin embargo, allí estábamos.

En ese momento, me dije a mí mismo que todo es posible.

Las lágrimas brotaron de mis ojos.

Me quedé sin habla.

Jenn me dio un abrazo.

Nos hicimos una foto y taché de mi lista de cosas por hacer, el escalar el Kilimanjaro.

## Fin de una era

Estaba de vuelta en San Francisco dos semanas más tarde, comiendo el *turkey melt* bañado en sopa de pollo en Mel's Diner como me había prometido. Sabía mejor de lo que recordaba. Me tomé mi tiempo para comer, tratando de saborear cada bocado.

Me sentí como si hubiera estado en el infierno y hubiera regresado, y tenía una nueva apreciación de las comodidades de vivir en la sociedad occidental moderna. Duchas e inodoros privados se sentían como un lujo.

Cuando me senté a comer en Mel's Diner mi *turkey melt*, estuve reflexionando sobre qué hacer con Zappos. Teníamos un mes de dinero en efectivo antes de que nos fuéramos del negocio. Mientras yo estaba en África, se había recibido una oferta por el apartamento de fiestas, pero la compradora se echó atrás en el último minuto debido a que una adivina le había dicho que el *feng shui* del lugar no era bueno para ella.

No podía dejar de reírme cuando mi agente inmobiliario me explicó la historia. Yo no podía creer que el destino de toda la empresa dependiera del consejo de una adivina.

Le dije a mi agente inmobiliario que bajara el precio de nuevo.

Un par de semanas más tarde, con efectivo suficiente para dos semanas en Zappos, recibí una oferta del 40 por ciento por debajo del precio que pedía originalmente por el apartamento de fiestas. Hubiera sido la costumbre dejar pasar un tiempo de negociación, pero no tenía tiempo. Así que acepté la oferta de inmediato, tratando de no pensar en la enorme pérdida que suponía en este momento la renta de la propiedad.

Cuando firmé los papeles, intenté no pensar en todos los grandes momentos, las fiestas y en todas las personas que habían pasado por allí los días de gloria del Club BIO. Intenté no pensar en la chica rubia que estaba a mi lado en la ventana en Año Nuevo, hablando del universo, mientras contemplaba las luces de los camiones de bomberos en la calle.

La venta del apartamento de fiestas simbolizaba el fin de una era para mí. Era difícil no sentirse melancólico y nostálgico. El apartamento había creado tantas experiencias y recuerdos de tanta gente...



Tan pronto como el acuerdo se cerró, transferí el dinero a Zappos y sentí una inmensa sensación de alivio. Habíamos comprado otros seis meses antes de que se necesitara más dinero.

Mis padres no estaban particularmente de acuerdo con que yo hubiera puesto todo mi dinero en Zappos. Me preguntaron si estaba seguro de que quería renunciar a todo el dinero, y les dije que sí.

Alfred me dijo: “Como tu amigo y asesor financiero, te aconsejo que no lo hagas. Podría salirte a cuenta a largo plazo, pero no vale la pena el riesgo de quiebra”.

Pensé en Fred, cómo él había dado una demostración de fe cuando por primera vez se unió a la compañía porque creía en que era posible. Él había renunciado a una gran carrera, acababa de comprar una casa nueva, y tenía hijos que cuidar. Él había arriesgado su vida por el sueño de Zappos.

Le dije a Alfred que iba a seguir los pasos de Fred y hacer lo mismo. Habíamos llegado hasta allí y quería ver lo lejos que podíamos llevar a Zappos. Incluso aunque Zappos quebrara sabríamos que habíamos hecho todo lo posible para perseguir un sueño en el que creíamos.

Ahora teníamos otros seis meses de pista para resolver las cosas. No estábamos seguros de cómo íbamos a hacerlo, pero yo estaba absolutamente seguro de una cosa: nunca más deseaba tener que lidiar con otro adivino de nuevo.

## Kentucky

Ahora que teníamos espacio para respirar en el aspecto financiero, teníamos otro fuego que apagar: las operaciones del almacén. Lo que se suponía que sería un viaje rápido de una semana a Kentucky para Keith se había alargado todo el verano.

Las cosas no iban bien con eLogistics, y no eran muy optimistas de mejorarlas a corto plazo. Los pedidos no estaban siendo enviados con precisión, y todavía había una gran cantidad de inventario que estaba esperando en los muelles de carga y no estaba siendo escaneado y colocado en los estantes. Después de que un gerente de operaciones de eLogistics nos dijera que el vendedor que nos había vendido eLogistics había exagerado sus capacidades, supimos que necesitábamos hacer algo más.

Keith empezó a moverse por los alrededores de Kentucky en busca de un almacén vacío, y finalmente, encontró uno al lado de la carretera, a unos quince minutos del aeropuerto de Louisville. Contactamos con el propietario y supimos que estarían dispuestos a alquilarnos 15.000 metros cuadrados de espacio, con la posibilidad de ampliar.

Keith y yo hablamos y decidimos que teníamos que tomar el control y administrar nuestro propio almacén de nuevo. No podíamos confiar en un tercero como eLogistics para que se ocupara de nuestros clientes, por lo que firmamos el contrato para el nuevo almacén.

Con la firma del nuevo contrato de arrendamiento, Keith se dio cuenta de que iba a tener que permanecer en Kentucky por un tiempo, por lo que volvió a California para reunir algunas cosas de su casa (él no había vuelto a su casa desde que subió al avión un par de meses antes) y se llevó una impresora y una máquina de fax de nuestra oficina. Keith también quería tener su camión en Kentucky,

así que le dije que yo lo conduciría de regreso a Kentucky con él y, así, lo ayudaría a instalar nuestro nuevo almacén.

No tenía ni idea de cuánto tiempo estaría en Kentucky, pero asegurarme de que nuestras operaciones del almacén funcionaran a la perfección era ahora la prioridad más alta de la empresa. Teníamos que asegurarnos de que nuestro nuevo almacén fuese diseñado adecuadamente de tal manera que pudiéramos registrar nuestro inventario en cuestión de horas de su llegada y enviar los pedidos de los clientes lo más rápido y más preciso que fuese posible.

Había mucho trabajo que nos esperaba en Kentucky, por lo que Keith y yo decidimos ir en coche desde San Francisco a Kentucky tan rápido como pudimos. Nos turnábamos para conducir, deteniéndonos solo para poner gasolina en el camino. Nos marcamos una rutina y tratamos de ser lo más eficientes posible. Mientras uno de nosotros dormía, el otro conducía hasta quedarse sin gasolina. Entonces, mientras llenábamos el camión con gasolina, íbamos al baño, comprábamos algo de comida y un par de bebidas energéticas, y cambiábamos de lugar. Cada turno de conducir terminó siendo de tres horas de duración.

Cuando llevábamos unas veinte horas de viaje, ambos estábamos bastante cansados, pero no queríamos parar, por lo que comenzamos a experimentar con diferentes bebidas energéticas, a encender el aire acondicionado, y a subirle el volumen a la música para mantener despierto al que estaba conduciendo.

Durante una de mis siestas, me desperté y vi el pelo y la cara de Keith completamente empapado de agua. Al principio pensé que estaba sudando profusamente.

“¿Estás bien?”, le pregunté. “¿Por qué estás tan mojado?”.

“Sí, estoy bien”, dijo Keith. “Me estaba salpicando un poco con agua en la cara para mantenerme despierto”.

“Parece un poco más que unas simples gotas”.

“Oh, sí, las salpicaduras no estaban realmente ayudándome, así que decidí echarme la botella entera sobre mi cabeza. Ahora sí que estoy bien despierto”.

Si no hubiera estado tan cansado, quizá me hubiera reído con fuerza, pero me volví a dormir porque mi turno para conducir llegaría pronto.

Después de treinta y seis horas de conducir sin descanso, Keith y yo por fin llegamos a Kentucky. Dormimos doce horas seguidas y cuando nos levantamos, los dos nos sentimos con resaca después de haber tomado tantas bebidas energéticas. Calculamos que cada uno había tomado el equivalente a dieciocho Red Bull en las últimas treinta y seis horas. Pero estábamos listos para empezar a trabajar: teníamos que empezar a organizar un almacén.

Decidimos poner un nombre a nuestro almacén y los sistemas que íbamos a construir: WHISKY – “WareHouse Inventory System in KentuckY”.

Le dijimos a la gente de eLogistics que habíamos abierto nuestro propio almacén porque no estábamos contentos con los niveles de servicio que estábamos recibiendo de ellos. También les dijimos que todavía había oportunidad de que ellos pudieran mantener nuestro negocio, pero que nuestra operación de WHISKY iba a continuar para comparar la precisión de inventario y entrega de producto. Cada semana, si WHISKY tenía mejor producción que eLogistics, íbamos a trasladar diez mil pares de zapatos del almacén de eLogistics al almacén de WHISKY.

A la gente de eLogistics no le agradó nuestro plan pero fue difícil para ellos debatir contra nuestra

lógica. Cada semana, WHISKY tenía mejor ejecución que eLogistics. Al cabo de un mes habíamos trasladado todo nuestro inventario del almacén de eLogistics al nuestro y todas nuestras entregas salían de WHISKY. Teníamos finalmente el control de nuestro negocio. (Sabríamos después, que habíamos tomado la decisión correcta: eventualmente, el centro de negocio de eLogistics fue cerrado).

Fue una lección valiosa. Aprendimos que nunca debíamos subcontratar nuestras capacidades centrales. Como empresa de comercio electrónico, debimos haber considerado el almacenamiento de nuestros productos centrales desde el principio. Subcontratar y confiar que un tercero cuidara de nuestros clientes, tanto como lo podíamos hacer nosotros mismos, fue uno de nuestros mayores errores. Si no hubiéramos reaccionado con rapidez, hubiéramos destruido eventualmente a Zappos.

Terminé quedándome en Kentucky durante cinco meses, viviendo en una pequeña habitación de hotel. Keith se centró en los aspectos físicos del almacén (estanterías, cintas transportadoras, electricidad, contratación) mientras yo me concentraba en los aspectos técnicos (programación de ordenadores, sistemas, diseño de procesos). Ninguno de nosotros tenía experiencia en operaciones de almacén. Estábamos experimentando y entendiendo las cosas a medida que avanzábamos. Rápidamente nos quedaron pequeños los cincuenta mil metros cuadrados de arrendamiento y hablamos con el propietario para ampliar nuestro espacio.

A medida que se acercaba el final del año 2002, se acercaba el momento para volver a casa. Nuestro nuevo almacén estaba en marcha y funcionando sin problemas, y era hora de que nos centráramos en otros aspectos de nuestro nuevo negocio en las oficinas de San Francisco. Keith se quedó en Kentucky para asegurarse de que todo continuara funcionando sin problemas allí. (Terminó viviendo en una habitación de hotel en Kentucky otros dos años antes de regresar a nuestra casa matriz).

Nuestra estrategia de combinar productos inventariados con productos de envío continuó impulsando el crecimiento de nuestras ventas. Terminamos facturando 32 millones de dólares en ventas brutas de mercancías en el año 2002, casi cuatro veces más de lo que habíamos logrado en el año 2001.

El crecimiento fue muy emocionante, pero también sabíamos que seguíamos en la cuerda floja. Nuestros impulsos en las ventas nos habían dado algunas pistas adicionales antes de que nos quedáramos sin dinero en efectivo. También pudimos hablar con nuestros proveedores y convencer a algunos de ellos para que nos permitieran alargar los vencimientos. Tendríamos que averiguar algo más en los próximos meses para resolver nuestra situación de caja, pero sabíamos que estábamos en el camino correcto.

Internamente, se estableció una audaz meta a largo plazo de Zappos: mil millones de dólares de ventas brutas de mercancías para el año 2010. Era una cifra elevada, pero, basándonos en nuestra tasa de crecimiento hasta el momento, nos sentíamos seguros de que podíamos alcanzarla.

Solo necesitábamos asegurarnos de que no nos quedáramos sin dinero en efectivo en los próximos meses. Todo el mundo lo podía sentir: estábamos en un punto muy importante para la empresa.

Lo que iba a suceder durante el siguiente año salvaría Zappos o la llevaría a la quiebra.

“¿Qué es lo que queremos ser cuando crezcamos?”.

Era una pregunta que yo me había estado haciendo durante un tiempo. Estaba en un restaurante de comida mexicana con Fred, haciéndole la misma pregunta.

“¿Queremos centrarnos exclusivamente en los zapatos o queremos ser algo más grande?”, le pregunté. “Podemos llegar a mil millones de dólares en ventas de calzado solo en el año 2010, pero ¿qué pasa más allá de eso?”.

“Sería muy natural nuestra expansión a bolsos y prendas de vestir”, dijo Fred. “Podríamos ser el destino en línea número uno para equipar a la gente de pies a cabeza. Podríamos atraer a todos los estilos de vida: los que corren, los que disfrutan del aire libre, los seguidores de la moda...”.

Recordé mis días de póquer y que la decisión más importante es en qué mesa sentarse. Habíamos estado sentados en la mesa de la línea del calzado. Ya era hora de hacer un cambio y pasar a una mesa más grande. Me preguntaba si podríamos pensar en algo aún más grande que los zapatos, bolsos y prendas de vestir en línea.

“Recibimos un correo electrónico de un cliente el otro día”, le dije. “Había pedido un par de zapatos que había en nuestro almacén y se sorprendió por la rapidez del envío, de modo que recibió su producto en dos días, en lugar de nuestra promesa original de una semana. Dijo que le gustaba nuestro servicio al cliente y que les iba a hablar a sus amigos y familiares acerca de nosotros. Incluso llegó a decir que alguna vez deberíamos dar inicio a la aerolínea Zappos”.

“Eso es muy divertido”, dijo Fred.

“¿Has leído *Good to Great*, de Jim Collins?”, le pregunté.

“No, ¿es un buen libro? Quiero decir... ¿es un gran libro?”.

“Sí, definitivamente lo deberías leer”, le contesté. “Habla de lo que separa a las grandes compañías de las que son únicamente buenas a largo plazo. Una de las cosas que encontró en su investigación fue que las grandes empresas tienen un propósito más grande y su visión va más allá del dinero o de ser las número uno en el mercado. Muchas empresas caen en la trampa de centrarse solo en hacer dinero, y nunca se convierten en una empresa grande”.

“Bueno”, respondió Fred, “ganar dinero sin duda sería el mejor problema que podríamos tener en estos momentos”.

“Vamos a llegar a eso. Solo tenemos que pasar este año. Hoy hemos tenido una llamada telefónica muy buena con Wells Fargo, así que tal vez podríamos obtener un préstamo de ellos”.

“¿Cuáles son las probabilidades de que eso ocurra?”, preguntó Fred.

“Es demasiado pronto para decirlo. Pero al menos no nos han dicho no de entrada, como todos los demás bancos con los que hemos intentado contactar”.

Fred y yo continuamos hablando. Por otro lado, tuvimos que hablar sobre el desafío que teníamos de efectivo a corto plazo. Además, teníamos que asegurarnos de que estábamos pensando a largo plazo y sentar las bases para el futuro de la empresa. Sabíamos que no podíamos elegir entre una y otra. Teníamos que hacer las dos cosas.

Al final del almuerzo, nos dimos cuenta de que nuestra mayor visión sería construir la marca Zappos alrededor de tener el mejor servicio al cliente. Tal vez un día realmente existiría una aerolínea Zappos que tuviera el mejor servicio y experiencia para el cliente.

Hablamos de cómo la marca Zappos podría ser como la marca “Virgin” y usarla en diferentes tipos de empresas. La diferencia era que pensamos que la marca Virgin intentaba de ser más moderna y divertida, mientras que nosotros solo queríamos que la marca Zappos se acercara al mejor servicio

al cliente. El servicio al cliente ha sido siempre importante en Zappos, pero lo que es el enfoque de nuestra marca sería un paso audaz, sobre todo para una compañía online.

“Conformémonos con esto por un rato y veamos si todavía nos sentimos bien en una semana o dos”, le dije.

“Suena bien”, dijo Fred. “Sabes, podríamos utilizar la mentalidad de dar todo el servicio a nuestros proveedores también. Realmente eso nunca se ha hecho antes en la industria. Ya tratamos a nuestros proveedores bien, pero podemos hacer crecer nuestra reputación dentro de la comunidad de proveedores aún más, al tratarlos como verdaderos socios en el negocio. La mayoría de los proveedores no están contentos con el trato con sus vendedores, ya que los minoristas, especialmente los grandes almacenes, por lo general les tratan de exprimir hasta el último dólar. Podríamos ser el primer minorista importante que no trate de hacer eso”.

Asentí con la cabeza, pensando en las posibilidades.

Fred me miró. “Por cierto, ¿tienes algún otro libro que me recomendarías que leyera?”.

“Sí, hay muchos libros de negocios muy buenos por ahí. Voy a darte algunos de los que realmente me gustan”.

Fred me envió un *e-mail* al día siguiente.

Fecha: 17 de febrero de 2003

De: Fred Mossier

Para: Tony Hsieh

Asunto: Libros

Estaba pensando en nuestra conversación acerca de libros. Tal vez una manera interesante de animar a la gente a que lea sería crear una pizarra con todos los autores y los libros recomendados en la parte superior. Cuando una persona terminara uno, se les pondría una marca de verificación en el cuadro. Tal vez podrías llevar a comer una vez al mes a las personas que completen los libros recomendados. O podrías regalarles entradas de cine o un certificado por haber completado tres libros, etc.

¿Podríamos tener una biblioteca de Zappos con un par de copias de cada uno de los libros para prestárselos a la gente?

No nos habíamos dado cuenta en ese momento, pero la idea de la biblioteca de Zappos se desarrollaría mucho más allá de un pequeño conjunto de libros que unos cuantos empleados leerían. Cinco años más tarde, habría un centenar de títulos en nuestro vestíbulo disponibles de forma gratuita para todos nuestros empleados y visitantes. Muchos de los libros se convertirían en lectura obligatoria para nuestros empleados y así contribuíamos a ayudarles a continuar con el crecimiento y el aprendizaje, y Zappos incluso ofrecía clases para repasar algunos de los libros más populares.

Un mes más tarde, todavía no éramos rentables. Todavía no podíamos aumentar nuestros fondos financieros.

Pero teníamos que tomar una decisión.

¿Cuánto nos tomábamos en serio hacer de Zappos una marca que tuviera el mejor servicio al cliente? Habíamos hablado de la idea internamente con nuestros empleados, y todos estaban entusiasmados con el potencial y la nueva dirección.

¿Pero todo era hablar? ¿Estábamos comprometidos?

Aún no habíamos cambiado nada de la forma en la que habíamos hecho a Zappos. Tuvimos muchas

conversaciones, pero no estábamos poniendo el dinero donde se necesitaba. Y nuestros empleados lo sabían.

En ese momento, alrededor del 75 por ciento de nuestras ventas venían de un inventario de producto. Si no hubiera sido por nuestra decisión de manejar un inventario, nuestras ventas brutas de mercancías en el año 2002 habrían sido de 8 millones de dólares en lugar de 32 millones.

Para el año 2003, se proyectaba que las ventas fueran el doble, con un 25 por ciento de nuestras ventas totales procedentes de nuestro negocio de envío. El envío era el dinero fácil. No teníamos que llevar un inventario, así que no teníamos riesgos de inventario o problemas de flujo o de caja en esa parte del negocio. Pero teníamos muchos retos en el servicio al cliente.

El inventario que estábamos consiguiendo de nuestros proveedores para nuestra mercancía de envío era del 95 por ciento de precisión en nuestros pedidos, lo que significaba que no seríamos capaces de cumplir con la realidad del 5 por ciento en todas nuestras órdenes de envío. Además de eso, las marcas no enviaban nuestros pedidos con la misma rapidez y precisión que empleaba nuestro propio almacén WHISKY, lo que significaba que teníamos muchos clientes infelices y decepcionados. Pero era dinero fácil.

Todos sabíamos que muy en el fondo tendríamos que abandonar el negocio de envío, tarde o temprano, si se tomaba en serio la construcción de la marca de Zappos que se trataba de un mejor servicio al cliente. También sabíamos que cuanto más creciéramos, más dependientes seríamos del envío. Nunca habría un buen momento para alejarse. Cuanto más esperábamos para apretar el gatillo, más empleados nuestros perdían la fe en nosotros.

Así que tomamos la que era a la vez la decisión más fácil y más difícil que habíamos tenido que tomar hasta ese momento. En marzo de 2003, con el toque de un interruptor, que apagó parte de nuestro negocio, eliminamos todos los productos de envío del sitio web.

Respiramos profundamente y esperamos lo mejor. Sabíamos en el fondo de nuestras mentes que había una pequeña posibilidad de que pudiéramos obtener un préstamo de Wells Fargo, pero solo habíamos mantenido conversaciones telefónicas con ellos por el momento. Aunque todo fuera bien, conseguir un préstamo podía tardar algunos meses. Estábamos poniendo realmente a prueba nuestra fe en que habíamos tomado la decisión correcta para la empresa.

Inmediatamente, tuvimos que batallar con nuestra primera prueba de la nueva dirección. Con la caída de los ingresos, la escasez de dinero fue aún más fuerte que antes.

Ahora teníamos que encontrar la manera de pagar la nómina de la próxima semana.

## Malabares

“Bueno”, le dije a Fred, “podemos pagarle a nuestros empleados o pagarles la totalidad a nuestros proveedores. ¿Cómo crees que se sentirán nuestros proveedores si les pagamos tarde?”.

“Definitivamente no es lo ideal”, dijo, “pero creo que realmente no tenemos otra opción. Vamos a asegurarnos de estar en constante comunicación con ellos, y tratar de conseguir plazos de pago más amplios de tantos proveedores como sea posible”.

“Está bien”, le contesté. “Yo voy a enviar por correo electrónico una hoja de cálculo de todas las

facturas que vencen esta semana, y necesito que marques las que deben ser pagadas primero. Esta semana tenemos suficiente dinero para pagar cerca del 70 por ciento de nuestros proveedores”.

En los siguientes meses, Fred y yo repetimos esta rutina cada semana. Dejé en manos de Fred decidir a qué proveedores pagar primero. A veces elegía proveedores que habían llamado la semana anterior, preguntando cuándo les íbamos a pagar, y otras veces elegía a proveedores a los que no queríamos dar un impacto negativo en nuestras relaciones con ellos. Como Fred había dicho, esto definitivamente no era lo ideal, pero nos sentimos como si realmente no tuviéramos ninguna otra opción.

En el fondo, las conversaciones con Wells Fargo parecían ir bien. Estábamos pidiendo que nos dieran una línea de crédito de 6 millones de dólares. Ellos no le habían dado un préstamo a una empresa de Internet no rentable hasta aquel momento, pero las personas con las que estábamos hablando podían sentir la pasión que teníamos por el negocio y estaban impresionados con nuestra tasa de crecimiento. Nos enteramos más tarde de que, internamente en Wells Fargo, se produjo un gran debate acerca de si se desviaban de su norma y corrían el riesgo de darnos un préstamo.

Creo que Fred y yo nos sentimos más estresados por la situación debido a que teníamos un recordatorio semanal, cuando intentábamos de planear la mejor manera de hacer juegos malabares para pagar nuestras deudas sin empeorar nuestras relaciones con los proveedores. Sentimos que estábamos justo en el punto decisivo de llevar a la empresa al siguiente nivel, pero si el préstamo de Wells Fargo no se hacía, entonces tarde o temprano nuestra situación de cuentas por pagar nos alcanzaría y nos pondría fuera del negocio. Nuestros equipos de contabilidad y desarrollo de *software* luchaban al intentar satisfacer todas las peticiones de Wells Fargo, proporcionándoles la información que querían lo más rápido posible.

Era como estar en la profundidad bajo el agua, intentando nadar hacia la superficie tan rápido como fuera posible para obtener un poco de oxígeno. Incluso podíamos ver la superficie desde donde estábamos. Nos preocupaba que nos ahogáramos antes de que pudiéramos tomar algo de aire, pero sabíamos que, si lo lográbamos, entonces estaríamos a salvo. Nos estábamos tambaleando justo en el límite entre la muerte y una vida larga y saludable. No había nada en medio.

Realmente esperaba que Wells Fargo pudiera ayudarnos antes de que el tiempo se nos terminara.

\* \* \*

**Y** entonces, un día de junio de 2003, Fred y yo estábamos terminando de decidir a qué proveedores pagar esa semana, cuando recibimos la llamada telefónica de Wells Fargo. Todo había sido aprobado por su parte y estaban listos para firmar el documento del préstamo.

Zappos se salvó.

Firmamos los documentos y dimos un suspiro colectivo de alivio. Yo creo que todos nos sentimos como si hubiéramos vivido una escena de Indiana Jones, escapando de una muerte segura pasando por debajo de una puerta de piedra, en el último segundo, y de alguna manera nos mantuvimos con los sombreros puestos.

Lo habíamos hecho. De alguna manera habíamos sobrevivido. Todavía no parecía real.

Pero lo era.

Me decidí a escribir un correo electrónico a nuestros empleados, proveedores y amigos de la

compañía para difundir la buena noticia.

Fecha: 19 de junio de 2003

De: Tony Hsieh

Para: Amigos de Zappos

Durante los últimos 2 meses, hemos estado trabajando con Wells Fargo para conseguir una línea de crédito para poder aumentar el inventario en nuestro almacén. Finalmente, hemos cerrado el acuerdo esta mañana, y ahora ya tenemos acceso a una línea de crédito de 6 millones de dólares.

Por primera vez en la historia de Zappos, teníamos más de 200 000 pares de zapatos en nuestro almacén. Seis millones de dólares pueden parecer mucho, pero no lo será hasta que se combine con las condiciones de pago extendidas que nos estaban dando nuestros proveedores de las marcas principales, lo que nos permitirá construir nuestro propio almacén y hacer crecer nuestro inventario, hasta un nivel lo suficientemente alto para apoyar nuestro rápido crecimiento. El plan es tener más de 600.000 pares de zapatos en nuestro almacén a finales del próximo año, para poder ofrecer una selección verdaderamente sorprendente a todos nuestros clientes.

Para aquellos que no lo sabéis, este mes es el cuarto aniversario de Zappos. Aquí os mando un rápido repaso de nuestras ventas en los últimos 4 años:

1999: Casi nada

2000: 1,6 millones de dólares

2001: 8,6 millones de dólares

2002: 32 millones de dólares

En el año 2003 vamos por buen camino para llegar a 60-65 millones de dólares en ventas, el doble que el año pasado en las cifras de ventas. Esto, sin embargo, es solo el principio. Al conseguir nuestra primera línea de crédito de un banco, hemos pasado de “La construcción de la pista”, capítulo del ciclo de vida de la compañía, a “Preparándose para el despegue”.

Ahora estamos capacitados realmente para poder llevar a la compañía al siguiente nivel, asumiendo que tenemos que gastar el dinero tan cuidadosamente como lo hemos estado haciendo hasta este punto. Hay varios ejemplos de empresas con mucho más dinero y que se han salido del negocio porque se descuidaron o se excedieron en su confianza, celebrando sus éxitos pasados en lugar de tener cuidado con la navegación del futuro.

Si gastamos nuestro dinero con cuidado y seguimos mejorando constantemente la experiencia del cliente, llegaremos a más de mil millones en ventas de zapatos al año, en un futuro no muy lejano. Mil millones suena imposible al principio, pero también así se veía nuestro volumen de ventas actual hace tres años. Sin embargo, la realidad es que no es un número tan alocado, y es una meta muy alcanzable: para el año 2010, las ventas totales de calzado en Estados Unidos serán de más de cincuenta mil millones de dólares al año. Las ventas *online* de calzado serán del 10 %: cinco mil millones de dólares al año. Si seguimos siendo el líder en nuestro espacio debido a nuestro implacable enfoque de dar el mejor servicio y experiencia al cliente, entonces no hay razón por la cual no vayamos a conseguir por lo menos el 20 % de las ventas de calzado *online* para entonces. De hecho, tenemos potencial para hacer mucho más.

Ya hemos hecho muchas cosas revolucionarias que nuestros clientes aman. Contamos con la mejor selección de zapatos disponibles en cualquier lugar, con o sin Internet. Ofrecemos el envío libre y gratuito de transporte de devolución... para todos nuestros clientes como parte de nuestro servicio estándar. Y a pesar de que prometemos a nuestros clientes que recibirán sus zapatos al cabo de 4-5 días, el servicio mejora para casi todos nuestros clientes... No es algo que tenemos que hacer y no es algo que va a aumentar nuestros beneficios a corto plazo. Pero es algo que brinda una gran experiencia al cliente y hemos decidido hacerlo, porque creemos que a largo plazo los pequeños detalles que recuerda el cliente, terminarán produciendo enormes dividendos.

Nuestro objetivo al hacer todo esto es que un día nos convirtamos en la compañía número 1 del comercio *online*. Pasaremos a Amazon en términos de ser una empresa *online* centrada más en el cliente. A pesar de que hoy en día vendemos zapatos, hemos construido y seguiremos construyendo una plataforma para que el cliente tenga una gran experiencia. Esto nos permitirá ampliar algún día nuestra oferta a otras categorías, más allá del calzado. Pero por ahora es importante para nosotros mantener el enfoque en ser líderes en ventas de calzado *online*, tanto en términos de selección como de servicio.

Me gustaría expresar mi agradecimiento a todos nuestros empleados, inversores, proveedores y otros socios por habernos ayudado a llegar donde estamos...

Ya hemos pasado por mucho en los últimos cuatro años, pero el camino que tenemos por delante es tan emocionante como siempre. Habrá una gran cantidad de cambios que se avecinarán a medida que crezcamos, pero una cosa siempre será constante: nuestro enfoque mejorará la experiencia del cliente.

Tony Hsieh, CEO - Zappos.com



Pagamos todas las facturas vencidas esa misma semana y tuvimos un momento feliz para celebrarlo.

Todavía había una sensación de incredulidad.

Ya no era necesario preocuparse por la supervivencia. Ahora nos podíamos centrar en la construcción de algo más grande a largo plazo.

Terminamos consiguiendo 70 millones de dólares en el año 2003 en ventas de productos brutos, superando nuestras propias proyecciones internas de tan solo seis meses antes. Para recompensar a todos por su duro trabajo, decidimos hacer volar a los empleados de San Francisco y Kentucky a Las Vegas para un fin de semana de celebración. Todos lo pasaron muy bien. Uno de nuestros empleados terminó bailando junto a Britney Spears el fin de semana que ella se casó.

Estábamos en Las Vegas, en calidad de turistas, y las luces parecían mágicas, como si fuera un sueño. No sabíamos que menos de un mes más tarde decidiríamos cerrar nuestra central y pasar a todo el mundo de San Francisco a Las Vegas.

El siguiente punto decisivo para la compañía estaba a la vuelta de la esquina, y ninguno de nosotros tenía la menor idea de lo que se avecinaba.

## Plataforma para el crecimiento: marca, cultura, distribución

### Viva Las Vegas

En San Francisco estábamos teniendo dificultades para encontrar gente que quisiera trabajar en nuestro departamento de servicio al cliente. Aun cuando podíamos contratar a un buen número de personas, habíamos descubierto que la mayoría consideraban el servicio al cliente como un trabajo temporal, algo para conseguir un poco de dinero extra mientras iban a la escuela o por otro lado, intentaban de alcanzar su propia carrera o vocación.

Parte del problema era el alto coste de vida y la cultura. Trabajar en un centro de llamadas no era algo que las personas del área de la bahía quisieran hacer.

Hacia finales de 2003 empezamos a buscar diferentes opciones para la expansión de nuestro centro de llamadas. Inicialmente se consideró la opción de subcontratar el centro de llamadas en el extranjero, en la India o en las Filipinas, pero nos acordamos de nuestra dura lección al trabajar con eLogistics: nunca subcontrates tus productos centrales. Si estábamos intentando construir nuestra marca con el mejor servicio al cliente, sabíamos que no debíamos subcontratar ese departamento.

Donde fuera que decidiéramos abrir nuestro centro de llamadas, teníamos que poseerlo y dirigirlo nosotros mismos. Después de algunas investigaciones, redujimos la lista de posibles lugares a Phoenix, Louisville, Portland, Des Moines, Sioux City y Las Vegas.

Nuestro plan original era simplemente abrir un centro de llamadas satélite, pero a medida que pensamos más en ello, nos dimos cuenta de que si hacíamos eso, nuestras acciones realmente no serían acordes con nuestras palabras. Para construir la marca en Zappos que intentaba dar el mejor servicio al cliente, necesitábamos asegurarnos de que el servicio al cliente fuera de toda la empresa, no solo de un departamento. Nosotros necesitábamos trasladar todas nuestras oficinas centrales de San Francisco a donde decidiéramos instalar nuestro centro de llamadas, al que recientemente habíamos dado el nombre de “Customer Loyalty Team”\* (o simplemente CLT).

Algunos de nosotros hablamos de esto en el almuerzo un día y pensamos en las diferentes opciones que teníamos. Al final, decidimos que Las Vegas sería la mejor opción para la empresa. No era la opción más barata para nosotros, pero pensamos que iba a hacer más felices a nuestros actuales

empleados de la empresa.

Dos días más tarde, se celebró una reunión de la compañía y anunciamos que estábamos reubicando nuestras oficinas centrales en Las Vegas. Dijimos que trasladaríamos el Equipo de Fidelización en primer lugar, con el objetivo de que todos los demás estuvieran en Las Vegas en un plazo de seis meses.

Cuando se hizo el anuncio, todos en la sala de conferencias estaban en un estado de *shock*. Les dijimos que dejaran pasar una semana antes de tomar una decisión en un sentido u otro. Teníamos cerca de noventa empleados en San Francisco en aquel entonces, y yo había pensado que tal vez la mitad de ellos se decidieran a arrancar sus vidas y seguir con la empresa.

Una semana más tarde, me sorprendió gratamente saber que setenta empleados estaban dispuestos a darle una oportunidad a Las Vegas y ver qué pasaba. En sus mentes, se trataba de ser aventureros y con una mente abierta. En ese momento, muchos de los empleados de Venture Frogs Incubator se habían convertido en empleados a tiempo completo de Zappos y decidieron trasladarse con Zappos también.

---

### Historia de Las Vegas, por Galen

Cinco días antes de unirme a Zappos en San Francisco, oficialmente me había convertido en un hombre casado. Fue un momento emocionante y estaba listo para la aventura vital que estaba a punto de empezar. O eso creía yo.

Cuando comencé a trabajar, Recursos Humanos me dijo que Tony había ofrecido a todos los empleados una suscripción gratuita al gimnasio que se encontraba un par de pisos más arriba de Zappos. Así que mi rutina diaria consistía en presentarme en la oficina alrededor de las 6:00 o 7:00 a. m., ponerme al día con los correos electrónicos y luego dirigirme al gimnasio con Fred alrededor de las 08:00 a. m.

Un día estábamos haciendo ejercicio y Fred comenzó a bombardearme con preguntas acerca de Las Vegas. ¿Cómo es la ciudad? ¿Cómo son los precios de las rentas? Siguió y siguió, pero como él sabía que mis padres vivían allí, no presté mucha atención.

Un par de días más tarde, Zappos anunció que trasladarían toda la empresa a Las Vegas. Habían pasado diez días desde que me había unido al negocio, y me veía forzado a decirle a mi esposa que en quince días nos tendríamos que trasladar.

Yo estaba listo para la aventura, pero no creía que llegaría tan rápido.

Fue doloroso, pero por mis padres yo sabía que Las Vegas no era solamente el juego, el *Strip* y los clubs de *striptease*. Después de alguna deliberación, visualicé el traslado y, gracias a Dios, mi esposa dijo que sí.

---

### Historia de Las Vegas, por Aki

Siempre he sido muy aficionado a San Francisco y me encanta el Área de la Bahía. Así que cuando inicialmente oí hablar de la reubicación en Las Vegas, fue duro. Creo que todos nosotros estábamos luchando con la idea de dejar a nuestros amigos y familiares, y pensar en nosotros mismos. En serio, ¿estábamos cambiando?

Pero la empresa no se compone de cuatro o cinco personas, o incluso diez o veinte. Había noventa de nosotros, y ya había desarrollado muy buenas relaciones y amistades, trabajando (y jugando) juntos.

Me di cuenta de que había algo único sobre Zappos cuando miré a mi alrededor y vi que todos mis mejores amigos eran también mis compañeros de trabajo. Así que decidí hacerlo. Y aunque muy pocos de nosotros teníamos amigos o parientes que vivieran en Las Vegas, una vez que nos mudamos, la unidad familiar que se desarrolló en San Francisco significaba que automáticamente todos teníamos amigos y familiares a la llegada.

Volviendo la vista atrás, recuerdo que pensé que sería muy difícil para todos nosotros. Pero con los años, hemos sido capaces de echar nuevas raíces, y aquí estamos, juntos todavía.

---

## Historia de Las Vegas, por Maura

Yo llevaba trabajando en Zappos unos seis meses cuando se anunció el traslado.

Mi primera reacción: “¡Diablos, no, no me voy a mudar a Las Vegas!”.

Pero después de la conmoción inicial, hablamos de lo que realmente pensábamos y resultó que un buen número de gente quería reubicarse. Empecé a sentirme diferente, y me pregunté: “¿Por qué no?”. Sabía que amaba a la compañía y mi trabajo, ¿por qué no probarlo? En el peor de los escenarios, podía volver.

Cuando vi por primera vez nuestro nuevo edificio en Las Vegas, pensé que no había manera de que lo llenáramos. Era mucho más grande que nuestra oficina de San Francisco, daba la sensación de que no hubiera nadie en él. Todo estaba todavía construyéndose y los teléfonos no se habían instalado, así que nos comunicábamos exclusivamente a través de correos electrónicos. Tuvimos mucho trabajo por hacer.

Ahora, casi cinco años más tarde, ocupamos dos edificios que son aún más grandes que el original. Han sido tiempos emocionantes y creo que el hecho de que todavía esté aquí viviendo ¡habla por sí mismo!

---

Aunque parezca obvio, en retrospectiva, probablemente el mayor beneficio de trasladarse a Las Vegas fue que nadie tenía amigos fuera de Zappos, por lo que estábamos forzados a pasar el rato con los demás fuera de la oficina. Fue un momento muy emocionante. Todos estábamos comenzando un nuevo capítulo de nuestra vida juntos y formando una nueva red social. Trabajábamos juntos y andábamos todos juntos durante casi todas las horas que pasábamos despiertos.

En San Francisco, siempre habíamos dicho que la cultura era importante para la empresa, sobre todo porque no quería cometer de nuevo el mismo error que había cometido durante mis días de LinkExchange, cuando la cultura de la empresa se fue completamente al garete.

Ahora que estábamos en Las Vegas sin nadie más en quien apoyarnos más que los unos a los otros, la cultura se convirtió en nuestra prioridad número uno, aún más importante que el servicio al cliente. Pensábamos que si teníamos la cultura correcta, entonces la construcción de nuestra marca, de brindar el mejor servicio al cliente, ocurriría de manera natural.

Para mantener nuestra cultura fuerte, queríamos asegurarnos de que solo contrataríamos a personas que también disfrutaran de moverse con nosotros fuera de la oficina. Como resultado, muchas de las mejores ideas se produjeron mientras bebíamos en un bar de los alrededores.

Había un grupo de unos diez de nosotros que habíamos salido juntos una noche y conversábamos sobre cómo podíamos asegurarnos de seguir contratando únicamente a personas que encajaran en la cultura de Zappos. Había una nueva contratación en el grupo, por lo que pedí a cada persona que hablara de la cultura de Zappos. Cada uno de nosotros dimos nuestra propia interpretación.

Cuando todo el mundo terminó, sentí que el nuevo empleado había recibido una muy buena idea de nuestra cultura.

“Me hubiera gustado haber grabado los últimos veinte minutos de conversación para que pudiéramos mostrárselos a las nuevas contrataciones”, dije.

“Sí”, dijo alguien más. “Eso hubiera estado muy bien”.

“O podríamos haberlo escrito y darles una copia a los futuros empleados”, intervino otra persona.

“¿Sabes qué?”, me dije. “Solo debemos pedir a todos nuestros empleados que escriban algunos párrafos sobre lo que significa la cultura de Zappos para ellos, y compilarlo todo en un libro”.

Y así surgió la idea del libro sobre la cultura de Zappos, y desde entonces ha sido una parte muy

importante de Zappos. Cada año, se realiza una nueva edición del libro de la cultura de Zappos, del cual damos una copia a los futuros empleados, proveedores, e incluso clientes.

Envíe el siguiente correo electrónico a todos nuestros empleados en agosto de 2004:

De: Tony Hsieh

Para: Todos los empleados de Zappos

Asunto: Libro de la cultura de Zappos

Vamos a ensamblar un minilibro como parte del paquete de orientación para todos los nuevos empleados sobre la cultura de Zappos. Nuestra cultura es la combinación de todas las ideas de nuestros empleados sobre la cultura, por lo que me gustaría incluir los pensamientos de todos vosotros en este libro.

Por favor envíame un correo electrónico de 100-500 palabras sobre lo que significa para ti la cultura de Zappos. (¿Qué es la cultura de Zappos? ¿Qué hay de diferente en comparación con las culturas de otras compañías? ¿Qué te gusta de nuestra cultura?).

Vamos a compilar vuestra contribución en el libro. Si deseas que tu entrada sea anónima, por favor indícalo en tu respuesta. Nosotros distribuiremos el libro a todas las nuevas contrataciones, así como a todos los empleados actuales.

También te pedimos, por favor, que no hables con nadie acerca de lo que vas a escribir o de lo que alguien escribió. Queremos saber lo que significa para ti en concreto la cultura de Zappos, ya que ello será diferente para diferentes personas.

Queríamos ser lo más transparentes posible, así que decidimos que ninguna de las opiniones sería censurada o corregida, excepto los errores tipográficos. Cada edición del libro de la cultura incluye tanto lo bueno como lo malo para que la gente que lo lea pueda tener una idea real de cómo es nuestra cultura. Cada nueva edición, también sería una forma de documentar cómo nuestra cultura ha evolucionado con el tiempo.

Mientras que la mayoría de las entradas en la primera edición de nuestro libro de la cultura fueron positivas, también aprendimos que no todos los empleados estaban entusiasmados acerca del crecimiento de la compañía. Al principio, un par de empleados iniciales de Zappos se quejaron de los procesos y procedimientos adicionales que habíamos tenido que implantar y de no poder hacer las cosas de la manera en que solían ser. Algunas cosas, como llenar los informes de gastos, eran subproductos necesarios de nuestro crecimiento. Otras cosas, tales como la crítica sobre la comunicación dentro de la empresa, que era más difícil que antes, sirvieron como una llamada de atención para que nosotros fuéramos más proactivos en ese frente.

### **Pregunte cualquier cosa**

Las observaciones del libro sobre nuestra cultura empresarial nos llevaron a lanzar un boletín mensual de noticias llamado *Pregunte cualquier cosa*, que es literalmente solo eso: una forma de animar a los empleados a enviar un correo electrónico para que planteen la pregunta que quieran. Las preguntas y respuestas anónimas se compilan cada mes y se envían por correo electrónico a toda la compañía. Seguimos recibiendo muy buenas preguntas de nuestros empleados. Una muestra de algunas de las preguntas:

- ¿Cuándo es la fiesta del día festivo?
- ¿Quién está en el Consejo de Administración de Zappos.com?
- ¿Qué otra música hemos considerado tener como música de espera?
- He oído que algunas marcas se han dejado de fabricar. ¿Sabe usted qué marcas se han dejado de fabricar?

- ¿Dónde nos ves en 3 años? ¿Cómo de grandes, cuánto y dónde?
- ¿Por qué el tamaño de los zapatos de las mujeres y hombres es diferente?
- ¿Cuántas personas en Zappos.com tienen la misma fecha de cumpleaños y la misma fecha de aniversario? ¿Un día más que otros?
- ¿Cuál es el artículo más caro que hemos tenido?
- ¿Cuánto gasta Zappos en transporte (ida y vuelta) al mes?
- ¿Los vegetarianos comen galletas de animalitos?

Pasamos los siguientes años centrados en mejorar la experiencia del cliente, el fortalecimiento de nuestra cultura, e invirtiendo en el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados.

Las ventas continuaron creciendo, impulsadas principalmente por la repetición de clientes y la información de boca a boca. Con el tiempo, Sequoia terminó invirtiendo en Zappos, Alfred se mudó a Las Vegas y se unió a la compañía a tiempo completo como director de Finanzas, instalamos el Consejo de Administración, y Wells Fargo, junto con otros dos bancos, aumentó nuestra línea de crédito, con el tiempo, a 100 millones de dólares.

Parecía extraño haber ido desde la orilla de la quiebra del negocio a un crecimiento tan rápido, en un período tan corto de tiempo. No lo sabíamos en ese momento, pero todo el trabajo duro y las inversiones que habíamos hecho con el servicio al cliente y la cultura de la empresa allanarían el camino para que alcanzáramos nuestra meta de mil millones en ventas brutas en el año 2008, dos años antes de nuestro objetivo original del año 2010.

Mirando hacia atrás, una de las razones por las que llegamos a nuestra meta inicialmente fue que decidimos invertir nuestro tiempo, dinero y recursos en tres áreas clave: servicio al cliente (que forjaría nuestra marca y la información de boca a boca), la cultura (la que llevaría a la formación de nuestros valores fundamentales) y el entrenamiento y desarrollo del empleado (lo que finalmente conduciría a la creación de nuestro equipo de distribución).

Incluso hoy en día, nuestra creencia es que 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.

---

### **Promoviendo el libro de la cultura, por Jenn**

Si tuvieras que describir la cultura de tu empresa en dos o tres párrafos, ¿qué dirías? Si les pidieras a tus compañeros de trabajo que hicieran lo mismo, ¿cómo de similares (o diferentes) crees que serían sus respuestas?

Al principio, cuando Tony me habló acerca de la creación de un libro de cultura mi interés se despertó. Fue una idea inusual, que nadie había hecho jamás de aquella manera. Lo que Tony estaba contemplando era contrario a la intuición y algo arriesgado.

A la corta edad de cinco años, Zappos había comenzado a concentrar su atención en la marca y la cultura. Los 10 valores fundamentales no se habían establecido totalmente aún, pero un libro sobre la cultura parecía una forma poderosa de enfocar la compañía hacia los valores fundamentales, porque todo el contenido provendría de la fuente de esos valores fundamentales: las personas que trabajaban en Zappos.

La idea original era simple. Les pedimos a los empleados que escribieran, en unos cuantos párrafos, la respuesta a la pregunta: *¿Qué significa para ti la cultura de Zappos?* A excepción de corregir los errores, lo dejaríamos sin editar y lo publicaríamos todo en un libro.

¿Completamente sin editar? ¡Eso es una locura!

Pocos segundos después (y probablemente después de uno o dos tragos de vodka)... ¡Sí, vamos a hacerlo!

Para Zappos, era un riesgo admisible. Si la empresa realmente iba a preocuparse por su cultura y sus valores fundamentales, no podía haber otra mejor manera de ver si Zappos estaba haciéndolo bien.

Lo que comenzó como una idea casual hace cinco años se había convertido en algo más grande. Comenzó como un medio donde los empleados podían libremente expresarse, y una manera de que todos pudieran hacerse una idea de dónde provenían la cultura y los valores de la empresa. Con el tiempo, les pedimos a los proveedores, socios y clientes que contribuyeran con sus puntos de vista también.

Hoy en día, se ha convertido en un libro de referencia para cualquiera que esté remotamente interesado en Zappos, ya sea como solicitante de empleo, un pequeño empresario, o un futuro empresario. Sobre todo porque la empresa cree que la cultura es parte esencial de su negocio, se ha convertido en el libro de la marca.

Con los años, siempre he visto a Zappos poner su dinero donde más importa (incluso cuando era increíblemente temeroso), y el libro sobre la cultura es un gran ejemplo. No puedo pensar en una empresa que hable y camine sobre la misma línea constantemente como lo hace Zappos, corriendo riesgos con ideas antes de haber sido probadas, antes de que fuera una compañía de mil millones de dólares.

En una era de transparencia, cuando Twitter puede contribuir al éxito de una compañía o a su fracaso, ¿hay algo más convincente que la exposición del ADN de tu empresa al mundo?

Debido a esto, la gente se pregunta si la creación de un libro sobre la cultura empresarial tiene sentido para tu organización. Si has pensado en ello demasiado, aquí están algunas cosas que vale la pena que consideres:

### **1. El libro de la cultura no gira alrededor del libro... sino de la cultura.**

Si alguien te pidiera que recitaras tus valores corporativos o la misión de tus objetivos sin verlos, ¿lo podrías hacer? La gente se pregunta cómo los empleados de Zappos recuerdan los 10 valores fundamentales de memoria. Para mí, es simple... es fácil cuando los valores fundamentales de la empresa se aplican no solo en el trabajo, sino en la vida también.

En la sección de valores fundamentales que viene a continuación, encontrarás historias sobre cómo los empleados de Zappos se aplican los mismos valores fuera de la oficina. Sin una separación del trabajo y de vida, es notable que los valores fundamentales puedan ser exactamente iguales.

Antes de crear un libro de tu propia cultura, pregúntate:

¿Estarías cómodo imprimiendo todo lo que tus empleados, clientes y socios tuvieran que decir acerca de tu cultura empresarial?

Si no, ¿qué haría falta para que pudieras llegar a ese punto?

Ningún libro de cultura vale mucho, a menos que refleje la cultura y los valores fundamentales que ya están en marcha.

### **2. Se trata de un gasto a corto plazo, pero inversiones a largo plazo.**

Una vez que haya una cultura, *invierte en ella*. Para algunas empresas, el pensamiento a largo plazo puede ser completamente irracional. Gastar dinero en la impresión y envío de un libro físico en esta era tecnológica puede parecer un desperdicio y una tontería. Es verdad, es difícil calcular el ROI de cada libro de la cultura que se imprime. Pero, cuando estás intentando construir una marca sostenible y crear lealtad en los clientes, a veces el ahorro de dinero no es lo más importante. La rentabilidad que se obtiene de la gente apasionada que tiene fe en la empresa y en su cultura, y la palabra que se pasa de boca en boca, es intangible al principio. Pero con el tiempo, como pasó con Zappos, la inversión se recuperará varias veces.

### **3. Ponerlo a disposición de todo el mundo.**

Comenzamos por dar una copia a todos los empleados y socios que colaboraron en el libro. Ahora el libro de la cultura está a disposición del público en general (véase el apéndice para más información). Lo que siempre me sorprende es que gente de otras compañías está pidiendo leer el libro de la cultura. ¿Cuándo fue la última vez que escuchaste a una persona solicitar leer el informe anual de una empresa o el manual del empleado (aparte de un inversionista o de alguien de Recursos Humanos)? Es increíble pensar que la gente puede no saber lo que Zappos vende, pero aun así quiere saber lo que hay detrás de la idea del libro de la cultura. Posteriormente, esas personas podrían pensar en Zappos la siguiente vez que necesiten un nuevo par de pantalones vaqueros o de zapatos. (Y vale la pena mencionar que los costes de producción de libros son mucho más razonables de lo que parecen).

### **4. Dale a tu evangelista la voz.**

El año pasado fue la primera vez que les pedimos a los clientes de Zappos que se involucraran en el proceso. La

respuesta fue increíble. Recibimos presentaciones de todo el mundo, así como correos electrónicos de personas que deseaban vivir en Kentucky y Nevada para poder solicitar trabajo. Pero, mientras tanto, les encantaría estar en un libro asociados con una empresa como Zappos.

En los primeros años, les pedimos a los proveedores y socios que participaran también. Para una empresa que se basaba en gran medida en la información de boca a boca, se había convertido en un valioso canal de comunicación. No solo es educativo oír sus opiniones, sino que además les permite a los clientes y socios saber lo importantes que son para la compañía.

## **5. Una palabra es una palabra y una imagen vale más que mil palabras... pero una marca vale un millón.**

¿Cómo transmitir algo tan intangible como una marca en algo que se llama el libro de la cultura?

¿Respuestas cortas? Si la cultura se mantiene fiel a sus valores o misión de objetivos, las palabras y las imágenes hablan por sí mismas. ¿Por qué? Porque son reales.

Todas las voces en el libro forman una perspectiva única, pero juntos son la Gestalt de Zappos. ¿Por qué un empleado en la página 40 suena extrañamente similar a otra persona que aparece en la página 128 o 340? Es porque todo el mundo en Zappos vive por los 10 valores fundamentales. Al compartir un sistema de creencias comunes, los empleados de Zappos se convirtieron en la marca unificada para todo el mundo. (Como acotación al margen, siempre me divierte la gente que dice: “¡Zappos debe de ser un culto!”. En algunas cuestiones, lo es. Pero si un culto gira en torno a hacer que la gente sea feliz, lo suscribiría en cualquier momento).

Luego viene la parte de imágenes. Al ver en las imágenes lo que la familia de Zappos hace de la mañana a la noche –concursos de nubes de chucherías, horas felices, Zolidays, la fiesta anual de vendedores– les damos a los lectores un verdadero sentido de la marca y de una manera discreta. No se trata de anuncios, estas son imágenes de nuestras vidas.

## **6. No todas las culturas son iguales.**

Con toda probabilidad, el libro de tu empresa no se asemejará en nada al libro de la cultura de Zappos. No es porque uno sea mejor que el otro, es solo porque los valores y su misión son exclusivos a la huella de cada empresa. Conviértelo en una verdadera voz de lo que representa tu cultura y cantará como si estuviera en la ducha.

## **7. Evolucionar.**

Si todavía no estás seguro de si tener un libro sobre la cultura para tu empresa tiene sentido, una forma de obtener una idea es enviando un correo electrónico (o encuesta) en primer lugar, pidiendo a tus empleados, socios y clientes (o a una muestra de ellos) lo que piensan de la cultura de tu empresa. Te aseguro que dirán la verdad.

No teníamos ni idea de cuáles serían los resultados cuando hicimos esto, pero la parte más educativa de este ejercicio fue que tomamos la idea y la evolucionamos. Nuestra idea original pronto se transformó en algo más interesante. Dimos la bienvenida a la retroalimentación negativa sabiendo que íbamos a aprender y saber si la “lectura” de la cultura era la misma o diferente a la del año anterior. Si no está en estrecho alineamiento con los valores de una empresa, objetivos, o misión, no hay duda de que lo sabrás.

De aquí a cuarenta años, me imagino que voy a estar sentado en mi sillón, navegando en Zappos.com como lo hago en *Minority Report*, tecleando para elegir lo que me voy a poner para la boda de mi sobrino. Quién sabe, tal vez reservaré mi vuelo en aerolíneas Zappos también. No estoy segura de qué tipos de libro sobre cultura empresarial existirán en ese momento, pero sí sé una cosa... estoy segura de que voy a estar recordando los primeros días de Zappos con una sonrisa.

---

# **Marca a través de servicio al cliente**

Con los años, el conductor número uno de nuestro crecimiento en Zappos ha sido la repetición de clientes y la información de boca a boca. Nuestra filosofía ha sido la de tomar la mayor parte del



dinero que se gastaría en publicidad y, en su lugar, invertirlo en el servicio al cliente y en la experiencia del cliente, dejando que nuestros clientes hicieran la publicidad por nosotros a través de sus conversaciones.

Entonces, ¿qué es un gran servicio al cliente?

Se inicia cuando los primeros clientes visitan nuestro sitio web. En Estados Unidos, ofrecemos el envío gratuito en ambos sentidos para que la transacción sea lo más fácil posible y sin riesgo para nuestros clientes. Una gran cantidad de los clientes piden cinco pares de zapatos, se los prueban en la comodidad de sus casas, y luego envían de vuelta sin cargo los que no les quedan bien o simplemente no les gustan. Los gastos de envío adicionales son caros para nosotros, pero realmente tomamos esos costes como gastos de *marketing*.

También ofrecemos una política de 365 días de devolución para las personas que tienen problemas pensando o tomando una decisión.

En la mayoría de los sitios web, la información de contacto suele quedar oculta por lo menos a lo largo de cinco enlaces e incluso cuando lo encuentran, es un formulario o dirección de correo electrónico con el cual solo pueden ponerse en contacto una vez. Nosotros tomamos el enfoque opuesto. Nosotros ponemos nuestro número de teléfono (1-800-927-7671) en la parte superior de cada página de nuestro sitio web, porque en realidad queremos hablar con nuestros clientes. Y tenemos el personal en nuestro centro de llamadas 24/7.

Yo personalmente creo que es algo divertido, cuando voy a conferencias de comercialización o conferencias de marcas, y oigo hablar a las empresas acerca de sus consumidores y de cómo son bombardeados con miles y miles de mensajes publicitarios todos los días, porque, por lo general, hay mucha discusión entre las empresas y las agencias de publicidad sobre cómo hacer resaltar sus mensajes.

Corren muchos rumores en estos días sobre “los medios de comunicación social” y la “integración de comercialización”. Puede sonar poco atractivo y bajo en tecnología, pero nuestra creencia es que el teléfono es uno de los mejores dispositivos que tenemos. Tiene toda la atención del cliente durante cinco o diez minutos, y si obtienes la interacción adecuada, lo que hemos encontrado es que el cliente recuerda la experiencia durante mucho tiempo y la comenta a sus amigos.

Muchas compañías piensan en sus centros de llamadas como un gasto que hay que reducir al mínimo. Creemos que es una gran oportunidad sin explotar para la mayoría de las empresas, no solo porque puede ser el *marketing* de la información de boca a boca sino también debido a su potencial para aumentar el valor de vida de los clientes.

Por lo general, los departamentos de *marketing* asumen que el valor de vida de un cliente se fija al hacer sus cálculos de ROI. Consideramos el valor de vida de un cliente como un blanco móvil que puede aumentar si podemos crear más y más asociaciones emocionales positivas con nuestra marca, a través de todas las interacciones que una persona tiene con nosotros.

Otra trampa común en la cual muchos vendedores han caído, es el centrarse demasiado en intentar encontrar la manera de generar muchos rumores, cuando en realidad deben centrarse en la construcción de compromiso y confianza.

Puedo afirmar que mi madre habla poco, pero cuando dice algo, yo la escucho.

De tal manera que la mayor parte de nuestros esfuerzos en el servicio al cliente y la experiencia del cliente, ocurren después de haber hecho la venta y tomado el número de la tarjeta de crédito del cliente. Por ejemplo, para la mayoría de nuestros clientes leales, hacemos actualizaciones de

sorpresa para el envío de noche, a pesar de que solo les prometemos el envío estándar por tierra cuando eligen la opción de envío gratis.

Con todo eso nosotros gestionamos nuestro almacén, aunque no lo hacemos de la forma más eficiente. La forma más eficiente de manejar un almacén es cuando los pedidos se acumulan, de modo que cuando un trabajador del almacén tiene que caminar alrededor de la nave para juntar los pedidos, la densidad de la recogida es más alta, por lo que el empleado tiene que caminar menos distancia. Pero no estamos intentando maximizar la eficiencia de recogida. Estamos intentando maximizar la experiencia del cliente, que en el negocio del comercio electrónico se define, en parte, en mandar los pedidos a nuestros clientes lo más rápido posible.

La combinación de un almacén de 24/7, actualizaciones sorpresa para el envío de noche, y tener nuestro almacén situado a solo quince minutos desde el centro UPS Worldport, significa que muchos clientes hacen sus pedidos pasada la medianoche (hora del Este), y se sorprenden cuando sus pedidos aparecen en su puerta ocho horas más tarde. Esto crea una experiencia de WOW, que nuestros clientes recuerdan durante mucho tiempo y que comparten con sus amigos y familiares.

Recibimos miles y miles de llamadas telefónicas y correos electrónicos todos los días, y realmente vemos cada contacto como una oportunidad para construir la marca Zappos al intentar dar el mejor servicio al cliente y la mejor experiencia al cliente. Buscando todas las interacciones a través de un cristal de marca en lugar de una óptica de minimización del gasto, significa que llevamos nuestro centro de llamadas de manera muy diferente a la mayoría de los centros de llamadas.

La mayoría de los centros de llamadas miden el desempeño de sus empleados sobre la base de lo que se conoce en la industria como “el tiempo medio de trato”, que se centra en cuántas llamadas telefónicas atiende cada agente en un día. Esto se traduce en preocupaciones para los agentes por la rapidez con la que puede conseguir a un cliente en el teléfono, que desde nuestro punto de vista no es ofrecer un servicio al cliente. La mayoría de los centros de llamadas también tienen guiones y presionan a sus agentes para que intenten aumentar las ventas de los clientes y generen ingresos adicionales.

En Zappos, no medimos el tiempo de las llamadas (¡nuestra llamada telefónica más larga fue de casi seis horas de duración!), ni el aumento de ventas. A nosotros solo nos importa si el agente va más allá con cada cliente. No tenemos guiones porque confiamos en que nuestros empleados usan su mejor juicio al tratar a cada cliente. Queremos que nuestros agentes brillen en cada llamada telefónica para que puedan enseñar su verdadera personalidad y puedan desarrollar una conexión emocional personal (internamente conocido como PEC) con los clientes.

Otro ejemplo nuestro utilizando el teléfono como un dispositivo de la marca, es lo que sucede cuando un cliente llama en busca de un estilo específico de zapatos o en un tamaño concreto, y no lo tenemos en existencias. En ese caso, todos los agentes están capacitados para investigar en por lo menos tres sitios web de la competencia, y si el calzado se encuentra en existencia, dirigimos al cliente a la competencia. Obviamente, en esas situaciones, se pierde la venta. Pero no estamos tratando de maximizar cada transacción. En cambio, estamos tratando de construir una relación de por vida con cada cliente, una llamada telefónica a la vez.

Mucha gente puede pensar que es extraño que una compañía de Internet esté tan centrada en el teléfono, cuando solo el 5 por ciento de nuestras ventas se producen a través del teléfono. De hecho, la mayoría de las llamadas de teléfono no acaban en ventas. Pero lo que hemos encontrado es que, de promedio, cada cliente nos contacta al menos una vez en su vida y tenemos que asegurarnos de que se

aproveche esta oportunidad para crear un recuerdo que perdure.

La mayoría de las llamadas telefónicas no constituyen un pedido inmediato.

A veces, un cliente puede llamar porque es su primera vez, y solo quiere un poco de ayuda para el proceso. Otras veces, el cliente puede llamar porque hay una boda próxima ese fin de semana y solo quiere algunos consejos sobre moda. Y a veces, los clientes llaman simplemente porque están un poco solos y quieren a alguien con quien hablar.

Esto me recuerda una ocasión, cuando yo estaba en Santa Mónica, California, unos pocos años atrás, en una conferencia de ventas de Skechers. Después de una larga noche de bar en bar, un pequeño grupo nos dirigimos a una de nuestras habitaciones del hotel para pedir algo de comida. Mi amiga de Skechers trató de pedir unas pizzas de pepperoni en el menú de servicio a la habitación, pero se mostró decepcionada al saber que el hotel en el que nos alojábamos no ofrecía comida caliente después de las 11:00 p. m. Nos habíamos pasado del límite por varias horas.

En nuestro estado de ebriedad, algunos de nosotros le pedimos que llamara a Zappos para tratar de pedir una pizza. Ella nos siguió el juego, activó el altavoz en su teléfono, y le explicó al (muy) paciente agente de Zappos que ella se encontraba en un hotel de Santa Mónica y que deseaba una pizza de pepperoni, y dado que el servicio de habitaciones ya no entregaba comida caliente, quería saber si había algo que Zappos pudiera hacer para ayudarnos.

La agente de Zappos al principio se mostró un poco confundida por la petición, pero se recuperó rápidamente y nos puso en espera. Regresó dos minutos más tarde, con una lista de los cinco lugares más cercanos en la zona de Santa Mónica que aún estaban abiertos y que entregaban pizzas en ese momento.

La verdad sea dicha, yo era un poco reticente a incluir esta historia porque en realidad no quiero que todos los que lean este libro empiecen a llamar a la compañía y pedir pizzas. Pero creo que es una historia divertida para ilustrar el poder de *no* tener los guiones en el centro de llamadas y potenciar a los empleados a hacer lo correcto por la marca, no importa lo inusual o extraño de la situación.

En cuanto a mi amiga de Skechers, después de esa llamada, ella es ahora una cliente de por vida.

### **Las 10 mejores maneras de inculcar servicio al cliente en tu empresa**

1. Hacer del servicio al cliente una prioridad para toda la empresa, no sólo para un departamento. Una actitud de servicio al cliente tiene que venir desde arriba.
2. Hacer de la expresión ¡Wow! un verbo que forme parte del vocabulario que se use a diario en tu empresa.
3. Potenciar y confiar en tus agentes de servicio al cliente. Confiar en que ellos quieren dar un gran servicio... porque en realidad lo hacen. Las asistencias de un supervisor deben ser raras.
4. Darte cuenta de que es correcto dejar marchar a clientes que son insaciables o abusan de tus empleados.
5. No medir los tiempos de llamada, no obligar a los empleados a aumentar las ventas, y no utilizar guiones.
6. No escondas tu número 1-800. Es un mensaje no solo para tus clientes, sino también para tus empleados.
7. Ver cada llamada como una inversión en la construcción de una marca de servicio al cliente, no como un gasto que estás tratando de minimizar.
8. Deja que tu compañía celebre un gran servicio. Cuenta historias de experiencias WOW a todos en la compañía.
9. Encontrar y contratar a personas que ya sean apasionadas del servicio al cliente.
10. Dar un gran servicio a todos: clientes, empleados y proveedores.

# Cultura

Hoy en día, ofrecemos visitas a nuestra sede en Las Vegas al público en general. Las visitas duran aproximadamente una hora, y nos abrimos al público porque hemos descubierto que es una gran manera para que la gente tenga un verdadero sentido de nuestra cultura. Una cosa es leer sobre ella, pero casi todos los que han pasado por nuestro recorrido nos dicen que no es hasta que visitan nuestras oficinas y sienten nuestra cultura que finalmente entienden por qué nuestra cultura es tan importante.

No siempre fue así. Nunca planeamos hacer recorridos públicos. Es solo otro ejemplo de algo que ha evolucionado orgánicamente con el tiempo para nosotros y que nuestros empleados optaron por adoptar y llevarlo al siguiente nivel.

Hoy en día, trabajamos con más de mil vendedores diferentes. Al principio, cada vez que un nuevo vendedor visitaba nuestras oficinas, una persona de nuestro equipo de comercialización le daba un recorrido por nuestras operaciones. Con el tiempo, la experiencia se propagó de boca en boca y tuvimos a los amigos de nuestros vendedores que querían disfrutar de una excursión, y con el tiempo empezamos a recibir peticiones al azar de amigos y clientes que deseaban visitar la empresa.

En los primeros días un recorrido tardaba menos de diez minutos, pero a medida que más gente comenzó a visitar nuestras oficinas, los diferentes grupos de la compañía comenzaron a aportar ideas diferentes sobre cómo hacer que cada visita fuera más y más una experiencia WOW para nuestros visitantes.

Cada viaje es diferente, porque nunca se sabe quién va a estar en la oficina o lo que el equipo decidió hacer durante el fin de semana para sorprender a nuestros visitantes. Si vas a realizar un *tour* hoy, es posible que encuentres una máquina de palomitas de maíz o una máquina de café disfrazada de robot en la sala. A medida que pases a través de los diferentes departamentos, tal vez encuentres un pasillo de cencerros (“¿más cencerro?”), una bolera provisional construida por nuestros desarrolladores de *software*, empleados disfrazados de piratas, empleados cantando con un karaoke, una sala de siesta, un zoológico, o perritos calientes. Es posible que pases un desfile, porque uno de nuestros departamentos decidió que era el día perfecto para celebrar el Oktoberfest. Y es posible que saludes a nuestro instructor o *coach* (nuestra propia versión interna de Tony Robbins), llevando una corona, y ponga su foto al lado de las de Serena Williams o Gladys Knight, cuando ellas llegaron y recorrieron nuestras oficinas. O podría suceder que te tocara nuestro día anual “Calvo & Fiel”\*, donde empleados voluntarios aceptan que su cabeza sea rapada por otros empleados.

## Los orígenes del día “Calvo y Fiel”

Nuestra tradición anual de “Calvo y Fiel” comenzó como un desafío, mientras algunos de nosotros estábamos pasando el rato en un bar. Al día siguiente se mandó un correo electrónico.

Fecha: 7 de junio de 2005

De: Renee N.

Para: Empleados de Zappos en Las Vegas

Asunto: Calvo es hermoso

Hola a todos,

Un desafío, o debería decir invitación (por alguien que permanecerá anónimo), ha sido planteado a todos los hombres valientes de Zappos: afeitarse la cabeza al 1. Tony participará afeitándose la cabeza también. Estamos buscando al menos 30 hombres o más que tomen parte en este evento “porque sí”. Hasta el momento tenemos a 15 valientes.

Necesitamos algunas mujeres voluntarias para ayudar a afeitar las cabezas de estos valientes hombres y que traigan voluntariamente por lo menos 5 máquinas de cortar pelo con cuchilla del número 1. Para aquellos de nosotros que no participen en afeitarse la cabeza, por favor, mostrad vuestro apoyo llevando vuestra camiseta o sombreros de Zappos.

Esto tendrá lugar mañana 8 de junio a las 12:30 p. m. en el patio exterior del comedor. Por favor responde lo antes posible si te gustaría participar afeitándote la cabeza o si te gustaría ser un voluntario.

¡Gracias!

Nuestros empleados saben que la prioridad número uno en Zappos es la cultura de nuestra empresa. Mientras que todas las cosas que acabo de mencionar se han producido orgánicamente (la mayoría de ellas ni siquiera las conocemos hasta que ya han pasado), algunas de las cosas que hacemos son con un propósito y planeadas.

Por ejemplo, tenemos a todos nuestros empleados caminando a través de un área central de recepción para entrar y salir del edificio a pesar de que hay puertas más convenientes localizadas cerca del estacionamiento. Los anteriores inquilinos habían usado todas las puertas en nuestro edificio como salidas, pero decidimos marcar todas las salidas como salidas de emergencia. Tomamos esta decisión cuando nos mudamos al edificio como parte de nuestra meta de construir más que una comunidad al aumentar las posibilidades de que nuestros empleados se encontraran por casualidad.

En muchas compañías, para entrar al sistema en un ordenador se requiere un nombre de usuario y un código. En Zappos, se requiere un paso adicional: una foto de un empleado seleccionado al azar se exhibe y se presentan al usuario varios nombres para que éste seleccione uno. Después se exhibe el perfil del empleado y su biografía para que todos puedan aprender más de cada uno. Aunque no hay penalizaciones por selecciones incorrectas, tenemos el registro de las respuestas de cada empleado. Internamente, nos referimos a esto como “el juego de los rostros”.

También tratamos de medir la fuerza de nuestra cultura por medio de encuestas que preguntan a los empleados si están de acuerdo o en desacuerdo con afirmaciones como:

- Creo que la compañía tiene un propósito más allá de los beneficios.
- Mi papel en Zappos tiene un propósito real, es más que un trabajo.
- Siento que tengo el control de mi carrera y que estoy progresando en mi vida personal y en mi desarrollo profesional en Zappos.
- Considero que mis compañeros de trabajo son como mi familia y mis amigos.
- Estoy muy contento con mi trabajo.

Siempre estamos buscando la manera de mejorar la cultura de nuestra compañía, no importa que el

acercamiento sea poco convencional o contrario a la intuición. Por ejemplo, una investigación comprobó que “permitir a los empleados usar malas palabras en el trabajo puede beneficiar a los empleados y a los empleadores”. El artículo continuaba diciendo que los “empleados usan malas palabras constantemente, pero sin un sentido negativo o de una manera abusiva. Las groserías se utilizan como un fenómeno social para reflejar la solidaridad y mejorar la cohesión del grupo, o como fenómeno psicológico para liberar el estrés”. Enviamos este artículo a nuestros gerentes.

Con el tiempo, a medida que nos enfocamos más y más en nuestra cultura, llegamos a la conclusión de que una cultura de empresa y la marca de una empresa son en realidad dos caras de una misma moneda. La marca es solo el revestimiento de la cultura de una empresa. Tener conciencia de esto, con el tiempo, me llevó a escribir el siguiente texto en un blog:

### **Tu cultura es tu marca**

La construcción de una marca en la actualidad es muy diferente a la construcción de una marca hace 50 años. Solía ser que unas pocas personas se juntaban en una habitación y decidían cuál iba a ser el posicionamiento de la marca, y luego, gastaban mucho dinero en la compra de publicidad diciéndole a la gente cuál era su marca. Y si tenías bastante dinero para gastar, entonces eras capaz de construir tu marca.

Es un mundo muy diferente el de hoy en día. Con Internet, las empresas se están volviendo más y más transparentes les guste o no. Un cliente insatisfecho o un empleado descontento pueden escribir en un blog acerca de una mala experiencia con una empresa, y la historia puede propagarse como un reguero de pólvora por correo electrónico o con herramientas como Twitter.

La buena noticia es que lo contrario es posible también. Una gran experiencia con una compañía también puede ser leída por millones de personas casi instantáneamente.

El problema fundamental es que no puedes anticipar todos los puntos de contacto posibles que podrían influir en la percepción de la marca de tu empresa.

Por ejemplo, si conoces a un empleado de la compañía X en un bar, incluso si el empleado no está trabajando, cómo percibas la interacción con el empleado afectará la forma en que percibas a la compañía X, y por lo tanto a la marca de la compañía X. Puede ser una influencia positiva, o una influencia negativa. Todos los empleados pueden influir en el vigor de la marca de su compañía, no solo los empleados que se comunican directamente con los clientes.

En Zappos.com decidimos que nuestra marca no hacía referencia solo a zapatos, ropa o a ventas en línea. Decidimos que queríamos que nuestra marca llevara implícito el mejor servicio y experiencia al cliente. Creemos que el servicio al cliente no debe ser solo cosa de un departamento sino de la compañía entera.

Los anuncios solo pueden llevar a la marca a cierta distancia. Si le preguntas casi a cualquier persona cuál es la “marca” de la industria de líneas aéreas (no específicamente una línea sino toda la industria) casi siempre responden algo sobre su mal servicio o sobre una mala experiencia. Si le preguntas a cualquier persona cuál es la percepción de la industria automovilística de Estados Unidos hoy en día, es posible que las respuestas que recibas no sean conformes a los anuncios que los fabricantes de automóviles proyectan.

¿Entonces qué hace una compañía si no puedes comprar el camino y crear la marca que deseas?

¿Cuál es la mejor manera de crear una marca a largo plazo?

En una sola palabra: cultura.

En Zappos, nuestra creencia es que 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.

Creemos que la cultura de tu compañía y la marca de tu compañía son los dos lados de la misma moneda. La marca puede retrasar la cultura inicialmente, pero eventualmente se emparejará.

Tu cultura es tu marca.

De manera que ¿cómo se construye y se mantiene la cultura que deseas?

Empieza con un proceso de contratación de empleados. En Zappos, nosotros actualmente hacemos dos grupos diferentes de entrevistas. El gerente y su equipo harán las entrevistas donde buscan experiencia relevante, habilidad técnica, que encaje en el equipo, etc. Pero luego nuestro departamento de recursos humanos busca exclusivamente que encaje con la cultura. Los candidatos tienen que pasar dos series de entrevistas con el fin de ser contratados.

En realidad, les hemos dicho que no a muchas personas con talento que sabemos que pueden tener un impacto inmediato en nuestro resultado final. Pero, como no sentimos que corresponden a la cultura, hemos dispuesto sacrificar beneficios a corto plazo con el fin de proteger nuestra cultura (y por lo tanto, nuestra marca) a largo plazo.

Después de la contratación, el siguiente paso para la construcción de la cultura es la formación. Todo el que es contratado en nuestra sede central pasa por la misma formación que recibe nuestro equipo de representantes de fidelización (centro de llamadas), independientemente del departamento o cargo. Ya puedes ser un contable o un abogado, o un desarrollador de *software*, que pasas por el mismo programa de formación.

Es un programa de formación de 4 semanas, durante el cual repasamos la historia de la empresa, la importancia del servicio al cliente, la visión a largo plazo de la empresa y nuestra filosofía sobre la cultura de la empresa. Entonces al empleado le toca estar realmente en el teléfono durante 2 semanas, recibiendo llamadas de los clientes. Esto nos lleva de nuevo a nuestra creencia de que el servicio al cliente no solo debe ser competencia de un departamento, sino que debe formar parte de toda la compañía.

Al final de la primera semana de formación, le hacemos una oferta a toda la clase. Les ofrecemos a todos 2 000 dólares si desean renunciar al trabajo (además del pago por el tiempo que ya han trabajado), y es una oferta permanente hasta el final de la cuarta semana de formación. Queremos asegurarnos de que los empleados estén aquí por algo más que un sueldo. Queremos que los empleados crean en nuestra visión a largo plazo y quieran formar parte de nuestra cultura. Resulta que, en promedio, menos del 1% de la gente termina aceptando la oferta.

Una de las grandes ventajas de centrarse en la cultura es cuando los periodistas vienen y visitan nuestras oficinas. A diferencia de la mayoría de las empresas, nosotros no les damos a los periodistas una pequeña lista de las personas con las que se les permite hablar. En lugar de eso, los animamos a que ronden y que hablen con quien quieran. Es nuestra forma de ser lo más transparentes posible, que es parte de nuestra cultura.

Hemos definido formalmente la cultura en términos de Zappos en 10 valores fundamentales:

1. Entregar WOW a través del servicio.
2. Adoptar e impulsar el cambio.
3. Crear diversión y un poco de rareza.
4. Ser creativo, aventurero y de mente abierta.
5. Perseguir el crecimiento y el aprendizaje.
6. Construir relaciones abiertas y honestas con comunicación.
7. Construir un equipo positivo y espíritu familiar.
8. Hacer más con menos.
9. Ser apasionado y decidido.
10. Ser humilde.

Muchas compañías tienen valores fundamentales, pero realmente no se comprometen a ellos. Por lo general, suena más como lo que se espera leer en un comunicado de prensa. Tal vez aprendes los valores el primer día de la orientación, pero después de eso, se convierten solo en una placa sin sentido en la pared del vestíbulo.

Creemos que es muy importante establecer valores fundamentales con los cuales la gente se pueda comprometer. Y por el compromiso, queremos decir que se van a contratar y despedir empleados en función de ellos. Si estás dispuesto a hacer eso, entonces vas por buen camino en el desarrollo de la cultura de la empresa que está en consonancia con la marca que quieres construir. Puedes dejar que todos tus empleados sean los embajadores de tu marca, no solo el Departamento de Comercialización o el Departamento de Relaciones Públicas. Y pueden ser embajadores de la marca, tanto dentro como fuera de la oficina.

Al final del día, recuerda que si construyes la cultura correcta, la mayoría de las otras cosas –incluyendo la construcción de una gran marca– caerá en su lugar por su propio peso.

A pesar de que nuestros valores fundamentales nos guían en todo lo que hacemos hoy, en realidad no tuvimos valores fundamentales durante los primeros seis o siete años de historia de la compañía. Es culpa mía que no lo hiciéramos durante los primeros años, porque yo siempre lo había considerado como algo muy “corporativo” por hacer. Me resistí a hacerlo tanto como fue posible.

Me alegro de que un empleado finalmente me convenciera de que era necesario crear valores fundamentales –esencialmente, una definición formal de nuestra cultura– para subir y crecer.

Ojalá lo hubiéramos hecho antes.

## Valores fundamentales

De nuevo en San Francisco, Nick, Fred y yo tratamos de entrevistar a cada empleado para asegurarnos de que se adecuaban a la cultura de Zappos. Cuando trasladamos la empresa a Las Vegas, contratamos a mucha gente en muy poco tiempo debido a nuestro rápido crecimiento. No era posible que estuviéramos involucrados en todas las decisiones acerca de las nuevas contrataciones, pero el problema se debió a que, como teníamos muchos empleados nuevos, no todos sabían exactamente lo que estábamos buscando cuando les decíamos que estábamos buscando que encajaran en nuestra cultura.

Una persona de nuestro departamento legal sugirió que estableciéramos una lista de los valores fundamentales para que sirvieran como una guía para los gerentes que estaban tomando decisiones de contratación, así que empecé a anotar las cosas que estábamos buscando. Pensé en todos los empleados que quería clonar, ya que representaban la cultura de Zappos, y intenté averiguar cuáles eran los valores que personificaban. También pensé en todos los empleados y exempleados que no se adaptaban a la cultura, y intenté averiguar dónde se desconectaban de los valores.

Al empezar a crear la lista, me di cuenta de que tenía que tener en cuenta todas las sugerencias de los empleados sobre cuáles eran nuestros valores fundamentales, del mismo modo que habíamos hecho con el libro sobre nuestra cultura, cuando le habíamos preguntado a cada empleado qué pensaba sobre la cultura de Zappos.

La lista inicial incluía treinta y siete valores fundamentales:

1. La cultura lo es todo
2. WOW/servicio
3. Confianza y fe
4. Idealismo
5. Crecimiento de la empresa
6. A largo plazo
7. Crecimiento personal y exigente
8. Lograr lo imposible
9. Equipo
10. Familia/relaciones
11. Conexiones emocionales
12. Desarrollo de valor o coraje
13. Autoridad
14. Propiedad
15. Tomar la iniciativa
16. Hacer lo que se tiene que hacer
17. No tener miedo de cometer errores



18. No ser convencional
19. Tomar decisiones ascendentes o descendentes
20. Asociaciones
21. Escuchar
22. Exceder la comunicación
23. Excelencia operacional
24. Creado para el cambio
25. Mejorar continuamente
26. Hacer más con menos
27. Innovación
28. Información de boca en boca
29. Con suerte
30. Pasión y positivo
31. Personalidad
32. Abierto y honesto
33. Diversión
34. Inspiración
35. Un poco raro
36. Dispuesto a reírse de uno mismo
37. Mucha confianza y respeto

Era una larga lista, así que empezamos a reflexionar sobre cuáles eran los valores más importantes, los que representaban verdaderamente lo que queríamos ser. También nos planteamos si podíamos combinar algunos de ellos en un solo valor.

En el transcurso de un año, envié correos electrónicos a toda la compañía en varias ocasiones y recibí algunas sugerencias y comentarios sobre cuáles eran los valores fundamentales más importantes para nuestros empleados.

Estaba sorprendido de que el proceso llevara tanto tiempo, pero queríamos estar seguros de no acelerar el proceso porque queríamos que los valores fundamentales que identificáramos fueran valores que realmente pudiéramos adoptar.

La parte de compromiso fue la más difícil. Como ya he mencionado en mi blog *Tu cultura es tu marca de fábrica*, muchas de las empresas tienen “valores fundamentales” o “principios guía”, pero el problema es que muchas veces se oyen altivos y se leen como comunicados de prensa propuestos por el Departamento de Publicidad. Muchas veces, el empleado puede aprenderlos en el primer día de orientación, pero entonces los valores fundamentales terminan siendo parte de alguna placa en la pared del vestíbulo.

Queríamos asegurarnos de que eso no pasara con nuestros valores fundamentales. Nosotros queríamos una lista de valores fundamentales que crearan compromiso y que estuviéramos dispuestos a usar para contratar o despedir empleados. Si no estábamos dispuestos a hacer eso, entonces en realidad no eran “valores”.

Al fin creamos nuestra lista definitiva de los diez valores fundamentales, que seguimos utilizando hoy día:

1. Entregar WOW a través del servicio.
2. Adoptar e impulsar el cambio.
3. Crear diversión y un poco de rareza.
4. Ser creativo, aventurero y de mente abierta.
5. Perseguir el crecimiento y el aprendizaje.
6. Construir relaciones abiertas y honestas con la comunicación.
7. Construir un equipo positivo y espíritu familiar.
8. Hacer más con menos.
9. Ser apasionado y decidido.
10. Ser humilde.

La *integridad* es un valor que había sido sugerido por algunos empleados, pero elegí de forma consciente dejarla fuera de la lista. Sentí que la integridad viene de nosotros cuando realmente nos comprometemos y vivimos de acuerdo con nuestros valores fundamentales en todo lo que hacemos, no solo refiriéndonos a ellos cuando es conveniente.

Con el tiempo, nuestro departamento de reclutamiento desarrolló preguntas referentes a cada uno de nuestros valores fundamentales para emplearlas durante las entrevistas, y hemos probado nuestro compromiso con los valores fundamentales durante el proceso de contratación.

*Ser humilde* es probablemente el valor central que termina por afectar en nuestras decisiones de contratación la mayoría de las veces. Hay muchas personas con experiencia, inteligencia y talento a las que entrevistamos que sabemos que pueden suponer un impacto inmediato en nuestras líneas inferior y superior. Sin embargo, muchas de ellas también son muy egoístas, por lo que decidimos no contratarlos. En la mayoría de las empresas, el director de recursos humanos es probable que discuta la pertinencia de la contratación de ese candidato porque va a añadir mucho valor a la empresa, pero esa es probablemente la razón principal por la cual las empresas no tienen grandes culturas.

Nuestra filosofía en Zappos es que estamos dispuestos a realizar sacrificios a corto plazo (incluyendo la pérdida de ingresos o beneficios), si creemos que los beneficios a largo plazo valen la pena. La protección de la cultura de la empresa y el apego a los valores fundamentales es un beneficio a largo plazo.

Cuando ya teníamos la lista final de nuestros valores fundamentales, envié un correo electrónico a toda la compañía describiendo cada uno de ellos con más detalle. Hoy en día, todavía nos referimos al correo electrónico original. De hecho, cuando nuevos empleados se unen a la empresa, están obligados a firmar un documento declarando que han leído el documento de valores fundamentales y entiendo que la observación de los valores fundamentales es parte de su expectativa en el trabajo.

**Documento de los valores fundamentales de Zappos**  
***La misión de Zappos: Vivir y entregar WOW***

A medida que crecemos como empresa, ha cobrado cada vez más importancia una definición explícita de los valores fundamentales de Zappos, a partir de los cuales desarrollamos nuestra cultura, nuestra marca y nuestras estrategias de negocio. Con tantos nuevos empleados que se unen a la compañía a medida que crecemos, queremos asegurarnos de que todo el mundo está en el mismo barco y actúa de una forma consecuente con lo que queremos que sea Zappos.

Con el tiempo, reestructuraremos las evaluaciones de desempeño, de modo que una gran parte de la evaluación del desempeño de cada empleado se base en lo bien que él/ella representa y toma decisiones basadas en los

valores fundamentales de Zappos.

Aunque haya muchos subcomponentes para cada valor, hemos resumido los temas más importantes en los siguientes valores fundamentales (10):

1. Entregar WOW a través del servicio.
2. Adoptar e impulsar el cambio.
3. Crear diversión y un poco de rareza.
4. Ser creativo, aventurero y de mente abierta.
5. Perseguir el crecimiento y el aprendizaje.
6. Construir relaciones abiertas y honestas con la comunicación.
7. Construir un equipo positivo y espíritu familiar.
8. Hacer más con menos.
9. Ser apasionado y decidido.
10. Ser humilde.

Idealmente, queremos que los 10 valores se reflejen en todo lo que hacemos, incluyendo la forma en que interactuamos unos con otros, en el modo de relacionarnos con nuestros clientes, y en cómo interactuamos con nuestros proveedores y socios de negocios.

Tenemos mucho trabajo por delante, y pasará bastante tiempo antes de que nuestros 10 valores fundamentales realmente se plasmen en nuestro modo de pensar, actuar y comunicarnos.

A medida que crecemos, es posible que nuestros procesos y las estrategias cambien, pero queremos que nuestros valores se mantengan siempre invariables. Nuestros valores fundamentales deben ser siempre el marco dentro del cual tomemos todas nuestras decisiones. Debido a que esta es la primera vez que publicamos nuestros valores fundamentales, puede haber algunas adiciones o cambios realizados durante el próximo año, pero nuestro objetivo es decidir en última instancia, la lista definitiva de los valores fundamentales que sirvan de marco para la forma en que manejemos y hagamos crecer la empresa.

Animo a todos a que vuelvan a examinar todo lo que se está haciendo en la empresa y a que se pregunten qué cambios se pueden hacer y que reflejen mejor nuestros valores fundamentales. Por ejemplo, nuestro manual del empleado podría mejorarse haciéndolo sonar más como Zappos, y menos como un manual del empleado que podrían encontrar en cualquier otra empresa. Los modelos que usamos internamente, nuestros formularios de solicitud, algunas de nuestras plantillas de correo electrónico, las partes de nuestro sitio web, y mucho, mucho más, todo se puede mejorar y así sentirnos más como Zappos y reflejar mejor nuestros valores fundamentales.

Así que el reto para todos es el siguiente: realizar al menos una mejora cada semana que haga que Zappos refleje mejor nuestros valores fundamentales.

Las mejoras no tienen que ser de peso, ya que puede tratarse de algo tan simple como añadir una frase o dos a un formulario para hacerlo más divertido, por ejemplo. Pero si todos los empleados hacen solo una pequeña mejora cada semana para que se reflejen mejor nuestros valores fundamentales, a finales de este año tendremos más de cincuenta mil pequeños cambios, que en conjunto significarán una mejora muy importante con respecto a donde estamos hoy.

A continuación os dejo una breve descripción de cada uno de los valores fundamentales.

## *Entregar WOW a través del servicio*

En Zappos, cualquier cosa que vale la pena hacer merece la pena hacerla con WOW.

WOW es una palabra corta y sencilla, pero que en realidad engloba una gran cantidad de cosas. Para conseguir un WOW debes diferenciarte tú mismo, lo que significa hacer algo poco convencional e innovador. Tienes que hacer algo que esté por encima y más allá de lo que se espera. Y lo que hagas debe tener un impacto emocional en el receptor. No somos una empresa media, nuestro servicio no es normal, y no queremos que nuestra gente sea de nivel medio. Nosotros esperamos que cada empleado entregue un WOW.

Ya sea internamente, a los compañeros de trabajo, o externamente a clientes y socios, entregar WOW pasa de boca en boca. Nuestra filosofía en Zappos es hacer WOW con el servicio y la experiencia, no con cosas que se relacionen directamente con una compensación monetaria (por ejemplo, no ofrecemos descuentos o promociones a los clientes).

Buscamos obtener un WOW de nuestros clientes, nuestros colaboradores, nuestros proveedores, nuestros socios, y a largo plazo, de nuestros inversores.

Pregúntate: ¿qué es lo que puedes mejorar en tu trabajo o actitud que consiga un WOW de más personas? ¿Has cautivado al menos a una persona hoy?

## Entregar WOW a través del servicio, por Martha C.

En 1984, había pasado siete semanas viajando por toda Europa. Cuando llegué a Londres, mi última parada antes de regresar a Estados Unidos, ya no tenía dinero, a excepción de mi dólar de la suerte y un puñado de monedas extranjeras en el fondo de mi bolso.

Sedienta, tomé un refresco en el bar y leí el cartel: “Se acepta dinero extranjero”. En el momento de llegar a la parte delantera de la zona de cajas, me había bebido casi toda la lata cuando vi otro cartel: “No se aceptan monedas extranjeras. Papel moneda únicamente”. Mi intento de convencer a la cajera para que aceptara todas mis monedas fue inútil y la última cosa que quería era dar mi dólar de la suerte.

De repente, el hombre que estaba detrás de mí se acercó y pagó mi bebida. Yo le di las gracias y traté de darle todas mis monedas, pero él se negó a aceptarlas. Tan solo me pidió que empezara a hacer actos de bondad al azar por los demás. Ese incidente con un desconocido en el aeropuerto de Londres, se quedó conmigo para siempre.

Avanzo hasta la mañana del pasado martes del año 2008, cuando terminé de revisar mi larga lista de la compra en Walgreens y me acerqué a la caja registradora. Dos personas que traían pocos artículos se pusieron en fila detrás de mí, así que, naturalmente, las dejé pasar delante. Cuando llegó mi turno, el cajero ya había pasado un tercio de mis artículos cuando apareció un señor mayor en la cola. Traía en sus manos dos latas de maní, ungüento y Chapstick.

Me volví hacia él y le pedí que me las diera. Con una mirada de asombro en su rostro, me preguntó por qué. Yo habría querido decir con todas sus letras: es un acto al azar de bondad, pero las palabras “es un acto al azar WOW” vinieron a mi boca. Desde que estaba trabajando en Zappos, la palabra WOW reemplazaba la bondad por derecho propio. En lugar de corregir lo que dije, me fui con él. El cajero escaneó y colocó los artículos en una bolsa y se la entregó a aquel hombre.

Él me miró y me dijo: “Hábleme de este acto al azar WOW”. El hombre escuchó mi historia del extranjero en Londres, me agradeció mi gesto profundamente y salió de la tienda. Ahora era el turno del cajero, que me miraba de una manera extraña. Él también quiso saber sobre el “acto al azar WOW” y yo le expliqué el trabajo en Zappos y cómo uno de nuestros principales valores era hacer WOW a nuestros clientes.

Al salir de la tienda tuve una sensación increíble. No solo había compartido un WOW, sino que además lo había compartido con dos personas y solo podía esperar que lo hicieran algún día.

Unos días más tarde, de camino a casa después de mi turno de noche, entré al mismo Walgreens a las 7 de la mañana. Apenas había puesto el pie en la tienda cuando escuché: “Hola, Martha”. Me di cuenta de que era el mismo cajero del otro día.

Sorprendida, le dije: “No puedo creer que te acuerdes de mi nombre”. Él respondió:

“Leí tu nombre en el recibo de la tarjeta de crédito y lo apunté, porque no quiero olvidar a la persona que me enseñó el concepto ‘actos al azar WOW y de bondad’. Además, se lo he dicho a los demás también”.

Lo curioso era que él ahora me maravillaba a mí a cambio.

---

## *Adoptar e impulsar el cambio*

Parte de lo que comporta trabajar en una empresa en crecimiento es que el cambio es constante. Para algunas personas, especialmente aquellas que provienen de las empresas más grandes, este constante cambio puede resultarles un poco inquietante al principio. Si no estás preparado para enfrentarte al cambio constantemente, entonces probablemente no encajes en la empresa.

Todos debemos aprender no solo a no temer al cambio, sino a abrazarlo con entusiasmo y, lo que es aún quizá más importante, animarlo y conducirlo. Siempre tenemos que planificar y estar preparados para el cambio constante.

Aunque el cambio puede venir de todas direcciones, es importante que la mayoría de los cambios en la empresa sean impulsados de la parte inferior hacia arriba, desde las personas que están en primera línea, cerca de los clientes o de los problemas.

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.

Estamos en constante evolución. Si queremos seguir manteniéndonos por delante de nuestra competencia, debemos seguir los cambios y que ellos dirijan. Otros pueden copiar nuestras imágenes, nuestro transporte y el aspecto general de nuestro sitio web, pero no se puede copiar nuestra gente, nuestra cultura o nuestros servicios. Y no serán capaces de evolucionar tan rápido como nosotros, mientras que abrazar el cambio constante forme parte de nuestra cultura.

Pregúntate: ¿cómo planificas y te preparas para el cambio? ¿Visualizas los nuevos retos con optimismo? ¿Animas e impulsas el cambio? ¿Cómo promueves más cambios que vengan de abajo hacia arriba? ¿Otorgas poder a los subordinados directos para impulsar el cambio?

---

## El poder del 1%, por Alfred L, CFO/COO, enero de 2009

Era el mejor de los tiempos y fue el peor de los tiempos.

*Un cuento de dos ciudades*, de Charles Dickens

En CNBC Reports 2008, Maria Bartiromo citó a Charles Dickens, haciendo notar que mientras Dickens se refería a la Revolución francesa, también podía perfectamente estar hablando sobre el año 2008.

Sin duda, 2008 fue un año muy difícil, empezando por una economía débil y un ambiente de comercio que fue yendo a menos poco a poco durante la primera mitad del año y luego cayó por un precipicio durante la segunda mitad. Dependiendo de qué informes leas, el comercio *online* se ha reducido entre el 3 y el 5 % en esta temporada de fin de año, marcando que es la primera vez que el comercio online no ha crecido. La lectura de estos informes no muy positivos, solo sirve para demostrar lo muy afortunados que somos en Zappos, porque hemos sido capaces de capear el temporal de estos tiempos difíciles y producir resultados bastante increíbles.

No, las cosas no fueron perfectas, pero ¡2008 fue un gran año para nosotros! Los resultados oficiales tuvieron que esperar a que nuestro equipo de finanzas cerrara los libros y entregara el estado financiero auditado hasta principios de marzo, pero nos las arreglamos para hacer crecer nuestro negocio con respecto al año anterior y durante la temporada de vacaciones de fin de año (cuando el comercio electrónico se fue hacia abajo), y se superaron los mil millones brutos en ventas de productos. Y por hacer más con menos, nosotros seguimos siendo rentables y con un flujo de caja positivo, a la vez que nos lo pasamos genial al servir a nuestros clientes!

Podemos pensar en 2088, pero ya estamos en el 2009 y nos encontramos en una época de baja productividad, por eso es el momento de volver a ser creativos. Nos fijaremos nuevas metas y planes. Antes de que la dirección nos los apruebe, nosotros ya sabemos qué es lo que necesitamos saber.

Una cosa que os animo a hacer, es referiros a nuestros documentos de valores fundamentales y hacer al menos una mejora cada semana para hacer mejor a Zappos. Lo ideal sería hacer esto todos los días. Suena intimidante, pero recordad que las mejoras no tienen que ser de fondo. Piensa lo que significa mejorar solo un 1% por día y acumular esa cifra todos los días.

Si lo haces, un efecto dramático nos hará 37 veces mejores, no 365 % (3,65 veces) mejores, al final del año.

Despertar cada día y preguntarse, no solo qué puedes hacer para mejorar un 1% para hacer a Zappos mejor, sino también qué puedes cambiar para mejorar un 1% en lo personal y lo profesional. Al final nosotros, Zappos, no podemos crecer a menos que nosotros, como individuos, crezcamos también.

Imagínate a ti mismo cambiando el 1% todos los días y que, por consiguiente, acabes haciendo de ti y de Zappos 37 veces mejor al final del año. Imagínate si todos los empleados de Zappos hicieran lo mismo. Imagínate cuán mejores seríais tú, Zappos y el mundo el próximo año.

No va a ser fácil y el año 2009, sin duda, traerá su propio conjunto de retos, pero nosotros los superaremos de manera positiva. ¡Te deseo un próspero y feliz 2009!

PD: Esto es para los fanáticos de las matemáticas. Si comienzas con 100 dólares a principios de año y eres capaz de aumentar lo que tienes en un 1% todos los días, al final del año tendrías 3.778,34 \$ =  $100 (1 + 1\%)^{365}$ . Esto es 37,78 veces más de lo que tenías al principio de año. ¡Consigue ese 1% todos los días!

P. D.: Sí, soy un fanático de las matemáticas. No, no era lo suficientemente bueno como para unirme al equipo de fútbol, pero sí me uní al equipo de matemáticas. Gracias por aguantarme.

---

## Crear diversión y un poco de rareza

Una de las cosas que hace diferente a Zappos de muchas otras empresas es que nosotros valoramos el ser

divertido y un poco raro. No queremos llegar a ser una de esas grandes empresas que se sienten corporativas y aburridas. Queremos ser capaces de reírnos de nosotros mismos. Buscamos diversión y humor en nuestro trabajo diario.

Esto significa que muchas cosas que hacemos pueden ser un poco inconvenientes o de lo contrario no serían un poco raras. Aunque no estamos buscando una locura o rareza extrema. Queremos un toque de extra-vagancia para hacer la vida más interesante y divertida para todos. Nosotros queremos que la empresa tenga una personalidad única e inolvidable.

Nuestra cultura de empresa es lo que nos hace exitosos, y en nuestra cultura se celebra y fomenta la diversidad y la individualidad de cada persona. Nosotros queremos que la gente exprese su personalidad en su trabajo. A los de afuera, esto puede parecerles inconsistente o extraño. Pero la consistencia es que creemos que funcionamos mejor cuando podemos ser nosotros mismos. Queremos que las rarezas de cada uno de nosotros se expresen en nuestro trato diario y en nuestro trabajo.

Uno de los efectos colaterales de alentar la rareza es que anima a las personas a ser originales y más innovadoras. Cuando se combina un poco de rareza con la seguridad de que todo el mundo está divirtiéndose en el trabajo, termina siendo una condición de ganar-ganar para todos: los empleados están más comprometidos con el trabajo que hacen, y la empresa, como una unidad, llega a ser más innovadora.

Pregúntate: ¿qué podemos hacer para ser un poco raros y diferenciarnos de todos los demás? ¿Qué podemos hacer para que a la vez sea divertido y un poco raro? ¿Cuánta diversión tienes en tu trabajo? ¿Qué se puede hacer para que sea más divertido? ¿Qué haces para divertir a tus compañeros de trabajo?

---

### Divertido y un poco raro: Chat en vivo Un blog de Todd, un cliente de Zappos

La razón por la que estaba probando el chat en vivo de Zappos fue porque yo soy “el jefe del crucero” de una tienda de lanchas en la playa, y tenía curiosidad por saber cómo manejaría Zappos mi conversación. La compañía es conocida por su servicio... y por permitir que sus agentes de servicio “sean ellos mismos”. Así que decidí ponerla a prueba esta noche y le lancé una carambola o dos, al tipo que me estaba ayudando en un chat en vivo. Utilicé el nombre de Timmy como alias y le hice una pregunta totalmente al azar sobre un producto escogido al azar. Podéis ver el registro de la conversación más adelante. ¡Zappos mola! Ni siquiera pude hacer esto mejor, te lo juro.

Ahora estás chateando con Jonathan.

Jonathan: Hola, Timmy. ¿Cómo puedo ayudarle?

Timmy: ¿Sabe usted cuánto tiene de ancho el G-Shock Atomic Solar - AWG101 SKU # 7403774?

Timmy: Es decir, ¿cómo de grande es la muñeca en la que podría encajar?

Timmy: Timmy tiene una muñeca grande y gorda.

Timmy: Timmy necesita un reloj grande.

Jonathan: Veré lo que puedo hacer por Timmy.

Timmy: Impresionante. Y ¿puede, por favor, seguir hablando de Timmy en tercera persona? A Timmy le gusta levantar el ego de Timmy hablando de Timmy de este modo.

Jonathan: Jonathan estaría encantado en rechazar el uso de pronombres durante esta conversación.

Timmy: Jonathan y Timmy se llevan muy bien.

Jonathan: ¿Podrá Timmy medir la muñeca de Timmy?

Timmy: La muñeca de Timmy es grande, pero no tan grande. Timmy no tiene los instrumentos necesarios para medir.

Timmy: Timmy mide 6' 4" y pesa 220 lbs., si eso ayuda a Jonathan. Jonathan: Qué suerte, aproximadamente ése es el tamaño del hermano de

Jonathan, por lo que sí sirve de ayuda.

Jonathan: Jonathan cree que este reloj le irá bien a Timmy. La circunferencia del reloj es de 9 pulgadas, por lo que probablemente se ajustará en la muñeca de Timmy.

Timmy: Ok, muy bien.

Timmy: ¿El envío de los relojes y las cosas de retorno son gratis como tus zapatos?

Timmy: En el caso de que Timmy quiera otra cosa.

Jonathan: Y si no funciona, siempre y cuando el reloj esté en su estado original y en su embalaje original, Timmy tiene 365 días para devolver el pedido de Timmy. ¡Incluso pagaremos por el envío de vuelta! Como siempre nuestro envío a Timmy será gratuito.

Timmy: Timmy agradece a Jonathan por una ayuda muy buena.

Jonathan: Jonathan da las gracias a Timmy.

Jonathan: ¡Es un placer de Jonathan!

Jonathan: ¿Puede Jonathan hacer algo más por Timmy?

Timmy: No, eso es todo lo que necesita Timmy.

Timmy: Timmy está feliz.

Jonathan: Bueno. ¿Timmy todavía no tiene una cuenta con Zappos?

Jonathan: Jonathan puede actualizar la cuenta de Timmy.

Timmy: Sí. Timmy es un comprador que repite.

Timmy: Pero “Timmy” es mi álter ego y no mi nombre real.

Jonathan: Bueno, ¿cuál es el correo electrónico de “Timmy”? Le voy a conectar.

Timmy: Timmy ha puesto pedidos en el pasado con txxxxx@gmail.com.

Jonathan: ¡Muy bien, Todd!

Jonathan: :-)

Jonathan: ¡Voy a actualizar su cuenta al nivel de VIP! Esto asegurará que todos los futuros pedidos le lleguen en  
¡un día hábil y con envío gratis!

Jonathan: Solo tiene que colocar sus futuros pedidos en <http://vip.zappos.com>.

Timmy: ¡A Timmy le gusta!

Jonathan: Bueno. Bueno...

Jonathan: Hazle saber a Jonathan si hay algo más en lo que Jonathan pueda ayudar a Timmy.

Timmy: Ok, Timmy está bien ahora. ¡Es hora de que Timmy vaya de compras!

Jonathan: ¡Que se divierta!

---

## *Ser aventurero, creativo y de mente abierta*

En Zappos creemos que es importante que las personas y la compañía, en su conjunto, sean audaces y atrevidas (pero no imprudentes). Queremos que no tengan miedo de correr riesgos ni de cometer errores, porque si la gente no está cometiendo errores entonces eso significa que no está corriendo suficientes riesgos. Con el tiempo, queremos que todos desarrollen agallas sobre las decisiones del negocio. Queremos que la gente desarrolle y mejore sus habilidades para tomar decisiones. Animamos a la gente a cometer errores, siempre y cuando se aprenda de ellos.

No queremos ser complacientes y aceptar el statu quo solo porque esa es la manera como siempre se han hecho las cosas. Debemos estar siempre en busca de aventura y de diversión explorando nuevas posibilidades. Al contar con la libertad de ser creativos en nuestras soluciones, terminamos haciendo nuestra propia suerte. Nos acercamos a las situaciones y a los retos con una mente abierta.

A veces nuestro sentido de la aventura y la creatividad nos hace ser poco convencionales en nuestras soluciones (porque tenemos la libertad de ser originales), pero eso es lo que nos permite elevarnos por encima y mantenernos a la vanguardia de la competencia.

Pregúntate: ¿estás corriendo suficientes riesgos? ¿Tienes miedo de cometer errores? ¿Te empujas fuera de tu zona de confort? ¿Hay un sentido de la aventura y la creatividad en el trabajo que haces? Con qué cosas creativas puedo contribuir en Zappos? ¿Te enfrentas a las situaciones y desafíos con una mente abierta?

---

## **Ser aventurero, creativo y de mente abierta, por Christa F. (gerente de personal)**

Cuando me uní a Zappos en diciembre de 2004, estaba dejando atrás la industria de contratación de personal después de ocho años de trabajo en dos grandes y muy corporativas empresas de personal. En ese mundo, la complacencia y el statu quo reinaban, la aventura y la diversión hacía mucho tiempo que habían sido desterradas de ese reino, si es que alguna vez habían estado allí. Yo había ido poco a poco dando cada vez menos hasta el agotamiento final y había decidido no entrevistar a nadie más otra vez. Si te has fijado en mi puesto, estarás pensando: “¿Eh?, parece... extraño”, pero no te preocupes, esta historia tiene un final feliz.

Ví que Zappos.com tenía una oferta de trabajo para un especialista en Recursos Humanos y rellené la solicitud. Esta era la compañía de la cual todo el mundo estaba hablando –la nueva y divertida empresa que se acababa de

trasladar a la ciudad desde San Francisco—. Además de que todo eso era sin duda interesante y emocionante, ya he mencionado que tenía muchas ganas de alejarme de la contratación.

¡De alguna manera las estrellas se alinearon y me dieron el trabajo! A los pocos días, en mi segunda semana, mi gerente tentativamente se me acercó para hacerme saber que, debido a mis antecedentes, mi primer gran proyecto era —por favor, redoble de tambores—, sí, ayudar a establecer un proceso de reclutamiento y empezar a reclutar. Suspiro...

Probablemente se podía adivinar que no estaba muy emocionada al principio, pero esto es de lo que rápidamente me di cuenta —mi problema con reclutar no era en sí por la función de selección, sino que se debía a la falta de creatividad y de aventura en mi trabajo, algo que había estado “matándome lentamente—”.

En Zappos, como con todos los valores fundamentales, *ser aventurero, creativo, y de mente abierta* no es una recomendación, es la forma en que vivimos. Y si tú no puedes aplicar éste u otro de los valores fundamentales a lo que es tradicionalmente aburrido, a la política impulsada y a los departamentos (en efecto, es probable que Recursos Humanos esté en la parte superior de la lista) dentro de tu empresa, piénsatelo otra vez.

Cuando estábamos trabajando en la creación de un proceso de reclutamiento y de selección, estábamos intentando resolver no solo cómo valorar si nuestros candidatos podían o no ajustarse a los valores fundamentales, sino también cómo demostrar —infundir— los valores fundamentales en nuestro proceso. Hablar acerca de ser creativo, de estar dispuesto a correr riesgos y ser de mente abierta.

Por ejemplo, uno de los mayores desafíos sobre la mesa era la contratación rápida de un gran volumen de representantes del equipo de Fidelización. Con un equipo de tres a la vez, no éramos capaces de entrevistar lo suficientemente rápido. Tony tuvo una idea muy loca, y sugirió que en vez de seguir el sistema tradicional de entrevistas, para conseguir entrevistar a gran cantidad de personas, hiciéramos citas rápidas.

Mi primera reacción fue por supuesto que no, esto nunca va a funcionar y necesitaré un mes para resolver esto y hacerlo bien. Pero con el espíritu de ser de mente abierta y honesta, y sin un mejor plan, le dimos una oportunidad. Comenzamos con lo básico; pusimos un anuncio en la prensa, los candidatos vinieron a escuchar una presentación sobre Zappos y los detalles del trabajo y luego se unieron con seis empleados de Zappos cada uno para una entrevista de cinco minutos. Nuestra intención era eliminar a personas que no iban a encajar de una manera rápida y luego convocar al resto a entrevistas más personales.

Estaba lejos de la perfección pero era el comienzo. Ahora, haber pulido el proceso y hacerlo más efectivo y más a la manera de Zappos, ha sido un reto muy estimulante. A lo largo de los años, le fuimos agregando más cosas como bailes, bebidas y bocadillos a las presentaciones, las hicimos interactivas y sorprendentes, haciéndolas parte informativa y parte cómicas. Teníamos a las personas presentándose al grupo y compartiendo detalles chistosos (no es una mala manera de ver quiénes eran los líderes en el grupo) y también hicimos el momento de “Oprah”, en el que repartíamos premios (Zappos Schwag) para “los afortunados miembros de la audiencia”. Le agregamos relojes de cocina pasados de moda a la entrevista/cita y a los cinco minutos cuando se tenían que ir con el siguiente entrevistador, se lo hacíamos saber con un buzzzzzzzzzzz y un coro de “¡¡¡CAMBIO!!!”.

La energía y el entusiasmo del creciente equipo de reclutamiento sobre la forma de mejorar el reclutamiento y hacerlo más eficaz, más divertido y que reflejara mejor la cultura de Zappos, fue abrumadora. Rápidamente se extendió a todo lo que hicimos y se manifestaba en cosas como las salas de entrevistas temáticas, donde los candidatos estarían más propensos a relajarse, respondiendo a las preguntas con la verdad, y mostrando su propia personalidad y creatividad.

Incluso apareció en la orientación de nuevos empleados. Como parte de la documentación que tenemos que cubrir, uno tiene que cubrir las expectativas de la nueva clase de cuatro semanas para los nuevos aspirantes —que son esencialmente una lista de las razones por las que podían ser despedidos en las primeras semanas—. Hablar de un rumor en el primer día. Sí, la información es importante y debe ser compartida, pero ¿cómo lo hacemos a la manera Zappos? Gracias a dos fieles seguidores de *Saturday Night Live* de mi equipo, se decidió “robar” algunos personajes conocidos y queridos del programa y realizar parodias para transmitir la información, pero de una manera superior y divertida.

Hay muchos más ejemplos que podría dar, pero basta con decir que cinco años más tarde, cuando miro a mi equipo y lo que hemos hecho en Zappos, me siento muy orgulloso y satisfecho de nuestro trabajo. El problema es cuando alguien se siente agotado, aburrido, sin retos, o ahogado por su trabajo, no es el trabajo en sí, sino más bien es el ambiente y las reglas de juego que se les da para hacer el trabajo.

Deja que tus empleados asuman riesgos y prueben cosas nuevas. Algunas funcionarán y otras no, y eso está bien. Deja que tus empleados aporten de sí mismos en su trabajo. Puedes tener un ingeniero de *software* increíblemente talentoso que también es un músico de rock: deja que él o ella encuentre una salida para esta pasión en el trabajo también.

Creo que cuando las personas dicen que temen ir a trabajar el lunes por la mañana es porque saben que están dejando un pedazo de sí mismos en casa. ¿Por qué no ver lo que sucede cuando se reta a los empleados para que traigan todos sus talentos a su trabajo y recompensarlos, no por hacerlo como lo hace todo el mundo, sino por



sobrepasar los límites, ser aventurero, creativo y de mente abierta, y por probar cosas nuevas?

Así que ya ves, siempre hay un final feliz, ¿verdad? Todavía estoy en reclutamiento, entrevistando a gente diariamente, y ¡me encanta!

### Ejemplo de preguntas en la entrevista en Zappos

#### *El solicitante está dispuesto a pensar y ser original.*

- “Dame un ejemplo de tu trabajo anterior en el que tenías que pensar y ser original”.
- “¿Cuál fue el mejor error que cometiste en el trabajo? ¿Por qué fue el mejor?”.
- “Háblame de una ocasión en que reconociste un problema/área que estaba fuera de tus obligaciones de trabajo y lo resolviste sin que te lo pidieran. ¿Qué fue, y cómo lo hiciste?”.

#### *El solicitante es más creativo que el promedio.*

- “¿Dirías que eres más o menos creativo que la persona promedio? ¿Puedes darme un ejemplo?”.
- “Si fuera tu primer día de trabajo en Zappos y tu tarea fuera hacer el proceso de entrevistas/reclutamiento más divertido, ¿qué harías en esas ocho horas?”.

#### *El solicitante está dispuesto a asumir riesgos para tratar de resolver un problema.*

- “Da un ejemplo de un riesgo que tomaras en tu trabajo anterior. ¿Cuál fue el resultado?”.
- “¿Cuándo fue la última vez que rompiste las reglas para hacer tu trabajo?”.

### *Perseguir el crecimiento y el aprendizaje*

En Zappos, creemos que es importante para los empleados crecer tanto personal como profesionalmente. Es importante que te cuestiones y te exijas a ti mismo, y no estar atrapado en un trabajo en el que no sientes que estás creciendo o aprendiendo. Creemos que dentro de cada empleado hay más potencial de lo que él mismo o ella misma cree. Nuestro objetivo es ayudar a los empleados a desbloquear ese potencial. Pero tiene que ser un esfuerzo conjunto: hay que querer desafiarse y estar dispuesto a exigirse a uno mismo para que esto suceda.

Si has estado en Zappos más de unos meses, una cosa está clara: Zappos está creciendo. Crecemos porque asumimos nuevos retos, y afrontamos más retos nuevos porque estamos creciendo. Se trata de un ciclo sin fin, y es una cosa buena: es la única manera para que una empresa sobreviva. Pero también a veces se puede sentir un riesgo excesivo, estresante y confuso.

A veces puede parecer que surgen nuevos problemas tan rápido como se resuelven los antiguos (¡a veces más rápido incluso!), pero eso solo significa que nos estamos moviendo, que somos cada vez mejores y más fuertes. Cualquiera que quiera competir con nosotros tiene que aprender las mismas cosas, así que los problemas son los marcadores del camino. Cada uno que pasamos significa que hemos mejorado.

Sin embargo, no importa lo mucho que tengamos que mejorar, siempre tendremos un trabajo difícil por hacer, nunca vamos a terminarlo, y nunca vamos a “hacerlo bien”.

Eso puede parecer negativo, pero no lo es: vamos a hacer nuestro mejor esfuerzo para “hacer las cosas bien” y luego, al hacerlas de nuevo, nos enteramos de que las cosas han cambiado. Ese es el ciclo de crecimiento, y nos guste o no, ese ciclo no se detendrá.

Es difícil... pero si no estuviéramos haciendo algo difícil, entonces no tendríamos negocio. La única razón por la que no nos vemos inundados por la competencia es porque lo que hacemos es difícil, y lo hacemos mejor que nadie. Si alguna vez es demasiado fácil, empieza a buscar una ola de competidores porque nos sobrepasarán.

Puede parecer a veces como si no supiéramos lo que estamos haciendo. Y es verdad: no lo sabemos. Eso da un poco de miedo, pero puedes estar tranquilo al saber que nadie más sabe hacer lo que nosotros estamos haciendo bien. Si lo hicieran, serían el sitio web más popular de venta de zapatos. Claro, la gente ha copiado

partes de lo que hacíamos antes, pero en Zappos hemos aprendido a lo largo de los años que el diablo está en los detalles. Y ahí es donde estamos entrando en nuevos terrenos.

Así que no hay expertos en lo que estamos haciendo. Excepto nosotros: nos estamos convirtiendo en expertos al hacer esto. Y cada uno de los que traemos a bordo, la mejor experiencia que pueden aportarnos es la experiencia de aprendizaje y adaptación e imaginar nuevas cosas, ayudando a la compañía a crecer, y en el proceso, también, estarán creciendo ellos mismos.

Pregúntate: ¿creces personalmente? ¿Cómo creces profesionalmente? ¿Eres una mejor persona ahora de la que eras ayer? ¿Cómo haces para que tus compañeros de trabajo y los que están a tu mando crezcan personalmente? ¿Cómo te desafías y te exiges a ti mismo? ¿Estás aprendiendo algo nuevo todos los días? ¿Cuál es tu visión de dónde quieres ir? ¿Cómo haces que la compañía entera crezca? ¿Estás haciendo todo lo que puedes para promover el crecimiento de la compañía y al mismo tiempo estás ayudando a otros a entender el crecimiento? ¿Entiendes la visión de la compañía?

---

### **Promover el crecimiento y el aprendizaje, por Maura S.**

Cuando comencé a trabajar en Zappos hace seis años, no tenía planes de hacer carrera allí. Yo solía vivir en San Francisco, y trataba de obtener un trabajo a tiempo completo en el mundo de los museos. Aquello no me estaba yendo muy bien, así que presenté una solicitud para contestar teléfonos y ganar algo de dinero para pagar el alquiler.

Mirándolo con perspectiva, era un trabajo simple. Ahora ese trabajo se ha transformado en algo más significativo.

Supe enseguida que Zappos era un gran lugar para trabajar por dos razones: las buenas personas con las que tenía que pasar el día y la fantástica filosofía en el servicio al cliente. Pero realmente no supe lo importante que era la compañía hasta que tomé un gran salto de esperanza y me trasladé con ellos a Las Vegas en abril del año 2004.

Los valores fundamentales de Zappos nos enviaron en 2006. Sabíamos que teníamos una cultura única y desde ese momento teníamos algo que nos servía de referencia, algo a lo que todos habíamos contribuido, algo a lo que dijimos: “¡Sí! Esto es en lo que creemos”.

Los valores fundamentales no son solo para la oficina, sino una forma de vida. Yo los amo y me identifico con todos ellos, pero de inmediato me enfoqué en el valor fundamental 5: promover el crecimiento y el aprendizaje.

En ese momento yo llevaba en la compañía dos años y medio. En tan poco tiempo, me habían ascendido a puestos gerenciales, a pesar de que no tenía experiencia y de que no era eso lo que estaba buscando en un trabajo. En retrospectiva, estoy agradecida de que me promocionaran de aquella manera.

Yo sabía que Zappos confiaba en mí, tal vez incluso antes de que yo pudiera confiar en ciertos roles. Debido a eso, tuve la oportunidad de aprender y crecer a pasos agigantados, tanto personal como profesionalmente.

Después de que nos enviaran los valores fundamentales, realmente empecé a “perseguir” todo el crecimiento y aprendizaje en torno a mí. Me di cuenta de lo afortunada que era al trabajar en un ambiente con tanto apoyo, en el que podía aportar ideas y saber que ya contaba con el visto bueno: “solo hazlo”.

Me volví más confiada y segura de mi papel como líder en la empresa. Me esforcé en empezar a hablar en nombre de Zappos en conferencias, algo que me horrorizaba hacer hace cinco años. Ahora me encanta.

Yo estaba aprendiendo y creciendo, no solo dentro de las paredes de Zappos, sino también en mi vida personal. Tuve la oportunidad de establecer metas y comprar una casa por mi cuenta. Cuando era una niña, yo era una ávida lectora, pero en la universidad había perdido mi entusiasmo por la lectura.

Ahora no puedo seguir el ritmo de todos los libros maravillosos que hay.

También me he forzado a volver a un estilo de vida saludable. He corrido cinco medias maratones y actualmente estoy entrenando para mi primera maratón completa en diciembre (¡patrocinada por Zappos!). He viajado a Asia para ir de buceo, a América Central para escalar un volcán, y he acampado en uno para ver al vecino en erupción. ¡Cuánta felicidad!

Es increíble mirar hacia atrás en los últimos seis años e imaginar a la muchacha que era yo cuando tenía veinticinco años de edad, y ver cuánto he crecido y cambiado. Zappos ha sido una gran parte de ese crecimiento y todos los días, cuando entro al trabajo, estoy deseosa de seguir aprendiendo.

Fundamentalmente, creemos que la apertura y la honestidad sacan lo mejor de las relaciones, porque llevan a la confianza y a la fe. Valoramos fuertemente las relaciones en todos los ámbitos: con los directivos, los colaboradores directos, los clientes (internos y externos), los proveedores, los socios comerciales, los miembros del equipo y los del trabajo.

Las relaciones fuertes y positivas que son abiertas y honestas son una parte importante de lo que diferencia a Zappos de otras empresas. Las relaciones fuertes nos permiten lograr mucho más de lo que seríamos capaces, de no ser así.

Un ingrediente clave en las relaciones fuertes es el desarrollo de conexiones emocionales. Es importante actuar siempre con integridad en las relaciones, ser compasivo, amable, leal, y asegurarse de hacer lo correcto y de tratar bien a tus relaciones. Lo más difícil de hacer es crear confianza, pero si la confianza existe, se puede lograr mucho más.

En cualquier relación, es importante ser un buen oyente, así como un buen comunicador. La comunicación abierta y honesta es la mejor base para cualquier relación, pero recuerda que al final del día lo importante no es lo que digas o lo que hagas, sino cómo haces que la gente se sienta importante. Para que alguien se sienta bien acerca de una relación, debe saber que la otra persona realmente se preocupa por ella, tanto a nivel personal como profesional.

En Zappos, vivimos la diversidad de pensamientos, opiniones y experiencias. Cuanto más amplias y diversas son tus relaciones, mucho mayor será el impacto positivo que puedes lograr en la empresa, lo que será sumamente valioso para la empresa. Es fundamental para la construcción de relaciones tener una comunicación efectiva, abierta y honesta.

A medida que la empresa crece, la comunicación se vuelve más y más importante, porque todo el mundo tiene que entender cómo él o ella y su equipo se conectan al panorama general de lo que estamos tratando de lograr.

La comunicación es siempre uno de los puntos más débiles de cualquier organización, independientemente de lo buena que sea la comunicación. Queremos que todos intenten hacer un esfuerzo adicional para alentar a fondo una comunicación completa y efectiva.

Pregúntate: ¿cuánto disfruta la gente al trabajar contigo? ¿Cómo se pueden mejorar las relaciones? ¿Qué nuevas relaciones se pueden construir en toda la empresa más allá de los colaboradores con los que trabajas diariamente? ¿Cómo haces que la gente con la que te relacionas haga ¡Wow!? ¿Cómo puedes lograr que tus relaciones sean más abiertas y honestas? ¿Cómo puedes hacer un mejor trabajo de comunicación con todos?

## **POLÍTICA COMUNICATIVA DE ZAPPOS**

**¡Apégate a la realidad y utiliza  
tu sentido común!**

*Construir un equipo positivo y espíritu familiar*

En Zappos, ponemos mucho énfasis en nuestra cultura, porque somos un equipo y una familia. Queremos crear un entorno positivo, cálido y emocionante. Animamos la diversidad de ideas, opiniones y puntos de vista.

Los mejores líderes son aquellos que predicán con el ejemplo y son, al mismo tiempo, seguidores y líderes de equipo. Creemos que, en general, las mejores ideas y las decisiones se toman de abajo hacia arriba, es decir, por los de la primera línea, que están más cerca de los problemas o clientes. El papel de un gerente es eliminar los obstáculos y permitir que él/ella directamente entreguen informes para tener éxito. Esto significa que los mejores líderes son sirvientes-líderes. Que sirven a aquellos a los que guían.

Los miembros del mejor equipo toman iniciativas cuando se dan cuenta de los problemas, de manera que el equipo y la empresa puedan tener éxito. Los mejores miembros del equipo toman responsabilidad de los problemas y colaboran con otros miembros del equipo cada vez que surgen retos.

Los miembros del mejor equipo tienen una influencia positiva entre ellos mismos y con todos a los que se encuentran. Se esfuerzan por eliminar cualquier tipo de cinismo e interacciones negativas. Además, los miembros

del mejor equipo son los que se esfuerzan por crear armonía entre unos y otros y con los que más se relacionan.

Creemos que los mejores equipos son aquellos que no solo trabajan con cada uno, sino que también interactúan unos con otros fuera del entorno de la oficina. Muchas de las mejores ideas de la compañía han sido el resultado directo de interacciones informales fuera de la oficina.

Por ejemplo, la idea de nuestro libro sobre la cultura de la empresa nació de una discusión ocasional fuera de la oficina.

Somos más que un equipo; somos una familia. Nos cuidamos y nos preocupamos los unos por los otros, y vamos más allá porque creemos y confiamos unos en otros. Trabajamos juntos, pero también jugamos juntos. Nuestros lazos van mucho más allá de la típica relación entre compañeros de trabajo que se da en la mayoría de las empresas.

Pregúntate: ¿cómo animar a potenciar el trabajo en equipo? ¿Cómo se puede animar a más gente para que tomen la iniciativa? ¿Cómo se puede animar a más gente a que tomen la propiedad? ¿Qué se puede hacer con los miembros de tu equipo para que se sientan tanto en familia como en equipo? ¿Cómo se pueden construir relaciones más fuertes con los miembros de tu equipo tanto dentro como fuera de la oficina? ¿Inculcas un sentimiento de equipo y familia no solo dentro de tu departamento, sino en toda la compañía? ¿Eres un ejemplo de espíritu de equipo positivo?

---

### **Construir un espíritu positivo de equipo y de familia, por Robin P.**

Mi esposo falleció en circunstancias trágicas, en diciembre de 2007. Yo no podía empezar a pensar en lo que aquello iba a significar para nuestros hijos, para nuestra familia y para mí.

Cuando me enteré de la noticia, estaba adormecida, pero sentí la necesidad de hacer una llamada. Curiosamente, aquella llamada no era a un miembro de mi familia. Fue a mi empresa: Zappos.com. Esa acción me hizo darme cuenta de la fuerte conexión que sentía con mis compañeros de trabajo y con la cultura de Zappos. Esencialmente era mi hogar lejos del hogar.

Cuando mi gerente recibió mi histérica llamada, me mostró una gran compasión y me dio un buen consejo para calmarme. Ella me aseguró que no debía preocuparme por nada más que por cuidar de mí misma y de mi familia, y que –de día o de noche– la llamara si necesitaba algo.

Después de que ella me diera cada uno de sus números de teléfono personales, yo sabía que hablaba en serio.

Zappos significaba mucho para mí antes, pero las cosas que hicieron después de que mi esposo muriera, me sorprendieron y me hicieron más humilde. Yo estaba segura de que no debía sentir presión para regresar al trabajo lo más pronto posible. Se ofrecieron incluso a ocuparse de los detalles del servicio religioso de mi esposo. Mi familia, que había estado a mi lado, nunca había oído hablar de demostraciones como aquellas, dadas por una empresa para la que trabajabas. Yo solo sonreí y dije: “Maravilloso. Eso es lo que es Zappos”.

Cuando volví al trabajo, estaba nerviosa, insegura de cómo reaccionarían mis compañeros. Pero mis ansias no duraron mucho. Siempre había alguien que escuchaba, que ofrecía palabras consoladoras, que se sentaba conmigo cuando se me escapaban las lágrimas, o tan solo para darme un abrazo. Mis compañeros y gerentes me dieron tiempo para cicatrizar y la fuerza que necesitaba para continuar como un miembro funcional y contribuyente del equipo.

Al final, la más importante contribución de mi familia extendida en Zappos fue el apoyo y la amistad. Zappos fue mi refugio y lugar de cicatrización, que me dio todo lo que necesitaba para continuar con mi vida.

---

### ***Hacer más con menos***

Zappos siempre ha sabido hacer más con menos. Aunque seamos informales en nuestras interacciones, en todo momento estamos centrados con seriedad en las operaciones de nuestro negocio. Creemos en el trabajo duro y en aportar un esfuerzo extra para hacer las cosas.

Creemos en la excelencia operacional, y me di cuenta de que siempre hay campo para mejorar en todo lo que hacemos, lo que significa que nuestro trabajo nunca termina. Para mantener la ventaja sobre nuestra competencia (o lo que se puede convertir en competencia) tenemos que innovar constantemente, además de realizar mejoras incrementales en nuestras operaciones, siempre intentando ser más eficientes. Siempre intentando imaginar cómo hacer las cosas mejor. Usamos los errores como oportunidades de aprendizaje.

No debemos nunca perder nuestro sentido de urgencia al hacer mejoras. No debemos nunca aceptar un “así

está bien”, porque lo bueno es el enemigo de lo grande y nuestra meta es, no solo convertirnos en una compañía grande, sino convertirnos en la compañía con el mejor servicio del mundo. Establecemos y sobrepasamos nuestros propios altos estándares, elevando constantemente el nivel para los competidores y para nosotros mismos.

Pregúntate: ¿cómo se puede hacer lo que estás haciendo de manera más eficiente? ¿Cómo se puede hacer tu departamento más eficiente? ¿Cómo puede la empresa en su conjunto ser más eficiente? ¿Cómo puedes tú personalmente ayudar a la compañía a hacerse más eficiente?

---

### **Hacer más con menos, por Vanessa L.**

Me uní a Zappos en el año 2007, durante una etapa difícil de mi vida. Fui a una agencia de trabajo temporal en busca de trabajo y me dijeron que había una empresa en la cual podía encajar muy bien. En el momento en que entré por esas puertas, mi vida había cambiado.

Recuerdo haber pensado en los valores fundamentales; eran simples, fáciles de seguir y muy impactantes. De los diez, me he integrado con “hacer más con menos” en mi vida de diversas maneras.

Antes de mi primera Navidad trabajando en Zappos, yo no tenía ni familia, ni coche, ni teléfono, ni dinero, ni lugar donde ir de vacaciones. En mi cabeza terca me había empeñado en disfrutar de la Navidad, aunque estuviera sola. Decidí que iría a la tienda todos los días y compraría un pequeño regalo hasta que llegara Nochebuena, y que luego me cocinaría un pequeño banquete para mí.

Terminé comprando dos boniatos (batatas) de oferta por 39 centavos. Hasta ahí llegaron mis compras. Se acercó Nochebuena y cociné mis boniatos. Yo no tenía ni especias, ni siquiera una sartén para cocinar. Encontré algunos papeles de aluminio para usarlos en su lugar.

Al abrir mi armario, vi un paquete de chocolate en polvo con marshmallows (nubes de golosina). Examiné el paquete, aparté las pequeñas golosinas, las limpié con agua, y las puse en el boniato para darle sabor.

Me lo comí todo, aunque no estaba muy sabroso. Pero lo gracioso fue... que estaba increíblemente feliz en ese momento. Nunca olvidaré el sentimiento de satisfacción que sentía esa noche. Podría haber sido miserable y llorar hasta quedarme dormida porque estaba sola durante las vacaciones, días que estaba acostumbrada a pasar con la familia y con una mesa llena con todo tipo de alimentos.

Sentía que hacer más con menos me ayudó a pasar aquellos momentos difíciles en la vida y me hicieron ser original en mi vida personal y profesional. Nunca ha habido una sola forma de hacer las cosas, sino una increíble cantidad de maneras para realizarlas. Se necesita una mente abierta y creativa para encontrarlas, inventarlas y ejecutarlas. He sido más creativa, apasionada y con más recursos aquí en Zappos que en cualquier otro lado.

Los obstáculos no son un callejón sin salida aquí. Son unos retos agradables.

Cuando pienso en los boniatos del pasado y en como aplique, hacer más con menos, sé que cualquier cuestión que surja en la vida es un reto agradable del cual puedo aprender y crecer. Desde entonces, he ganado cosas materiales como teléfono, coche, casa y el suministro constante de alimentos (¡incluyendo los boniatos!).

Sé que las posesiones materiales no son la fuente de mi felicidad, pero aún tengo que admitir que... ¡sigo disfrutando de boniatos con golosinas!

---

### ***Sé apasionado y decidido***

La pasión es el combustible que nos mueve a nosotros mismos y a nuestra empresa hacia delante. Nosotros valoramos la pasión, determinación, perseverancia y el sentido de la urgencia.

Estamos inspirados porque creemos en lo que estamos haciendo y a dónde estamos yendo. No aceptamos un “no” o un “eso nunca va a funcionar” por respuesta, porque si lo hubiéramos hecho, Zappos, para empezar, nunca se habría puesto en marcha.

La pasión y la determinación son contagiosas. Creemos en tener actitud positiva y optimista (pero realista) en todo lo que hacemos, porque nos damos cuenta de que esto inspira a otros a tener la misma actitud.

Nos emociona saber que todas las personas con las que trabajamos tienen un tremendo impacto en un sueño y visión más grande, y se puede ver el impacto diariamente.

Pregúntate: ¿estás apasionado por la empresa? ¿Estás apasionado por tu trabajo? ¿Te gusta lo que haces y con quién trabajas? ¿Eres feliz aquí? ¿Estás inspirado? ¿Crees en lo que estamos haciendo y hacia dónde vamos? ¿Es este el lugar para ti?

## Ser apasionado y determinado, por el Dr. Vik

Me reuní con una de nuestras representantes del equipo de Fidelización hace un par de años. Ella era joven, de veintiún años para ser exactos, y estaba cansada de tirar su dinero por el desagüe en un apartamento que había alquilado. Así que se empeñó en comprar una casa.

Ella y su marido tenían tantas facturas y tarjetas de crédito, que no les quedaba mucho. Todo lo que podían ahorrar eran 25 dólares al mes para la compra de su futura casa. Aun siendo poco, decidimos que la rutina de ahorro era lo más importante. Así que comenzaron en un punto de partida que era manejable y no muy agresivo como para querer renunciar.

Después de que pasaran los treinta días, ella me dijo que era fácil ahorrar los 25 dólares, que quería aumentar la cantidad. Y ya que su nueva rutina de ahorro era fácil, decidieron que empezarían a hacer ajustes en otros pagos que tenían, como los préstamos estudiantiles. Aunque el cambio no era de un día para otro, comenzaron a avanzar y se comenzó a ver un progreso.

Ella me informaba cada cierto tiempo y un día, al cabo de un par de años, vino a decirme que habían pagado todas sus deudas y que acababan de comprar su nueva casa. Algún tiempo después, incluso, se compraron un barco de recreo.

Su éxito no fue inmediato, pero su pasión y su determinación de trabajar en su plan eran, cuanto menos, impresionante. Su estímulo para sacar adelante todo el proceso fue que ellos tenían el control total de su futuro y de sus vidas, que solo necesitaban trazar un plan que habían elegido ellos mismos y trabajarlo hasta el final.

---

## Ser humilde

A pesar de haber crecido rápidamente en el pasado, somos conscientes de que siempre hay desafíos que debemos afrontar. Creemos que no importa lo que suceda, ya que siempre debemos ser respetuosos con todos.

Mientras celebramos nuestros éxitos individuales y de equipo, no somos arrogantes ni tampoco tratamos a los demás de manera diferente a cómo nos gustaría ser tratados. En cambio, transmitimos una confianza serena, porque creemos que, a la larga, nuestro personaje va a hablar por sí mismo.

Pregúntate: ¿eres humilde al hablar de tus logros? ¿Eres humilde al hablar de los logros de la empresa? ¿Tratas tanto a los proveedores grandes como a los pequeños con el mismo respeto con el que te tratan?

*Es más divertido hablar con alguien que no usa muchas palabras difíciles sino palabras más cortas y fáciles como "¿Qué hay de almuerzo?"*

WINNIE THE POOH

Una de nuestras metas cuando se nos ocurrieron nuestros diez valores fundamentales, era crear una lista que fuera exclusiva de Zappos y que no sonara como las de todas las demás compañías. No hay dos culturas de empresa que sean exactamente iguales pero, sin embargo, los valores fundamentales de una gran cantidad de empresas suenan muy parecidos. En la mayoría de los casos, se hace difícil identificar la compañía con solo mirar su lista de valores fundamentales.

Hacer una búsqueda en Google para cada uno de los valores fundamentales de tu empresa puede servir como una buena prueba para ver si los valores de la empresa principal son únicos. Si buscas en Google cualquiera de nuestros valores fundamentales, encontrarás que Zappos siempre aparece en alguna parte, y en la mayoría de los casos ocupamos el primer lugar de los resultados de búsqueda.

En última instancia, sin embargo, no son los resultados de búsqueda de Google lo importante. Lo que importa es que cada uno de los valores fundamentales se convierta en una parte natural del idioma cotidiano y de la forma de pensar de los empleados. Valores fundamentales verdaderamente comprometidos e integrados en las operaciones de la compañía, se pueden alinear en la organización

y servir como guía para los empleados y para que tomen sus propias decisiones.

No estoy sugiriendo que otras empresas deban adoptar los valores fundamentales de Zappos. En la mayoría de los casos, eso sería un gran error. Nuestros valores fundamentales son simplemente los valores fundamentales que tienen sentido para nosotros.

En los buenos libros de *The Good and Great* y *Tribal Leadership*, los autores estudiaron qué características separan a las grandes empresas de las buenas. Uno de los ingredientes más importantes que encontraron fue la solidez en cultura. Los valores fundamentales son esencialmente una definición formal de la cultura de una compañía.

Pues resulta que, en realidad, no importa cuáles sean los valores de tu empresa. Lo que importa es que los tienes y que os habéis comprometido con ellos. Lo importante es la alineación que se obtiene de ellos cuando se han convertido en la forma de pensar automática para toda la organización.

Tus valores personales definen quién eres, y el núcleo de una empresa.

Los valores son la última instancia, definen el carácter de la empresa y la marcan.

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

Para obtener más información acerca de cómo puedes crear los valores fundamentales para tu organización, echa un vistazo a los enlaces incluidos en el apéndice de este libro.

---

### **Relaciones con los proveedores, por Fred**

Considero que las relaciones con los proveedores son uno de los aspectos claves para el éxito de una compañía. Sin ellos, no estaríamos donde estamos hoy. En perspectiva, puede ser útil empezar desde el principio, y en este caso, echar un vistazo a los antecedentes.

Mi carrera comenzó en el comercio minorista en Bellevue, Washington, en la planta de los zapatos de hombre en Nordstrom. En el transcurso de ocho años, me abrí paso en diferentes puestos hasta que logré el cargo de comprador en San Francisco, en una de las mayores tiendas de la compañía. Una vez allí, trabajé con muchos compradores de diferentes estilos e interactué con muchos proveedores. Fui testigo de algunas relaciones malas y contradictorias, y también de otras positivas y de colaboración. Y, al contrario de la creencia popular, era el chico bueno el que siempre ocupó el primer lugar.

Yo estaba todavía en Nordstrom en aquel fatídico día de 1999 en el que respondí a una llamada de Nick. Almorcé con él, con Tony y con Alfred en Mel's Diner para discutir el potencial de la creación (envíos directos) de relaciones con los vendedores de calzado para vender zapatos *online*. En ese momento, se trataba de un concepto novedoso y un poco arriesgado. Nordstrom era una empresa estable, y yo tenía un buen trabajo, pero al ser el hombre de juego que soy, me decidí a apostar todo por la oportunidad de ayudar a construir algo desde cero. Di un salto de fe.

Yo sabía desde el principio que teníamos que tener una fuerte y positiva alianza con nuestros proveedores para poder tener éxito. En Nordstrom, vi a compradores que abusaban a diario de sus proveedores y utilizaban sus posiciones de poder para alcanzar metas a corto plazo; aquellos compradores, en última instancia, fracasaron a largo plazo. Luego estaban los compradores que se asociaban estrechamente con sus proveedores, y los trataban con respeto, creando oportunidades a largo plazo; estos compradores siempre habían obtenido el mejor negocio. Al principio de mi carrera decidí que se podían crear relaciones y oportunidades que superaran la prueba del tiempo, y tuve la suerte de que podía confiar en muchas de las relaciones que ya había construido.

El enfoque típico de la industria era tratar a los proveedores como a enemigos. No mostrarles ningún respeto, no devolverles sus llamadas telefónicas, haciéndolos esperar en citas programadas, y haciéndoles comprar la comida. Gritarles, culparlos, abusar de ellos..., cualquier cosa para conseguir de ellos lo máximo posible y exprimir hasta el último centavo. De hecho, sé de un momento en que, después de que un proveedor le vendiera a un competidor independiente, el comprador se alteró tanto que, literalmente, se bajó los pantalones y exigió al

proveedor ¡que le besara el culo!

Es increíble que la gente no se dé cuenta de que los negocios no se tienen que hacer de esta manera. En última instancia, ambas partes persiguen el mismo objetivo: cuidar a los clientes, hacer crecer el negocio y ser rentables. A largo plazo, no hay responsabilidad en ninguna de las partes si hubiera un solo ganador. Si los proveedores no pueden obtener beneficios, entonces no tienen dinero para invertir en investigación y desarrollo, que a su vez significa que los productos que lanzan al mercado son menos atractivos para los clientes, lo que a su vez daña el negocio minorista, porque los clientes no se sienten atraídos por comprar. Las personas quieren reducir costes y negociar agresivamente porque hay una limitada cantidad de utilidad para compartir por ambos lados. Como resultado de esta muerte en “espiral”, la mayoría de los minoristas salen perdiendo.

Queríamos que Zappos fuera diferente mediante la creación de relaciones de colaboración en las que ambas partes compartieran los riesgos, así como las recompensas. Encontramos mucho más fácil crear alianzas cuando los socios se suman a la misma visión y se comprometen a la rendición de cuentas, sabiendo que todos se beneficiarán del logro de nuestros objetivos. No solo este enfoque hace que ambas partes remen en la misma dirección, sino que además se crea un entorno y una cultura en la que las personas se sienten motivadas a levantarse todos los días, apasionadas por lo que hacen. Crea la autoridad y control del negocio, así como un sentido de orgullo y propiedad. Hace que la gente quiera hacer más, porque saben que su contribución significa algo.

En Zappos lo ponemos en práctica mentalmente de muchas maneras, pero todo comienza con la Regla de Oro: Trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti. Cuando los proveedores vuelan para visitar nuestras oficinas en Las Vegas, son recibidos en el aeropuerto por uno de nuestros autobuses Zappos. Cuando llegan a nuestras oficinas, sus compradores les dan la bienvenida al tiempo que toman sus bolsas de muestras de sus manos para que puedan entrar a la sala de reuniones. Si se trata de la primera visita a nuestra oficina, les damos un paseo para mostrársela. Les ofrecemos bebidas y aperitivos, cualquier cosa que podamos hacer para que se sientan cómodos. Esto es todo lo lejos que nos apartamos de los estándares de la industria, pero si estuviéramos en su posición, estoy seguro de que no nos importaría ser tratados de esta manera.

La misma mentalidad se aplica a la comunicación con nuestros proveedores. Si llaman, tratamos de devolver sus llamadas el mismo día. Si se trata de un correo electrónico, tratamos de responderlo en pocas horas. Somos conscientes de la importancia de la comunicación, y si nuestros socios están tratando de comunicarse con nosotros, tenemos que responder. Nuestros clientes esperan este tipo de capacidad de respuesta por nuestra parte, y por lo tanto también nuestros proveedores.

En los inicios de Zappos, debido al tamaño de nuestro negocio, nos dimos cuenta de que se iba a necesitar ayuda para ejecutarlo. No había manera de que pudiéramos conseguir al personal que se necesitaba para manejar los números de estilos y tamaños en nuestra selección. Nunca olvidaré la tarde que volví a mi silla y le pregunté a Tony qué pensaba acerca de dar acceso a los proveedores a la misma información de que nuestros compradores. Tradicionalmente, en el comercio minorista la información se acumula, se mantiene en secreto y se utiliza como palanca contra los proveedores para sacarles más provecho. Los minoristas no quieren que un proveedor sepa lo bien que lo están haciendo porque así pueden exigir más. Pero si habíamos creado una verdadera transparencia en nuestra actividad, no solo nos ayudaba, también nos beneficiaba.

Poco tiempo después le propuse la idea a Tony, se dio la vuelta y dijo: “¿Estás pensando en algo como esto?”. Él creó el comienzo de lo que ahora conocemos como “la extranet”, una herramienta que permitía hacer exactamente lo que habíamos estado discutiendo. Permite a los proveedores una completa visibilidad sobre nuestro negocio. Son capaces de ver los niveles de inventario, ventas y rentabilidad. Pueden escribir órdenes sugeridas para nuestros compradores aprobados. Pueden comunicarse con nuestro equipo creativo y realizar cambios en sus *boutiques* de marcas en el sitio web. En efecto, se les da las llaves de la tienda.

¿Por qué hacemos esto? El comprador promedio en Zappos tiene una cartera de cincuenta marcas, pero debido a la transparencia, hay adicionalmente cincuenta pares de ojos que están ayudando a manejar el negocio también. No sólo eso, los proveedores son expertos en lo que hacen. Ningún comprador conoce una marca mejor que el propio representante de la marca. ¿Por qué no aprovechar sus conocimientos para ayudar a mejorar nuestro negocio? Como resultado, cuando se sientan capaces de gestionar su propio negocio utilizando las herramientas y la accesibilidad que ofrecemos, pasarán más horas ayudándonos que en su cuenta típica. El éxito de nuestro equipo se puede atribuir a nuestros compradores y proveedores asociados, juntos.

Las negociaciones en Zappos son un poco diferentes. En lugar de golpear a los proveedores, colaboramos entre todos. Si estamos buscando unas condiciones de pago a más largo plazo, les presentamos los diferentes planes de pago de acuerdo con los términos de día de pago.

Decidimos juntos lo que tiene más sentido para el negocio, la cantidad de riesgo que estamos decididos a correr, y la rapidez con la que queremos que el negocio crezca. Nos acercamos a la comercialización desde un punto de vista similar también. Colaboramos juntos en lo que nuestras dos marcas están intentando conseguir, en lo que nos falta para llegar ahí. No creemos que las negociaciones deban ser una partida en la que haya un



vencedor y un vencido. Si ambas partes son honestas sobre sus posiciones y objetivos, deben ser capaces de encontrar la forma de llegar a un acuerdo beneficioso para todos.

Sabemos que no hubiéramos podido lograr nuestro éxito como empresa sin el compromiso y pasión de nuestros proveedores, por lo que todos los años nos gusta mostrar un poco de gratitud. Realizamos una reunión en un lugar como la piscina del Hard Rock hotel o en el Rain Night-club en Las Palmas e invitamos a todos nuestros proveedores (más de mil) a nuestra fiesta anual de apreciación de proveedores. Entre nuestros proveedores y el equipo de Zappos, reunimos a más de tres mil personas. La programamos alrededor de la convención de la asociación del mundo del calzado y nos encanta cuando la gente nos dice que la feria tuvo mucho éxito. Les atendimos muy bien con comida, bebidas, interesantes entretenimientos (cabras con tutús, bailarines, enanitos, comedores de fuego... ¡nómbrale y probablemente lo hemos tenido!), con la esperanza de que se den cuenta de lo mucho que significan para nuestra empresa. El primer año que lo hicimos, la comunidad de proveedores se sorprendió bastante por el gesto, ¡del que se habló durante meses! Ahora se ha convertido en un evento en el que los proveedores con los que no trabajamos y otros minoristas tratan de colarse para poder disfrutar también de la diversión.

Nos gustaría mostrar nuestro agradecimiento en otras épocas del año también. Cuando una marca alcanza ciertos niveles de ventas, fabricamos camisetas con impresiones que dicen: "Mi marca ha logrado un millón de dólares en ventas en Zappos.com". Cuando cenamos con los proveedores, siempre tratamos de pagar la cuenta. Esto rara vez sucede en el mundo del minorista, pero es nuestra manera de hacer los WOW al proveedor tanto como intentamos hacer WOW a nuestros clientes. Pagar la cuenta en la cena se ha convertido en una verdadera competencia con muchos de nuestros proveedores. No hace mucho tiempo, un grupo de nosotros fuimos a cenar con Rob Schmertz y Steve Madden, y debido a que se habían visto sorprendidos cuando habíamos pagado la cena la última vez, llamaron con anticipación e hicieron lo necesario para obtener la cuenta y advirtieron a los del restaurante que nosotros trataríamos de ¡jugar sucio con tal de obtener la cuenta! Rara vez sucede, pero ¡nos ganaron!

Los últimos viernes de cada mes, Zappos también lanza un torneo de golf al que invitamos a nuestros proveedores a jugar con nosotros. Como dicen algunos, más trabajo se hace en el campo de golf que en la oficina. Sirva como ejemplo nuestra línea de gafas, en la que nos metimos debido a una conversación con el representante de Oakley, Pablo, después de una ronda de golf. Hoy en día, nuestra categoría de gafas es una de las líneas más grande, pero no la hubiéramos lanzado si no hubiéramos estado fuera construyendo relaciones con nuestros proveedores.

Nuestras relaciones no se limitan solo a la industria al por menor. Nuestra larga relación con UPS ha llevado a las asociaciones en la búsqueda de formas nuevas y únicas para hacer WOW a nuestros clientes. Ellos han sido una parte crítica de nuestro crecimiento desde el primer día, y a pesar de que éramos una insignificante parte de su negocio al principio, siempre nos han tratado con respeto. Nuestro representante veterano, Alex, trabaja incansablemente en nuestro nombre para encontrar nuevas e innovadoras maneras de mejorar nuestro servicio. Él y UPS se tomaron el tiempo necesario para sumergirse en nuestra cultura y, en consecuencia, no es solo nuestro representante, es también nuestro amigo.

Hay demasiados proveedores para nombrarlos a todos, pero también somos muy afortunados de tener una asociación con Wells Fargo. Cuando otros dudaban, ellos nos ampliaron una línea de crédito en un punto crítico de nuestro crecimiento. Ellos siempre trabajaron con nosotros para construir nuestro negocio e invirtieron tiempo para conocernos personalmente. Están apasionados con nuestro negocio y se tomaron el tiempo para entenderlo.

Los beneficios que hemos cosechado al concentrarnos en la construcción de relaciones con nuestros proveedores son infinitos. Ellos nos ayudan a planificar nuestros negocios y se aseguran de que tengamos suficiente producto en el momento adecuado. Cuando el inventario escasea, nos ayudan a obtener el inventario de los artículos más vendidos. En algunas ocasiones nos proveen con artículos que solo se pueden encontrar en Zappos. Ellos trabajan en estrecha colaboración con nuestros equipos de *marketing* para planificar las campañas más adecuadas, asegurándose de que estemos en el lugar correcto. Nos involucramos en las decisiones de la dirección de sus líneas. De hecho, una de las mayores innovaciones de nuestra extranet vino por una sugerencia de nuestro representante de Clarks, Tom. Tom observó que la extranet sería mucho más fácil de utilizar si estuvieran disponibles fotografías de los modelos, y fue un momento brillante. Hoy en día, esta característica de la extranet es muy útil no solo para nuestros proveedores, sino también para nuestro ¡equipo de compras!

Debido a nuestra relación, los vendedores con los que no estamos trabajando actualmente están ansiosos por asociarse con nosotros. Tenemos muchas marcas en nuestra página web que los clientes no pueden encontrar en otros sitios *online*, y es debido a la confianza que hemos construido en la industria durante los últimos diez años. Las marcas saben y reconocen que tenemos los estándares más altos para mantener la integridad de la marca y, debido a esto, muchos de ellos se sienten cómodos haciendo negocios con nosotros.

Y lo más importante: pienso en nuestros proveedores como amigos. Disfrutamos de la compañía mutua, pasamos tiempo juntos fuera del entorno laboral, y realmente nos preocupamos el uno del otro. Respetamos y

valoramos nuestras relaciones, y nos preocupamos porque nos vaya bien a todos. He conocido a mucha gente con quienes he trabajado durante casi toda mi carrera.

Cuando me fui de Nordstrom para ayudar a Zappos a iniciar y contactar con las marcas, se trataba de una propuesta arriesgada. En ese momento, estábamos en una posición que nadie pensaba que iba a funcionar, con una empresa de la cual nadie había oído hablar. Pero ellos nos apoyaron y estaban dispuestos a apostar en la línea debido a la relación que habíamos construido en los últimos años. Sin esas amistades y su fe en nosotros, quizá no existiría un Zappos hoy en día. Aquellas relaciones fueron, y siguen siendo, una de las partes más valiosas de nuestro negocio.

---

## Despidos

El 2008 fue un año loco. Habíamos experimentado alguno de nuestros mejores momentos, así como algunos de nuestros momentos más bajos, tanto dentro como fuera de Zappos.

Comenzamos el año celebrando nuestro desempeño financiero del año anterior. Habíamos superado nuestros objetivos de beneficio operativo del 2007, por lo que decidimos sorprender a todos nuestros empleados con un bono en efectivo equivalente al 10 por ciento de su salario anual. Era nuestra manera de darles las gracias a todos por habernos ayudado a superar nuestras metas.

Ese mismo año, UPS nos invitó a Alfred y a mí a Pequín para ver los Juegos Olímpicos, lo que resultó ser una experiencia increíble.

Entonces, el mercado de valores y el mercado de la vivienda se derrumbaron. A medida que la economía mundial se venía abajo hacia finales del año 2008, nuestra tasa de crecimiento se hizo más lenta. Incluso, a pesar de que seguíamos creciendo, nos dimos cuenta de que nuestros gastos eran demasiado altos comparados con los ingresos que teníamos. Habíamos planeado un crecimiento más rápido y en su lugar descubrimos que habíamos contratado de más. Estaba sorprendido de la rapidez con que las cosas habían cambiado.

Apenas ocho meses después de dar a cada uno su bono sorpresa, tomamos la difícil decisión de despedir a un 8 por ciento de nuestro personal. Fue una de las decisiones más difíciles que hemos tenido que tomar en la empresa.

En lugar de tratar de contar la historia como una “reestructuración estratégica”, como muchas otras empresas estaban haciendo, nos mantuvimos con nuestros valores fundamentales y permanecimos abiertos y honestos, no solo con nuestros empleados, sino también con la prensa. Enviamos a todos nuestros empleados el siguiente correo electrónico, que también publicamos en nuestro blog:

Fecha: 6 de noviembre de 2008

De: Tony Hsieh

Para: Todos los empleados de Zappos

Asunto: Actualización

A todos los empleados de Zappos:

Hoy ha sido un día difícil y emotivo para todos en Zappos. Hemos tomado la difícil decisión de despedir a un 8 % de nuestros empleados. Los despidos afectan a casi todos los departamentos de Zappos. Además, también estamos pensando en el cierre de algunas de nuestras tiendas físicas en Nevada y Kentucky.

Esta es una de las decisiones más difíciles que hemos tenido que tomar durante los últimos 9 años y medio,

pero creemos que es la decisión correcta a largo plazo para la salud de la empresa. El resto de este correo os explicará por qué...

Nos sentimos afortunados de tener a Sequoia Capital como un inversor que tiene la visión para ver las ramificaciones de los difíciles momentos económicos por delante de todos nosotros. El 7 de octubre, Sequoia celebró una reunión con todas las empresas de su cartera (incluyendo Zappos), con un mensaje muy claro: recorten los gastos que sean posibles y lleguen a la rentabilidad y al flujo de caja positivo tan pronto como sea posible.

Jason Calacanis también tiene un correo electrónico bien escrito que habla de evitar la “Espiral de la Muerte”, y cuya lectura recomiendo encarecidamente.

Afortunadamente para Zappos, estamos en una posición mucho mejor que muchas otras empresas. A diferencia de otras empresas, que todavía están creciendo, nosotros ya tenemos flujo positivo de efectivo y rentable.

Y también somos afortunados porque tenemos una línea de crédito de Wells Fargo, US Bank y KeyBank. Esta línea de crédito nos ha dado mucha flexibilidad financiera. Sin embargo, dada la actual crisis económica, creemos que es prudente reducir nuestra dependencia de la deuda financiera.

Hemos decidido lo que hay que hacer para que la empresa sea proactiva en lugar de reactiva. Estamos activamente recortando algunos de nuestros gastos de hoy para que podamos cuidar de nuestros empleados adecuadamente, en lugar de ser reactivos y esperar a que nos veamos obligados a recortar gastos.

Debido a que todavía estamos creciendo y ya somos rentables, no tenemos que dar un paso tan drástico como la mayoría de otras empresas de nuestro tamaño. El año pasado, hicimos 840 millones en ventas de productos y este año nuestras previsiones rondan los mil millones en productos brutos de ventas. Sin embargo, cuando por primera vez hicimos nuestros planes respecto al año 2008 a finales del 2007, esperábamos que nuestras ventas brutas de mercancías superaran esa cantidad.

Por todo esto, estamos reduciendo nuestro personal en un 8 %, y porque estamos siendo proactivos en lugar de reactivos, somos capaces de cuidar a nuestros empleados y ofrecerles más que el estándar de dos semanas por indemnización (o no despido) que las otras empresas.

Estamos ofreciendo pagar a cada empleado despedido hasta el final del año (alrededor de 2 meses), y ofrecemos una cantidad adicional para los empleados que llevan con nosotros 3 años o más.

Además, dado que nuestros beneficios regulares de salud cubren el 100 % de los gastos médicos, dentales y de visión para los empleados y el 50 % de los cónyuges y dependientes, decidimos ofrecer y reembolsar a los empleados despedidos los pagos COBRA durante un máximo de 6 meses.

Al hacer todo esto para cuidar de los empleados despedidos, se espera que vayan a aumentar, no disminuir, los costes para el año 2008, pero sentimos que esto es lo correcto para nuestros empleados. Nos pondrá en la posición de tener más flexibilidad financiera y ser capaces de responder a los cambios potenciales de la economía en el 2009.

El crecimiento del comercio electrónico ha disminuido en comparación con la tasa de crecimiento de hace un año, pero la buena noticia es que incluso en este difícil ambiente económico, el comercio electrónico en general sigue creciendo.

Dentro de la categoría del calzado, somos el líder del mercado *online*. Cuando los tiempos son difíciles, los jugadores más fuertes en un mercado tienen la oportunidad de ganar aún más cuota de mercado, incluso si el crecimiento global es más lento. Históricamente, hemos crecido más rápido que todo el comercio electrónico y esperamos que continúe así en el 2009.

Para el resto del 2008, así como para el año 2009, esperamos continuar creciendo. Nuestras previsiones actuales son que vamos a seguir siendo rentables y conseguir el flujo de caja positivo, siempre y cuando seamos proactivos en vez de reactivos en el manejo de nuestro negocio y finanzas.

Sé que hoy se han derramado muchas lágrimas, tanto por los empleados despedidos como por los que no han sido despedidos. Teniendo en cuenta nuestra cultura de familia, nuestros despidos son mucho más difíciles emocionalmente de lo que lo serían en muchas otras empresas.

Me han preguntado algunos empleados si me parece bien que escriban en Twitter sobre lo que está pasando. Nuestra política de Twitter sigue siendo la misma de siempre: solo sé verídico y utiliza tu mejor juicio.

Estos son tiempos difíciles para todos y estoy seguro de que habrá muchas preguntas de seguimiento a este correo electrónico. Si tienes alguna pregunta acerca de tu trabajo o departamento, por favor habla con tu gerente de departamento. Para todas las demás preguntas, comentarios o pensamientos, por favor no dudes en mandarme un correo electrónico.

TONY HSIEH, CEO

Una vez pasado el fin de semana, les envié un correo de seguimiento a los empleados que

continuaban en la empresa y que también se publicó en nuestro blog:

Fecha: 11 de noviembre de 2008

De: Tony Hsieh

Para: Todos los empleados de Zappos

Asunto: De cara al futuro

La semana pasada fue una semana dura para todos, pues tuvimos que pasar por el proceso de despedir a un 8 % de los integrantes de la familia de Zappos. Al mismo tiempo, también era conmovedor escuchar todas las historias de los empleados y exempleados de Zappos que se reunieron para tomar una copa el jueves por la noche, así como el fin de semana.

El entorno económico en el que estamos en este momento, es diferente a cualquiera que haya visto antes. Estos son tiempos extraordinarios, y Estados Unidos no está fuera de peligro todavía. Muchas personas esperan que 2-3 millones de estadounidenses pierdan sus empleos antes de que la situación toque fondo en nuestro actual ciclo económico.

Pero tal y como están de difíciles los tiempos, si hay una cosa que he aprendido en la vida, es que las cosas nunca son tan malas como parecen, o tan buenas como parecen. La mayoría de las veces esta perspectiva, por lo general, viene mucho después de que ocurra un “buen” o un “mal” evento.

Esta es la segunda vez que hemos tenido que realizar despidos generalizados en Zappos. La empresa lleva en pie 9 años y medio, y la primera vez que tuvimos que realizar despidos fue durante los primeros años de la empresa, cuando despedimos aproximadamente a la mitad de nuestro personal, debido a una mala economía y a nuestra incapacidad para recaudar fondos. En ese momento, todavía no éramos rentables.

Sin embargo, los despidos que se hicieron en aquellos primeros días obligaron al equipo a que se mantuviera mucho más fuerte, y dado que no teníamos mucho dinero por aquel entonces, nos obligó a concentrarnos en el servicio de nuestros clientes actuales en lugar de tratar de adquirir una gran cantidad de nuevos clientes. En fin, fue el catalizador de la transformación de Zappos de ser una empresa que se dedicaba a la venta de zapatos a ser una empresa orientada al cliente y a la cultura de la empresa. Se inició un efecto dominó que al final nos hizo lo que somos hoy en día.

En el futuro tenemos una oportunidad similar. Tenemos la oportunidad de hacer nuestra cultura más fuerte que nunca. Es algo que requiere la participación y el esfuerzo pero, teniendo en cuenta nuestra historia, sé que se puede hacer.

También tenemos la oportunidad de hacer la empresa más saludable que nunca. Tenemos que encontrar formas innovadoras y creativas de generar más ingresos, beneficios y flujo de caja, que priorizaremos en base a lo que sea más beneficioso para nuestra empresa.

Una pregunta que está en el aire es si se hará otra ronda de despidos después del nuevo año. Actualmente no hay planes para hacerlo. Cuando se despidió al 8 % de nuestros empleados la semana pasada, se decidió ese número porque sentimos que recortaríamos los gastos suficientes para mantenernos durante todo el año 2009, en base a nuestras proyecciones financieras actuales. Como se mencionó en mi correo anterior, nuestros despidos se realizaron de manera proactiva para asegurarnos de que seríamos rentables y con un flujo de caja positivo en el 2009.

Como parte de la reducción de nuestros gastos para el 2009, y para llevarnos a todos más cerca, estamos en proceso de trasladar a personas de tal manera que todos en nuestras oficinas de Las Vegas estarán, ya sea en el edificio 2280 o 2290, que están uno al lado del otro. El movimiento debe finalizar en las próximas dos semanas.

Tenemos una temporada de vacaciones por delante, y mientras todo el mundo esté ocupado y trabajando duro en sus trabajos individuales, hagamos también un esfuerzo consciente en pensar acerca de cómo podemos ayudarnos unos a otros mucho más de lo habitual, no solo dentro de nuestros departamentos, sino también entre departamentos y a toda la compañía también.

Recordad: esta no es mi empresa, y no es la empresa de nuestros inversores tampoco. Esta empresa es de todos nosotros y depende de todos nosotros decidir a dónde vamos a ir. El poder está en todos y cada uno de nosotros para seguir adelante y salir como un equipo más fuerte de lo que hemos sido en la historia de la empresa.

Vamos a mostrar al mundo lo que es capaz de hacer Zappos.

TONY HSIEH, CEO

Habíamos recibido una gran atención de la prensa debido a que habíamos hecho públicos y transparentes nuestros despidos en lugar de tratar de mantenerlo todo en silencio. Pasar por un

período tan oscuro en el ojo del público, realmente puso nuestra cultura a prueba. Pero como con todos los desafíos, nuestros empleados descubrieron la manera de pasar a través de las situaciones y seguir adelante.

Mirando hacia atrás ahora, estoy muy agradecido de que todos se unieran y nos aseguramos de que no habíamos perdido a nuestro equipo y el espíritu de familia. Esto realmente me hace sentir orgulloso de nuestros empleados.

También espero que nunca tengamos que pasar por algo así otra vez.

## **Tubería o línea de personas**

A muchas empresas les gusta decir que su gente es lo más importante. Pero este enfoque presenta algunos problemas.

En primer lugar, tan pronto como alguien se va, se pierde un activo. En segundo lugar, si la empresa crece, puede llegar un momento en que la compañía crezca más que el empleado porque el empleado todavía tiene el mismo conjunto de habilidades que tenía cuando se unió por primera vez. Cuando esto sucede, por lo general la solución en muchas otras empresas es atraer a un empleado con más experiencia de fuera de la empresa, y esto presenta un tercer desafío, el nuevo empleado a menudo ¿no se ajusta a la cultura!

Nuestra filosofía en Zappos es diferente. En lugar de centrarnos en las personas como activos, preferimos centrarnos en la construcción de nuestro activo como una tubería o línea de personas en cada departamento con diferentes niveles de habilidades y experiencia, que van desde el nivel inicial hasta el final a través de la alta dirección y puestos de liderazgo. Nuestra visión es que casi todas nuestras contrataciones sean a nivel de entrada, y que la compañía proporcione todos los entrenamientos y asesorías necesarios para que cualquier empleado tenga la oportunidad de convertirse en un importante líder dentro de la empresa en un período de cinco a siete años. Para nosotros, esto sigue siendo un trabajo en progreso, pero estamos muy entusiasmados con su futuro.

Sin un continuo crecimiento y aprendizaje, tanto a nivel personal como profesional, es poco probable que cualquier empleado individual siga estando en la empresa dentro de diez años. Nuestro objetivo en Zappos es que nuestros empleados piensen en su trabajo no como una carrera, sino como una vocación.

Nuestra estrategia de tuberías empezó cuando nos mudamos a Las Vegas en el año 2004. Incluso, aunque Las Vegas fue genial para la contratación de nuestro centro de llamadas, fue difícil convencer a los distribuidores y a los compradores que tenían años de experiencia en la industria para que se trasladaran desde lugares como Los Ángeles o Nueva York a Las Vegas. Así que decidimos empezar a formar y hacer crecer nuestra red comercial de abajo a arriba.

Hoy en día, casi la totalidad de las contrataciones para nuestro departamento de comercialización, son asistentes comerciales de nivel de entrada. Tenemos un programa de desarrollo comercial de tres años donde los asistentes son entrenados y certificados, y se les brinda un portafolio de responsabilidades, así como son asignados a funciones de gestión y liderazgo.

En el nivel de entrada, todo lo que realmente importa es si están apasionados por la categoría de

producto de la cual su equipo es responsable. Para nuestros equipos de alta costura, contratamos a personas a las que les encanta leer revistas de moda. Para nuestro equipo de “corredores” contratamos a corredores de maratón. Para nuestro equipo “al aire libre” contratamos a personas que van regularmente de excursión y de acampada los fines de semana.

Durante un período de tres años, los asistentes de comercialización son promocionados a compradores asistentes y luego a compradores. (Después de tres años, pueden ir convirtiéndose en compradores de alto nivel, directores, y vicepresidentes con el tiempo).

Nuestra filosofía de tubería ha supuesto un éxito increíble dentro de nuestro departamento de comercialización, y hemos pasado el último año de trabajo en el despliegue de programas similares para todos nuestros departamentos.

Existen programas específicos de formación que son únicos para cada departamento, pero también tenemos un equipo de tubería que ofrece cursos para todos los departamentos. Muchos de los cursos son necesarios para que un empleado pueda ser promocionado a ciertos niveles en la empresa, independientemente del departamento en el que esté él o ella.

### **Una muestra de los cursos ofrecidos por el equipo de tubería**

- Cuatro semanas de entrenamiento para nuevas contrataciones (incluido responder al teléfono)
- Historia de Zappos
- Cultura de Zappos
- Comunicación 1
- Comunicación 2
- Comunicación 3
- Introducción al entrenamiento
- Biblioteca de Zappos: factor Fred y pesca
- Introducción a las finanzas
- La ciencia de la felicidad 101
- El liderazgo tribal
- 1 semana Kentucky Boot Camp
- Orientación del nuevo administrador
- Mejorar el rendimiento
- HR101
- HR102
- Fundamentos de liderazgo
- Biblioteca de Zappos: hecho a medida
- Finanzas 2: el proceso de planificación
- Hablar en público
- Entregando felicidad
- Nivel intermedio - competencias con Microsoft Office
- Gramática y escritura 1
- Gramática y escritura 2
- Manejo del estrés
- Manejo del tiempo
- WOW a través de visitas
- Actualización de habilidades de fidelización
- Taller de planificación progresiva

Una vez que nuestra tubería en todos los departamentos esté completa, cada vez que una persona

salga de la empresa, siempre habrá alguien delante de él y otros tras él en la tubería para hacerse cargo de sus responsabilidades. De esta forma, la tubería se convierte en el verdadero activo de la empresa, y no un solo individuo.

A largo plazo, también estamos pensando en extender el concepto de tubería hasta cuatro años antes de que un empleado de nivel de entrada se una a Zappos. Si nuestro equipo de reclutamiento puede empezar a construir las relaciones con las universidades, con los estudiantes, cuando empiecen primer año de carrera ofrecer puestos de prácticas de verano en Zappos durante su tiempo en la universidad, entonces, cuando se gradúen, ambas partes tendrán una idea bastante buena de si Zappos es el sistema más adecuado para el estudiante.

Una vez que toda nuestra línea de tubería de once años esté construida (a partir de cuatro años antes de su unión a Zappos y hasta siete años después de unirse a Zappos), tendremos una ventaja sustancial a largo plazo sobre los demás. En combinación con nuestros esfuerzos para hacer crecer nuestra marca y nuestra cultura, creemos que nuestra estrategia MCT (marca, cultura, tubería) proporcionará la plataforma necesaria para que Zappos sea un negocio creciente y duradero a largo plazo.

### Consejos para vivir

“Todo el mundo tiene su propio monte Everest privado que pusieron en esta Tierra para que lo subiera”.

HUGH MACLEOD

“Si usted tiene más de tres prioridades, entonces no tienen ninguna”.

JIM COLLINS

“Si la persona con la que estás hablando no está escuchando, sé paciente. Tal vez tiene un pequeño trozo de pelusa en la oreja”.

WINNIE THE POOH

“En la búsqueda del conocimiento, algo se añade cada día. En la búsqueda de la iluminación algo cae cada día”.

LAO-TZU

“Alguien robó en mi coche la noche anterior. Nada de valor, ahora el coche en realidad es menos que un desastre. Lo debería programar mensualmente”.

ANÓNIMO

- 
- \* Literalmente: “Equipo de Lealtad al Cliente”.
  - \* Por sus siglas en inglés: *Brand, Culture, Pipeline*.
  - \* Siglas en inglés de *Return On Investment* (Rentabilidad sobre la inversión).
  - \* Bald & Blue Day.



# Parte III

## Beneficios, pasión y propósito

## Llevándolo a un nivel superior

### Relaciones públicas y hablar en público

En los dos años previos al anuncio de la adquisición por Amazon, Zappos comenzó a recibir más cobertura en los medios de comunicación. Una gran cantidad de gente supuso que habíamos aumentado nuestros esfuerzos de relaciones públicas, pero no fue así en absoluto. Nosotros simplemente continuamos haciendo lo que siempre habíamos hecho: mejorar continuamente la experiencia del cliente al mismo tiempo que fortalecíamos nuestra cultura.

Lo curioso es que mucha de la prensa que nos dieron se debió a cosas que habíamos realizado ya hacía varios años, tales como el pago a los empleados que decidían renunciar durante la formación de nuevas contrataciones o de vez en cuando enviar flores a los clientes. No teníamos la intención de que ninguna de las cosas que estábamos haciendo terminaran en las noticias o en los blogs. Pero de vez en cuando, un periodista o bloguero tomaba algo de lo que estábamos haciendo, y la historia se desparramaba como un reguero de pólvora. Estábamos tan sorprendidos como cualquier otra persona por la publicidad, ya que no lo habíamos planeado por nuestra parte.

Hemos aprendido una gran lección: Si solo nos centramos en asegurar que nuestro producto o servicio continuamente haga WOW a las personas, con el tiempo la prensa encontrará información sobre ello. No es necesario poner un gran esfuerzo en llegar a la prensa si nuestra compañía de forma natural crea historias interesantes, como subproducto de la entrega de un gran producto o de la experiencia.

Conforme se incrementaba la cobertura de los medios de comunicación, empecé a recibir más y más solicitudes para hablar en diferentes conferencias y eventos de la industria. Uno de mis primeros discursos fue en la Footwear News CEO Summit en el año 2005. Recuerdo que era un manojo de nervios, porque yo no había hablado anteriormente en público. En ese momento, estuve de acuerdo en hacerlo, ya que sería una buena oportunidad para contar la historia de Zappos a muchos vendedores de calzado con los que queríamos establecer relaciones.

Escribí mi discurso de antemano, y luego pasé un mes memorizándolo y ensayándolo. No pude dormir la noche anterior a mi discurso. Finalmente me fue bien, y me sentí aliviado cuando

finalmente terminó y así pude recuperar un poco de mi sueño atrasado. A pesar de que no me había gustado mucho la experiencia, tuvo un impacto muy positivo en nuestro negocio, por lo que me alegré de haberlo hecho.

Durante el año siguiente, recibí algunas solicitudes de presentaciones. Acepté todas con un sentimiento de miedo, pero sabía que ayudaría a construir nuestro negocio y nuestra marca. También reflexioné sobre lo incómodo que era el momento de hablar, pero, sin embargo, eran oportunidades de crecer tanto personal como profesionalmente. Al igual que cualquier otra cosa en la vida, me di cuenta de que hablar en público era una habilidad que requiere práctica regularmente. Cada discurso que daba fue solo otra de las sesiones prácticas.

Durante mi primer año de hablar en público, fui diligente acerca de escribir mis discursos de antemano y memorizarlos. Invertía mucho tiempo en hacerlos, y nunca podía dormir bien la noche antes de mi discurso. A veces, al dar el discurso, accidentalmente me saltaba o se me olvidaba una frase o un párrafo completo, y eso me dejaba temporalmente nervioso en el escenario mientras presionaba el cerebro, tratando de recordar las líneas que había practicado la noche anterior.

Con cada discurso, fui mejorando poco a poco. Pero todavía no disfrutaba del hecho de hablar en público. A pesar de que mis charlas me estaban ayudando a construir la marca Zappos, pensé que tal vez yo no era un buen orador porque me sentía muy incómodo con el proceso, incluso después de haberlo hecho durante un año.

Y entonces, un día, tuve una iluminación.

Me di cuenta de que nadie sabía lo que había escrito de antemano. Nadie sabría nunca si me saltaba una frase, un párrafo, o incluso toda una sección.

También había observado que mientras la gente apreciaba el contenido de mis discursos, por lo general hacía comentarios acerca de dos cosas después. Me comentaron que les gustaban mucho las historias personales, y que, aunque muchos de ellos ya habían leído acerca de Zappos en la prensa, les supuso una gran diferencia escuchar la historia directamente de mí. Me dijeron que realmente podían sentir mi pasión por la cultura de la empresa, el servicio al cliente y por la compañía en general.

Por lo tanto, para mi siguiente discurso, intenté un enfoque completamente diferente.

Decidí no memorizar o ensayar nada. Solamente improvisar y ver qué pasaba. Yo sabía que tenía un sinnúmero de historias que podía elegir en el momento, y también sabía que si elegía los temas con los que yo estaba apasionado y conocía –servicio al cliente y la cultura empresarial–, tendría mucho material para llenar el tiempo.

Cuando por fin subí al escenario, todavía estaba nervioso durante los primeros minutos mientras me adaptaba a la audiencia y al salón. Después de eso, el tiempo pasó volando. El público estaba más comprometido de lo que había estado en mis conversaciones anteriores. Hasta logré obtener risas inesperadas en algunos momentos de mis historias cuando yo estaba intentando contarlas en lugar de intentar recitar líneas de un guión que había escrito.

Más tarde, me daría cuenta de que había logrado el estado de “fluidez”. En su libro del mismo nombre, el investigador Mihaly Csikszentmihalyi describe *fluidez* como un tipo de felicidad, en el que alguien pierde el sentido del tiempo, de conciencia propia, y hasta de uno mismo. Es exactamente lo que me ocurrió a mí.

Da ahí en adelante, usé la misma fórmula para todas mis presentaciones y encontré que la mayoría de las cosas que me preocupaban antes, ya no lo hacían. Seguí con tres reglas básicas para mis

charlas:

1. Ser apasionado.
2. Compartir historias personales.
3. Ser real.

Cometí el error una vez de aceptar hablar en una conferencia sobre un tema que no me apasionaba. Aunque yo conocía el contenido por fuera y por dentro, no pude hablar apasionadamente y mi actuación fue solamente aceptable. Pero fue una gran experiencia de aprendizaje.

Hoy, cada vez que me invitan a hablar en alguna parte, les hago saber que solo hablo sobre ciertos temas, que quizá sean o no apropiados al tema de la conferencia. Entonces les pido a los organizadores de la conferencia que determinen si eso les parece aceptable. Normalmente asienten, pero a veces no.

En esas ocasiones, no importa la cantidad de dinero que estén dispuestos a pagarle a Zappos y no importa tampoco lo grande que sea la oportunidad para Zappos con la audiencia, siempre hago lo mismo.

Respetuosamente, declino la invitación.

## Perspectivas

Cuando empezamos a recibir más y más peticiones en Zappos para dar conferencias, empezamos a mandar a otras personas de diferentes departamentos para que dieran las charlas también. Así como en nuestro libro de cultura, diferentes empleados contaron sus historias personales y hablaron sobre sus presentaciones y perspectivas. Hasta el día de hoy, no tenemos una presentación PowerPoint común que usen todos.

Todas las charlas que hemos realizado, han dado lugar a una gran cantidad de resultados inesperados que no se podían haber previsto. Además de mucha cobertura en blogs y en los medios de comunicación, hemos llegado a conocer a muchos, muchos conferenciantes que nos han invitado a hablar en los eventos de Tony Robbins, TEDIndia (Tecnología, Entretenimiento, Diseño), SXSW (Sur por Suroeste), una conferencia en la que el Dalai Lama también habló, y el Inc. 500 Conference. He conocido a muchos de los autores cuyos libros admiramos y tenemos en la biblioteca de Zappos, incluyendo a Jim Collins, Seth Godin y Chip Conley. Hemos tenido a gente de todos los niveles, de muchas empresas diferentes, en recorridos por nuestra sede, como resultado de nuestras apariciones en público. Hemos desarrollado muchas relaciones de negocios y grandes oportunidades, que de otra manera nunca hubieran sido posibles.

Aplicamos nuestros valores cada vez que damos una de estas charlas. En lugar de utilizar nuestras oportunidades de hablar explícitamente para promover Zappos, intentamos compartir lo máximo posible acerca de cómo hacemos las cosas con el fin de ayudar a la audiencia a buscar el crecimiento y el aprendizaje. Y en línea con nuestros valores fundamentales, intentamos construir relaciones abiertas y honestas con la comunicación, estamos encantados de compartir números y otra

información detallada.

Todo esto llevó al principal y único resultado inesperado de nuestras charlas en público: darnos cuenta de que en realidad estábamos cambiando otras empresas y la vida de otras personas. Poco a poco comenzamos a presentir lo que podría ser parte de algo que era mucho más grande que Zappos. Nos dimos cuenta de que podíamos cambiar el mundo no solo por hacer las cosas de manera diferente en Zappos, sino por ayudar a cambiar la forma en que otras empresas hacían las cosas.

Ha sido gratificante escuchar a otras personas y empresas sobre cómo han cambiado sus vidas o la manera en que dirigen sus empresas, haciendo cosas como la implementación de los valores fundamentales, centrándose más en los servicios al cliente, y centrándose más en la cultura de la compañía y en la felicidad de los empleados y cómo al hacerlo así, han mejorado el desempeño financiero.

Seguimos escuchando a la gente todos los días decir que Zappos los inspiró a administrar su propio negocio de manera diferente, no necesariamente porque querían ser como Zappos, sino porque vieron un ejemplo hecho realidad de que era posible tener una compañía basada en valores y que también se centraba en la felicidad de todo el mundo. Se dieron cuenta de que no era solo una teoría, sino que había una manera de combinar los beneficios, las pasiones y los propósitos.

Los comentarios y las historias que hemos recibido nos llevaron a desarrollar *Las perspectivas de Zappos*, una suscripción de vídeo *online*, y *Las perspectivas Zappos en vivo*, que es un seminario de inmersión de dos días. Ambos programas fueron diseñados para ayudar a los empresarios a mejorar los negocios establecidos en las empresas. Muchos de los participantes están especialmente interesados en aprender la forma de crear culturas fuertes y su propio conjunto de valores fundamentales.

A medida que hemos ido poniendo en práctica estos servicios adicionales, poco a poco nos hemos ido dando cuenta de que estábamos siendo parte de un movimiento más grande. No era solamente sobre Zappos. Nosotros estábamos ayudando a cambiar el mundo.

## Alineación

Nosotros no inventamos la idea de que tener una visión que tuviera un mayor propósito, fuera importante. Nosotros no inventamos la idea de que tener una cultura fuerte y valores fundamentales fuera importante. Esas dos ideas salieron de *Good to Great* y de *Tribal Leadership*, y existían ya desde antes de que esos libros aparecieran publicados.

Sin embargo, a través de visitas, el libro de la cultura, charlas públicas, *Las perspectivas de Zappos*, *Las perspectivas Zappos en vivo*, Twitter y nuestro blog, nos encontramos en una posición única: habíamos llevado nuestro negocio de nada a más de mil millones de ventas de mercancías en menos de 10 años, teníamos un sólido conjunto de valores fundamentales, nuestra cultura de ser abiertos y honestos, la búsqueda del crecimiento y del aprendizaje que nos llevaba a compartir, en lugar de acumular, todo el conocimiento corporativo y el aprendizaje que habíamos acumulado a lo largo de los años.

Tuvimos un momento difícil para convencer a nuestra junta directiva (de la que también formaban

parte inversores) de adoptar muchas de nuestras actividades que creíamos que ayudarían a construir la marca Zappos y hacer del mundo un lugar mejor. Los directores de nuestro consejo tenían experiencia en tecnología y en la industria manufacturera, y no de comercio minorista o de marca. Algunos de ellos no podían entender por qué estábamos haciendo *Las perspectivas de Zappos* o por qué adoptar el uso de Twitter (véase el apéndice para el enlace a mi blog sobre “Cómo Twitter puede hacerte una persona mejor y más feliz”), y realmente no estaban convencidos del valor de la plataforma de marca / cultura / tubería que estábamos construyendo. Muchos de nuestros esfuerzos fueron descartados por algunos miembros de nuestro Consejo de Administración como “experimentos sociales de Tony”.

En la mayor parte, los miembros de nuestra junta directiva querían que solo nos centráramos en el desempeño financiero de nuestro negocio de comercio electrónico.

Lo cual tiene mucho sentido.

Cuando Sequoia invirtió por primera vez en el año 2005, firmaron para ayudar a construir un servicio centrado en la compañía de comercio electrónico. Probablemente esperaban algún tipo de salida financiera (en forma de una adquisición o una oferta pública inicial) en cinco años, que fue la línea de tiempo que vieron muchas de sus otras inversiones. No habían firmado para las cosas adicionales que ahora queríamos hacer y que fueron estrategias a largo plazo y no directamente relacionadas con el comercio electrónico, y, ciertamente, no firmaron para ayudarnos a nosotros o a otras empresas a crear sus propias visiones o una cultura más fuerte.

Pero vi el potencial en lo que estábamos haciendo para lograr un impacto mucho más grande, y más allá de Zappos. Estoy bastante seguro de que mi negativa a renunciar a ello me dejó cerca de ser despedido por la junta. El tope de cinco años, desde el momento de su inversión inicial, se aproximaba rápidamente. Alfred, Fred y yo no queríamos vender la compañía, y debido a una complicada estructura de capital que implicaba la liquidación preferencial, intentar salir a bolsa durante un tiempo de turbulencia económica no era una opción.

A principios del año 2009, salimos en la revista *Fortune* en la lista de las “100 mejores empresas para trabajar” (“The Best Place to Work 2009”). Fuimos los debutantes con el rango más alto en el 2009. En nuestras oficinas, estábamos encantados porque era una meta interna que nos habíamos propuesto en los inicios de la empresa, y se produjo apenas un mes después de que llegáramos a la meta de los mil millones de dólares brutos de ventas en productos, algo muy por encima de lo previsto.

Sin embargo, a nivel del consejo, nos encontrábamos en un callejón sin salida. La junta quería una salida financiera, pero internamente Zappos no quería salir. Nosotros queríamos seguir construyendo, y se trataba de una apuesta a largo plazo. Por suerte, yo controlaba los derechos de voto suficientes para que la sala no pudiera vender la empresa, pero ellos controlaban los escaños suficientes para que la junta, en teoría, me pudiera despedir y contrataran a un nuevo CEO al que no le importara la cultura de la empresa y que se preocupara únicamente de la maximización de las utilidades de nuestro negocio de comercio electrónico.

Me di cuenta de que estaba aprendiendo una vez más otra versión de la misma lección de LinkExchange, cuando nuestra cultura de empresa se fue cuesta abajo: la importancia de la alineación. Una cultura fuerte y valores fundamentales son importantes porque crean la alineación entre los empleados. Yo ahora había aprendido que la alineación con los accionistas y el consejo de dirección era igual de importante.

## Las 10 preguntas que debes hacer cuando busques inversores y miembros de la junta

1. ¿Realmente necesitas inversores? ¿Puedes evitar la financiación con un crecimiento más lento?
2. ¿Con cuánta actividad participarán tus inversores? ¿Cuánta participación activa te gustaría que tuvieran tus inversores?
3. ¿Qué valor, más allá del dinero, pueden añadir tus inversores (contactos, consejos, experiencia)?
4. ¿Cuál es el horizonte de la salida financiera que tus inversores están esperando?
5. ¿Qué esperan recibir, en todo caso, tus inversores de su participación más allá de la rentabilidad financiera? ¿Cómo priorizan esas cosas?
6. ¿Tus inversores y la junta directiva se identifican con la visión y la misión de la empresa?
7. ¿Aceptarían menos beneficios si eso significa que la visión puede ser cumplida más rápido?
8. ¿Cómo de flexibles son tus inversores y miembros de la junta en sus puntos de vista?
9. ¿Quién controla a los inversores? ¿Quién controla a la junta?
10. ¿Los valores fundamentales de tus inversores y miembros de la junta coinciden con los valores fundamentales de la empresa?

Alfred, Fred y yo pensamos la manera de abordar los problemas de alineación que teníamos con nuestra junta directiva. Desde luego, no queríamos vender la empresa y pasar a otra cosa. Para nosotros, Zappos no solo era un trabajo o algo para construir nuestras carreras. Era una llamada. Habíamos sentido demasiado emocionalmente en la empresa para sencillamente renunciar a ella. Anteriormente habíamos pasado por momentos mucho más difíciles en Zappos. Esto era otro reto más que teníamos que resolver. Entonces se nos ocurrió un plan.

Compráramos las acciones de la parte de la junta de directiva.

## Amazon

Nos dimos cuenta de que nos costaría unos 200 millones de dólares comprar la participación del consejo de dirección, así que empezamos a buscar otros potenciales inversores. A principios del año 2009, empezamos a hablar con varias firmas de capital riesgo, inversores de empresas, empresas familiares acaudaladas y personas adineradas. La idea era recaudar dinero de ellos por una participación en la empresa para que así pudiéramos comprar su parte a Sequioa y a algunos otros accionistas y miembros de la junta.

Estábamos en el proceso de hablar con diferentes inversores potenciales cuando Amazon contactó con nosotros. Habíamos estado en contacto con ellos durante los últimos años.

Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon, había contactado conmigo en el año 2005 y nos visitó en Las Vegas. Incluso, antes de que llegara le hicimos saber que no estábamos buscando vender la compañía.

Fecha: 16 de agosto de 2005

De: Tony Hsieh

Para: Jeff Bezos

Asunto: La cita de Amazon/Zappos el jueves

Hola, Jeff.

Tengo muchas ganas de reunirme contigo en persona el jueves.

Solo quería establecer las expectativas adecuadas antes de la reunión y reiterarte que estamos buscando hacer crecer Zappos como una compañía independiente en este momento, pero siempre estaremos abiertos a las oportunidades de asociarnos. Espero con interés escuchar tus ideas el jueves...

Empezamos a hablar con Amazon a principios del 2009, sin embargo, las dos partes parecían tener una perspectiva diferente comparada con la que tenían años atrás. Por parte de Amazon parecían estar más abiertos a la idea de que siguiéramos funcionando como una entidad independiente, para que pudiéramos seguir construyendo la cultura Zappos y los negocios de la manera que quisiéramos. Habían seguido el progreso a lo largo de los años y vieron que nuestro enfoque de negocios estaba trabajando para nosotros. Por parte de Zappos, lo que más importaba era continuar haciendo lo que estábamos haciendo por nuestros empleados y consumidores mientras ganábamos acceso a los vastos recursos de Amazon.

En nuestras mentes, pensábamos en una posible adquisición más como un buen matrimonio, que la venta de la empresa. Ambas compañías se preocupaban en centrarse en el cliente. Cada uno tenía diferentes maneras de aproximarse a ello. Pensamos en Zappos como de más alto contacto, y de Amazon como de más alta tecnología.

A pesar de que nuestra meta original era comprar solo la parte de nuestra junta de dirección y las acciones que poseían y representaban, cuanto más pensaba acerca de la fuerza de la unión, más sentido parecía tener. De este modo, todas las partes estarían cien por cien alineadas, que era el reto que estábamos intentando superar con nuestra junta directiva actual.

Nos habíamos resistido a la idea de explorar una adquisición con Amazon, pero Michael Moritz nos convenció de que podría terminar siendo un beneficio mutuo y el mejor resultado posible para los accionistas, al igual que para los empleados (y después comprobáramos que él estaba en lo cierto).

Inicialmente, Amazon quería comprar, literalmente, Zappos con dinero en efectivo porque eso es lo que había hecho con la mayoría de sus adquisiciones anteriores. Eso no nos parecía bien ni a Alfred, ni a Fred, ni a mí mismo. En nuestras mentes, se parecía demasiado a como si estuviéramos vendiendo la empresa. La venta de nuestra empresa no era el objetivo. Queríamos continuar con la construcción de la marca Zappos, los negocios y la cultura. Y queríamos seguir sintiéndonos propietarios de la empresa.

Así que empujamos duro para una transacción completamente en acciones, lo que significaba que los accionistas de Zappos simplemente cambiarían sus acciones por acciones de Amazon. En nuestra mente, esto iba mucho más acorde con el espíritu del matrimonio que estábamos procurando conseguir, de manera parecida a cuando las parejas abren una cuenta bancaria conjunta.

A medida que ambas partes llegamos a conocernos mejor durante los siguientes meses, crecieron nuestros niveles de confianza mutua y de respeto por el otro y por las empresas. Cuando finalmente llegó el momento de firmar los documentos, nos sentimos muy afortunados. Amazon fue una situación de beneficio mutuo que alegró a todo el mundo: fue bueno para Amazon, bueno para nuestra junta de directores y accionistas, y bueno para los empleados de Zappos. Podríamos continuar trabajando en nuestra visión a largo plazo y en la construcción de nuestra cultura y de nuestro negocio de la manera en que quisiéramos. Si no hubiera sido por Amazon, no estoy seguro de cómo hubiéramos resuelto



nuestros problemas de alineación con la junta. Hubiéramos permanecido en un punto muerto. Pero como se vio después, nuestra falta de alineación con la junta resultó ser una bendición disfrazada. Simplemente para demostrar que nunca se sabe cuándo algo que se percibe como negativo, en última instancia, llega a ser una algo bueno.

La parte más difícil de todo el proceso fue mantener en secreto a nuestros empleados, durante los meses previos, la firma de los documentos. No queríamos hacerlo, pero era legalmente necesario para SEC porque Amazon era una empresa pública.

Jeff Bezos voló a Las Vegas y llegó a mi casa para reunirse con Alfred, con Fred y conmigo justo antes de la firma efectiva de los trámites legales. Yo les hice hamburguesas en mi patio trasero y hablamos durante unas cuantas horas. Más tarde, esa noche, Fred y yo pasamos dos horas en un estudio de grabación hablando y tratando con Snoop Dogg. Al final de la noche, Fred y yo nos miramos el uno al otro y no podíamos dejar de reír. Todo el día había sido más que surrealista.

El 22 de julio de 2009 era el día en que teníamos planeada la firma y el anuncio de la adquisición a nuestros empleados y al mundo. Habíamos planeado anunciarlo después de que cerrara la Bolsa de Valores. Las horas previas al anuncio público, fueron momentos de muchos nervios. Tuvimos que coordinarnos con Amazon para hacerlo todo a tiempo, hasta la perfección. Tuvimos que comunicarnos con los empleados de Zappos, los proveedores de Zappos, los empleados de Amazon, los proveedores de Amazon, la prensa llamando a Amazon y a Zappos, nuestros clientes, la SEC\*\*, nuestra junta directiva, nuestros inversores y el público en general, a todos en un marco de dos horas, y teníamos que estar perfectamente coordinados. Sentíamos como si estuviéramos a punto de lanzar un cohete a la Luna.

Finalmente, en el momento determinado, se envió el siguiente correo electrónico a nuestros empleados:

Fecha: 22 de julio de 2009

De: Tony Hsieh

Para: Todos los empleados de Zappos

Asunto: Zappos y Amazon

Por favor, dispóned de 20 minutos para leer detenidamente este correo electrónico íntegramente (mis disculpas por el uso ocasional del lenguaje formal, porque algunas partes están escritas de una manera particular por razones legales).

Hoy es un día grande en la historia de Zappos.

Esta mañana, nuestro consejo ha aprobado y firmado lo que se conoce como "Acuerdo definitivo", en el que todos los accionistas e inversores de Zappos (hay más de 100) intercambiarán sus acciones de Zappos por acciones de Amazon. Una vez que el canje se realice, Amazon se convertirá en el único dueño de las acciones Zappos.

En los próximos días es probable que leáis los titulares que digan "Amazon adquiere Zappos" o "Zappos se vende a Amazon". Mientras que los titulares son técnicamente correctos, no transmiten el espíritu de la transacción. (Yo personalmente preferiría el título "Zappos y Amazon sentados en un árbol...").

Tenemos la intención de seguir administrando Zappos de la forma en que siempre lo hemos hecho, y seguiremos haciendo lo que creemos que es mejor para nuestra marca, nuestra cultura y nuestro negocio. Desde el punto de vista práctico, será como si estuviéramos cambiando nuestros accionistas actuales y la junta directiva por una nueva, a pesar de que la estructura técnica jurídica puede ser diferente.

Creemos que este es el momento de unir fuerzas con Amazon, porque hay una gran oportunidad para aprovechar las fortalezas de cada una y movernos aún más rápido hacia nuestra visión a largo plazo. Para Zappos, nuestra visión sigue siendo la misma: la entrega de la felicidad a los clientes, empleados y proveedores. Nosotros únicamente queremos llegar más rápido.

Estamos muy contentos de hacer esto por tres razones principales:

1. Creemos que es una gran oportunidad para nosotros para acelerar realmente el crecimiento de la marca Zappos y la cultura, y creemos que Amazon es el mejor aliado para ayudarnos a llegar más rápido.
2. Amazon nos apoya para seguir creciendo en nuestra visión como una organización completamente independiente, bajo la marca Zappos y con nuestra cultura única.
3. Queremos sumar al accionista y socio que piensa a largo plazo (como lo hacemos en Zappos), así como hacer lo que es mejor en interés de nuestros accionistas e inversores.

Pasaré por cada uno de los puntos anteriores con más detalle más adelante, pero primero voy a presentaros las tres primeras preguntas candentes que supongo que muchos de vosotros tendréis.

## *Las tres preguntas candentes:*

### **P: ¿Todavía tendré trabajo?**

Como se ha mencionado anteriormente, nuestro plan es continuar ejecutando Zappos como entidad independiente. En la terminología jurídica, Zappos será una “propiedad subsidiaria” de Amazon. Tu trabajo es tan seguro como lo era hace un mes.

### **P: ¿La cultura de Zappos cambiará?**

Nuestra cultura en Zappos es única y siempre está evolucionando y cambiando, porque uno de nuestros principales valores es abrazar y promover el cambio. Lo que le suceda a nuestra cultura depende de nosotros, porque siempre ha sido así. Así como antes, estamos en control de nuestro destino y de cómo se desarrolla nuestra cultura.

Una gran parte de la razón por la que Amazon está interesada en nosotros, es porque reconocen el valor de nuestra cultura, nuestra gente y nuestra marca. Su deseo es que continuemos creciendo y desarrollando nuestra cultura (y tal vez un poco de nuestra cultura pueda inspirarles a ellos).

Ellos no quieren mandar a su gente para administrar Zappos, a menos que se lo pidamos. Dicho esto, tienen mucha experiencia en muchas áreas, así que estamos muy entusiasmados con la oportunidad de aprovechar sus conocimientos, experiencia y recursos, sobre todo en el aspecto tecnológico. Se trata de hacer la marca Zappos, la cultura y el negocio aún más fuertes de lo que son hoy en día.

### **P: ¿Tony, Alfred o Fred se van?**

No, no tenemos planes de irnos. Creemos que estamos en el mismo comienzo que posibilitó Zappos y estamos muy entusiasmados con el futuro y lo que podemos lograr para Zappos, con Amazon como nuestro nuevo socio. Parte de la razón de hacer esto es porque podemos hacer más cosas y más rápido.

Hay otro apartado de preguntas y respuestas en la parte final de este correo electrónico, pero quería asegurarme de que estas tres primeras preguntas candentes quedaban contestadas en primer lugar. Ahora que hemos cubierto las preguntas, quería compartir con más detalle nuestra visión de los acontecimientos que nos han llevado a tomar esta decisión.

En primer lugar, quiero pedir disculpas por lo repentino de este anuncio. Como sabéis, uno de nuestros principales valores es construir relaciones abiertas y honestas con la comunicación, y si hubiera podido hacerlo a mi manera, hubiera compartido mucho antes el hecho de que estábamos en conversaciones con Amazon de tal forma que todos los empleados hubieran podido estar involucrados en el proceso de decisión desde el principio. Desafortunadamente, debido a que Amazon es una empresa pública, hay leyes de valores que nos impidieron hablar de esto con la mayor parte de nuestros empleados hasta hoy.

Llevamos muchos años de relación (en términos amistosos) con Amazon, y siempre han estado interesados en Zappos y siempre han tenido un gran respeto por nuestra marca.

Hace varios meses que se acercaron a nosotros y nos dijeron que querían unir fuerzas con nosotros de tal manera que pudiéramos acelerar el crecimiento de nuestro negocio, nuestra marca y nuestra cultura. Cuando dijeron que querían que continuáramos construyendo la marca Zappos (a diferencia de ir a remolque de Amazon), decidimos que valía la pena explorar cómo se vería una sociedad así.

Nos enteramos de que ellos realmente querían que siguiéramos construyendo la marca Zappos y que siguiéramos construyendo la cultura de Zappos a nuestra manera única. Yo creo que “única” era su manera de decir “divertido y un poco raro”. :)

En los últimos meses, a medida que nos íbamos conociendo mejor, ambas partes estábamos cada vez más entusiasmadas con las posibilidades de aprovechar las fuerzas de la otra. Nos dimos cuenta de que somos empresas muy centradas en el cliente, solo que intentamos hacer felices a nuestros clientes de manera diferente.

Amazon se centra en los precios bajos, amplia selección y la conveniencia de hacer felices a sus clientes, mientras que Zappos lo hace a través del desarrollo de relaciones, la creación de conexiones emocionales

personales, y el envío con un toque (“WOW”) de servicio al cliente.

Nos dimos cuenta de que los recursos de Amazon, la tecnología y la experiencia de funcionamiento tienen el potencial para acelerar en gran medida nuestro propio crecimiento y hacer crecer la marca Zappos y nuestra cultura aún más rápido. Por otro lado, a través del proceso, Amazon se dio cuenta de que realmente nuestra cultura es la plataforma que nos permite ofrecer la experiencia de Zappos a nuestros clientes. Jeff Bezos (CEO de Amazon) dejó claro que había un gran respeto por nuestra cultura y que Amazon la protegería. Le pedimos a nuestros miembros de la junta lo que pensaban de la oportunidad. Michael Moritz, quien representa el capital de Sequoia (uno de nuestros inversores y miembros), escribió lo siguiente: “Ahora tienes la oportunidad de acelerar el progreso y hacer el nombre y la marca (y todo lo relacionado con ella) una parte más duradera y permanente en la vida de la gente.

»... Ahora eres libre para dejar volar tu imaginación y contemplar otras iniciativas y empresas que hoy en día, en nuestro constreñido escenario, no podíamos asumir”.

Una de las mejores cosas de Amazon es que visualizan el largo plazo, al igual que lo hacemos en Zappos. En la alineación del largo plazo es difícil encontrar un socio o inversionista, y nos sentimos muy afortunados y entusiasmados al saber que Amazon y Zappos compartían la misma filosofía.

Con todo esto dicho, no fue una decisión fácil. En los últimos meses, hemos tenido que sopesar todos los pros y los contras, junto con todos los beneficios y riesgos. Al final del día, nos dimos cuenta de que, una vez que se había determinado que esto era en interés de nuestros accionistas, todo se reducía a que nos hiciéramos dos preguntas:

1. ¿Creemos que esto acelerará el crecimiento de la marca Zappos y nos ayudará a cumplir nuestra misión de ofrecer felicidad?
2. ¿Creemos que vamos a seguir controlando nuestro propio destino, para poder seguir creciendo con nuestra cultura única?

Después de pasar mucho tiempo con Amazon y llegar a conocerlos y comprender sus intenciones, llegamos a la conclusión de que las respuestas a las dos preguntas eran sí y sí.

La marca Zappos seguirá siendo independiente de la marca Amazon. A pesar de que tendremos acceso a muchos de los recursos de Amazon, era necesario seguir construyendo nuestra marca y nuestra cultura tal y como lo hemos hecho siempre. Nuestra misión sigue siendo la misma: la entrega de la felicidad a todas nuestras partes interesadas, incluyendo nuestros empleados, nuestros clientes y nuestros proveedores. (Como nota al margen, tenemos la intención de seguir manteniendo las relaciones con nuestros proveedores y Amazon seguirá manteniendo las relaciones con sus propios proveedores).

Vamos a tener una reunión con todos los empleados para explicarlo todo con más detalle. Por favor envíame un correo electrónico con cualquier pregunta que puedas tener para poder contestar el mayor número posible de ellas durante la reunión con todos o un seguimiento de correo electrónico.

Hemos firmado lo que se conoce hoy en día, como el “acuerdo definitivo”, pero aun así es necesario pasar por el proceso de aprobación por el Gobierno, por lo que estamos anticipando que esta transacción en realidad no se cerrará oficialmente al menos en unos cuantos meses. Estamos legalmente obligados por la SEC a estar en lo que se conoce como un “período de calma”, así que si tienes alguna pregunta relacionada con la transacción de cualquier persona, incluyendo clientes, proveedores o medios de comunicación, por favor, hazles saber que estamos en un período de silencio obligatorio por la ley y hazles escribir a [tree@zappos.com](mailto:tree@zappos.com), que es una cuenta de correo electrónico especial que Alfred y yo nos encargaremos de gestionar.

Alfred y yo queremos dar las gracias a un pequeño grupo de personas en Finanzas y al equipo jurídico, así como también a nuestros asesores de Morgan Stanley, Fenwick & West, y PricewaterhouseCoopers, que han estado trabajando muy duro y detrás del escenario en los últimos meses, ayudándonos a hacer posible todo esto.

Antes de llegar a la sección de preguntas y respuestas, también me gustaría daros las gracias a todos por tomaros el tiempo de leer este correo electrónico tan largo y por ayudarnos a llegar a donde estamos hoy.

Sin duda es un día muy emotivo para mí. Los sentimientos que estoy experimentando son similares a los que sentí en mi graduación universitaria: el entusiasmo sobre el futuro mezclado con recuerdos del pasado. Los últimos diez años han sido un viaje increíble, y ¡estoy muy emocionado acerca de lo que vamos a lograr juntos durante los próximos diez años, a medida que continuemos con el crecimiento de Zappos!

TONY HSIEH, CEO - ZAPPOS.COM

## *Preguntas y respuestas*

**P: ¿Vamos a seguir ampliando nuestra sede de Las Vegas?**

¡Sí! Al igual que antes, tenemos la intención de continuar haciendo crecer nuestras operaciones de Las Vegas,

siempre y cuando podamos seguir atrayendo el talento correcto para cada uno de nuestros departamentos. No tenemos pensado trasladar ningún departamento, ni Amazon quiere que pase eso, porque reconocen que nuestra cultura es lo que hace la marca Zappos especial.

**P: ¿Qué pasará con nuestro almacén en Kentucky?**

Como muchos de vosotros sabéis, fue una estratégica elección que nuestro almacén estuviera en un lugar con proximidad al eje Worldport UPS en Louisville. Amazon no tiene ningún enclave de distribución más próximo al centro de Worldport. Existe la posibilidad de que deseen guardar algunas cosas de su inventario en nuestros almacenes o viceversa. En este momento, tanto Zappos como Amazon creen que la mejor experiencia del cliente es continuar ejecutando nuestro almacén en Kentucky en su ubicación actual.

**P: ¿Habrá reducción de personal a fin de obtener eficiencia operacional?**

No hay planes para hacerlo en este momento. Tanto Zappos como Amazon están centrados en el crecimiento, lo que significa que tendrán que contratar a más gente para ayudarnos a crecer.

**P: ¿Vamos a obtener un descuento en Amazon?**

No, porque estamos pensando en la ejecución de Zappos como empresa independiente, con nuestra propia cultura y valores fundamentales. No vamos a dar el descuento Zappos a los empleados de Amazon, a menos, claro, que nos horneen galletas y nos las entreguen en persona.

**P: ¿Nuestros beneficios cambiarán?**

No, no estamos pensando en hacer ningún cambio (fuera del curso normal de los negocios) en los paquetes de beneficios.

**P: ¿Mantendremos nuestros valores fundamentales?**

Sí, vamos a mantener nuestros valores fundamentales y Amazon mantendrá sus propios valores.

**P: ¿Cambiarán nuestros programas de formación o programas de tubería o desarrollo? ¿Aún habrá más oportunidades de crecimiento?**

Vamos a seguir construyendo nuestras tuberías y progresando como estaba previsto. El punto de esta combinación es acelerar nuestro crecimiento, por lo que, en todo caso, en realidad estamos anticipando más oportunidades de crecimiento para todo el mundo.

**P: ¿Vamos a seguir haciendo las cosas especiales que hacemos para nuestros clientes? ¿Nuestras políticas de servicio al cliente van a cambiar?**

Al igual que antes, está completamente en nuestras manos decidirlo.

**P: ¿Puedes decirme un poco más acerca de Jeff Bezos (CEO de Amazon)? ¿Cómo es?**

Nos gustaría mostrar un vídeo de 8 minutos de Jeff Bezos, os dará una idea de su personalidad y de su forma de pensar. Comparte algunas de las cosas que ha aprendido como empresario, así como algunos de los errores que ha cometido.

[http://www.youtube.com/watch?v=-hxX\\_Q5CnaA](http://www.youtube.com/watch?v=-hxX_Q5CnaA)

**P: Soy un periodista financiero. ¿Puede hablar como un banquero y utilizar un lenguaje adecuado de tal manera que podamos imprimirlo en una publicación de negocios?**

Zappos es un líder en la categoría de calzado *online* y Amazon cree que Zappos es un buen equipo con una cultura única, probada y con la experiencia para convertirse en una empresa líder en materiales textiles; el servicio al cliente de Zappos refuerza la misión de Amazon de ser la empresa sobre la tierra más centrada en el cliente; gran marca, relaciones sólidas de proveedores, amplia selección, activa y una gran base de clientes activos y que repiten de forma regular. Amazon cree que Zappos es un gran negocio con un flujo rentable y positivo de caja; una escala de compañías aceleradas y combinadas y la trayectoria del crecimiento en el zapato, prendas de vestir y accesorios; importantes oportunidades de sinergia, incluida la tecnología, la comercialización, y una posible expansión internacional.

**P: ¿Cuál es el precio de compra?**

Esta no es una transacción en efectivo. Se trata de un intercambio de acciones. Nuestros accionistas y poseedores de opciones de compra recibirán aproximadamente 10 millones de acciones de Amazon sobre una base totalmente convertida. Los detalles de los términos del acuerdo y cómo se distribuirán las acciones serán presentados ante la SEC en Formulario S-4 y se hará público cuando se presente.

**P: ¿Puedes hablar como un abogado ahora?**

Este correo electrónico fue enviado el 22 de julio de 2009. En relación a la propuesta de fusión, Amazon.com va a presentar una declaración de registro en el Formulario S-4 con la Comisión de la Bolsa y Valores que contendrán un consentimiento solicitud / folleto informativo. A los accionistas e inversores de Zappos se les insta a leer cuidadosamente el folleto de Solicitud de Consentimiento / folleto informativo cuando esté disponible y otros documentos pertinentes presentados ante la SEC sobre la propuesta de fusión, ya que contienen información importante acerca de Amazon. com, Zappos y la propuesta de fusión. Los accionistas e inversores podrán obtener el consentimiento solicitud / folleto informativo cuando esté disponible en [www.sec.gov](http://www.sec.gov) o [www.amazon.com](http://www.amazon.com) / ir.

Ciertas declaraciones contenidas en este correo electrónico no son declaraciones de hechos históricos y constituyen declaraciones prospectivas dentro del significado de la Ley de Reforma de Litigios sobre Valores Privados de 1995. Las declaraciones prospectivas reflejan las actuales expectativas, son inherentemente inciertas y están sujetas a riesgos conocidos y desconocidos, incertidumbres y otros factores. Factores que podrían causar que los resultados futuros difieran materialmente de los resultados esperados incluyen los establecidos en el Informe de Amazon.com en el Formulario 8-K, el día 22 de julio de 2009.

**P: ¿Puedes por favor parar?**

Ok. Gracias, adiós.

Unos veinte minutos después, envié un correo electrónico haciendo saber a nuestros empleados que tendríamos una reunión con todos ellos dos días más tarde. Habíamos alquilado uno de los salones de un centro de conferencias cerca de nuestras oficinas.

Y entonces ocurrió algo curioso. Habíamos preparado a los directores de cada uno de los departamentos esa misma mañana para que se reunieran con sus equipos y respondieran cualquier pregunta que pudieran tener acerca de mi correo electrónico. Habíamos esperado y planeado que no se produjera ninguna actividad productiva el resto del día, mientras nuestros empleados asimilaban las noticias.

Como se predijo, los empleados se vieron sorprendidos inicialmente por la noticia.

Como se predijo, los empleados tenían preguntas.

Pero una hora después del anuncio, nuestros empleados volvieron a sus trabajos, continuando con lo que estaban haciendo antes. Nuestro equipo de compras estaba muy ocupado haciendo llamadas telefónicas a nuestros proveedores y unos cuantos de nosotros estábamos ocupados atendiendo preguntas de la prensa. Pero aparte de eso, la mayoría de la gente ya estaba de vuelta a la normalidad. Yo estaba absolutamente asombrado.

Me preocupaba que los empleados se vieran sorprendidos por el titular de que Amazon adquiriría a Zappos para realmente asimilar todos los detalles que se cubrieron en el correo electrónico. En su lugar, después de la sorpresa inicial, escuché a empleados hablar en los pasillos de lo emocionados y entusiasmados que estaban por las nuevas posibilidades que se abrirían una vez que tuviéramos acceso a los recursos de Amazon.

Fue una cosa increíble de presenciar y quizá uno de los mejores ejemplos de nuestros empleados adoptando e impulsando un cambio.

## Todas las manos

La sala estaba llena. Yo me encontraba en el escenario donde estábamos todos reunidos, viendo a un

grupo de más 700 empleados de Zappos. Alfred y Fred también se encontraban en el escenario, junto con un par de personas de Amazon.

Una música de fiesta llenó el salón mientras los empleados entraban buscando asientos vacíos. Podía sentir el zumbido y el entusiasmo en el aire. Algunos empleados traían pelotas de playa y comenzaron a lanzarlas a su alrededor y hacia la multitud. Se sentía como si estuviéramos en un concierto de rock y una *rave* combinados.

Anunciamos que íbamos a comenzar la reunión, y todo el mundo animado comenzó a aplaudir. La energía en la habitación era increíble.

Pasamos cerca de una hora cubriendo todo lo que estaba en el correo electrónico que había enviado dos días antes y respondimos las preguntas adicionales que tenían nuestros empleados. Amazon también había respondido a algunas preguntas para dar su perspectiva de todo. “Me ha preguntado una gran cantidad de gente: qué haríamos de forma distinta si hubiéramos comenzado Zappos de nuevo”, le dije a la multitud. “En realidad, no hay tanto que me hubiera gustado haber hecho de otra manera. Hemos cometido muchos errores en el camino, pero aprender de esos errores nos ha hecho mucho más fuertes. Pero me gustaría que pudiéramos haber hecho las cosas más rápido”.

Y entonces resumí todo en una frase: “Casarse con Amazon nos permitirá cumplir con nuestra visión de entregar la felicidad al mundo mucho más rápido”.

Como una sorpresa para nuestros empleados, Alfred y yo anunciamos que personalmente íbamos a pagar y dar a cada empleado un Kindle, un lector de libros electrónicos de Amazon. Y entonces, como una sorpresa final, también anunciamos que Amazon estaba pagando con un bono a todos nuestros trabajadores de la empresa para agradecerles por su duro trabajo.

Sin previo aviso, todos en la sala entera espontáneamente saltaron de sus asientos, en pie gritando y aplaudiendo. Muchos de ellos incluso tenían lágrimas de alegría corriendo por sus rostros. Al igual que sorprendíamos a muchos de nuestros clientes fieles que repetían haciéndoles llegar su artículo al día siguiente, así acabábamos de hacer felices a nuestros empleados, aún más felices con el bono sorpresa.

Para mí, ese momento representó un éxito mucho más allá de lo que podría haber imaginado que podría ser alcanzable hace diez años.

No se trataba solo del Kindle o el bono. Esas fueron solo... bonificaciones.

El momento significaba mucho más que eso. La energía unificada y la emoción de todos en la sala iban mucho más allá de mi propia felicidad personal, y de la felicidad de los empleados de Zappos. Esto significaba mucho más que beneficios y pasión. En conjunto, esto marcó el comienzo de la siguiente etapa de nuestro viaje para ayudar a cambiar el mundo.

La mitad de manera intencional y la otra mitad por suerte, habíamos encontrado nuestro camino hacia los beneficios, pasión y propósito.

Habíamos encontrado nuestro camino a la entrega de la felicidad.

## Brindis de Halloween

El 31 de octubre, a las 11:59 p. m. hora del Pacífico, después de meses de esperar la aprobación de los reguladores, el acuerdo con Amazon se cerró oficialmente. Con un valor de la transacción para los accionistas de Zappos de más de mil doscientos millones de dólares, basado en el precio de Amazon en el cierre de las acciones el día anterior.

Yo estaba en Nueva Delhi, India. Alfred, Fred y yo habíamos programado una conferencia para conmemorar el evento. Según la tradición Zappos, teníamos previsto hacer un brindis de vodka Grey Goose juntos a través del teléfono.

“¿A qué debemos este brindis?”, preguntó Alfred.

Por alguna razón, lo primero que me vino a la mente fue Buzz Lightyear, de la película *Toy Story*.

“¡Hasta el infinito y más allá!”, le dije.

Todos brindamos. Ya era oficial. Zappos y Amazon estaban casados. Nosotros finalmente podríamos empezar a trabajar juntos para combinar nuestras fortalezas del arte y la ciencia, de alto contacto y alta tecnología.

Estábamos entusiasmados con las posibilidades de lo que estaba por venir.

Estábamos entusiasmados con lo que estábamos a punto de construir juntos.

El futuro nos esperaba.

No importa cómo haya sido tu pasado, tienes un futuro impecable.

AUTOR DESCONOCIDO

En enero de 2010, Zappos subió 8 escalafones y ocupó el puesto número 15 de la revista *Fortune* en la lista de “Las Mejores Empresas para Trabajar” (“Best Place to Work”).

---

\* N. del T.: SEC= Securities and Exchange Comission. Regulador bursátil estadounidense.



## Fin de la partida

### La entrega de la felicidad

Hasta ahora, este libro ha tratado acerca de mí, de Zappos y de algunas de las lecciones que hemos aprendido en el camino.

Hasta ahora, has sido un lector pasivo.

Conforme nos acercamos a las últimas páginas de este libro, me gustaría pedirte que participes con mente abierta y reflexiones sobre la respuesta a esta pregunta:

“¿Cuál es tu meta en la vida?”.

Cuando les hago esta pregunta a diferentes personas, recibo muchas respuestas diferentes. Algunas personas dicen que quieren iniciar una empresa. Otras personas dicen que quieren encontrar un novio o una novia. Otros dicen que quieren ser más saludables.

Sea cual sea tu respuesta, me gustaría que pases a la siguiente pregunta:

“¿Por qué?”.

Dependiendo de lo que hayas respondido antes, la gente podría decir que quiere jubilarse temprano, o encontrar un alma gemela, o correr más rápido.

Una vez más, sea cual sea tu respuesta a la pregunta anterior, me gustaría que te preguntaras:

“¿Por qué?”.

El siguiente grupo de respuestas podría ser: porque quieren pasar más tiempo con su familia, o casarse, o correr un maratón.

Lo interesante es que si sigues preguntándotelo suficientes veces, te encontrarás con que llegas a la misma respuesta que la mayoría de la gente, cuando en repetidas ocasiones se preguntan por qué están haciendo lo que están haciendo: ellos creen que lo que están haciendo en la vida, al final, los hará más felices.

Así que resulta que todos estamos tomando caminos diferentes en la búsqueda del mismo objetivo: la felicidad.

**¿CUÁL ES TU OBJETIVO EN LA VIDA?**



En el año 2007, comencé a interesarme en aprender más sobre la ciencia de la felicidad. Me enteré de que era un campo de investigación relativamente nuevo, conocido como psicología positiva. Antes de 1998, casi toda la psicología se ocupaba de encontrar la manera de hacer que la gente que tuviera algo mal en su interior fuera más normal. Pero la mayoría de los psicólogos y los investigadores no se tomaron la molestia de examinar lo que haría a la gente normal más feliz.

Empecé a leer más libros y artículos sobre la ciencia de la felicidad incluyendo *Happiness Hypothesis* y *Happier*. Inicialmente, solo era un pasatiempo y mi interés no tenía nada que ver con Zappos.

Y entonces, un día, me di cuenta. Sí que tenía que ver con Zappos. (Volviendo la vista atrás, parece obvio, pero tardé más de un año en averiguarlo).

Siempre hemos tenido clientes que nos dicen que ellos piensan en la experiencia de abrir un envío de Zappos como “La felicidad en una caja”. Si es felicidad lo que los clientes sienten cuando reciben el par perfecto de zapatos o el traje perfecto, o la felicidad que sienten los clientes de nuestras actualizaciones sorpresa con la entrega al día siguiente o cuando hablan con alguien de nuestro equipo de Fidelización, o la felicidad que sienten los empleados de formar parte de una cultura cuyos valores coinciden con sus propios valores personales, lo que une todas estas cosas juntas es felicidad.

En el año 2009, ampliamos nuestra visión y propósito a una simple declaración:

*Zappos se dedica a entregar felicidad al mundo.*

Ha sido interesante ver la evolución de la marca Zappos a lo largo de los últimos años:

1999 - La mayor selección de zapatos

2003 - Servicio al cliente

2005 - La cultura y los valores fundamentales de nuestra plataforma

2007 - La conexión emocional y personal

Desde mi perspectiva, parecía tener sentido tratar de obtener más información sobre la ciencia de la felicidad, de manera que el conocimiento se puede aplicar a hacer avanzar nuestro negocio. Podríamos aprender algo de la ciencia sobre cómo hacer a los clientes y empleados más felices. Hoy en día, incluso ofrecemos una clase, “Ciencia de la felicidad”, a nuestros empleados.

A medida que estudiaba más sobre este tema, me enteré de que uno de los resultados más consistentes de la investigación era que la gente estaba muy desorientada sobre lo que realmente les aportaba felicidad. La mayoría de la gente va por la vida pensando *cuando llegue a \_\_\_\_\_, voy a ser feliz*, o *cuando logre \_\_\_\_\_, seré feliz*.

De hecho, las investigaciones demuestran que la felicidad que se pensaba que se alcanzaría se desvanece rápidamente. Por ejemplo, se han hecho estudios sobre ganadores de la lotería que comparan sus niveles de felicidad justo antes de ganar la lotería, con sus niveles de felicidad un año después, y generalmente encuentran que el nivel de felicidad de una persona regresa a como estaba antes.

Para mí, aprender acerca de este fenómeno fue muy interesante. Significa que para la mayoría de la gente que logró finalmente alcanzar su objetivo en la vida, el que fuera –ya fuera ganar dinero, casarse, o correr más rápido–, en realidad no les había aportado una felicidad sostenida. Y sin embargo, muchas personas han pasado toda su vida persiguiendo lo que habían pensado que los haría felices.

La pregunta que debes hacerte es si lo que piensas que debes perseguir realmente es la felicidad que crees que vas a tener.

Si el objetivo final es la felicidad, entonces ¿no tendría más sentido que estudies y aprendas más sobre la ciencia de la felicidad para que puedas aplicar la investigación que has hecho a tu propia vida?

Con un poco de conocimiento basado en los resultados de la investigación científica, ¿cuánto más feliz podrías ser?

¿Cuánto más feliz podrían ser tus clientes y empleados si aplicaras el conocimiento a tu empresa? Como resultado de ello, ¿cómo de saludable sería tu negocio?

Corrí mi primera maratón en el 2006. Antes de eso, yo nunca había corrido más de una milla en mi vida. Al igual que ascender al Kilimanjaro, era algo que yo solo quería ver fuera de mi lista de cosas por hacer. Yo no sabía nada acerca de cómo entrenar para una maratón, así que empecé a leer artículos y libros sobre el tema.

Al final resultó que se habían realizado muchas investigaciones sobre la ciencia de correr y entrenar para una maratón. Yo había asumido inicialmente que tendría que correr muy duro todos los días durante varios meses para lograr los mejores resultados en la maratón, pero no resultó ser el caso.

De hecho, la investigación ha demostrado que la mejor manera de entrenar para una maratón es hacer carreras largas a un ritmo más lento del que realmente se ejecuta en la maratón. Una regla de oro es correr lo suficientemente lento como para poder mantener cómodamente una larga conversación sin perder el aliento. Cuando traté de hacerlo la primera vez, me sentía incómodamente lento. Ahora esta estrategia de entrenamiento es aceptada como una preparación común entre los corredores de maratón, pero para el resto de nosotros puede parecer bastante contradictorio a nuestra

intuición.

Al igual que nosotros instintivamente sabemos cómo correr, también instintivamente creemos saber lo que nos hará felices. Pero la investigación ha demostrado que se puede hacer un mejor tiempo en una maratón si te entrenas de un modo que puede inicialmente parecer ir en contra de tu instinto. Del mismo modo, la investigación en la ciencia de la felicidad ha demostrado que hay cosas que pueden hacerte más feliz que aquellas que realmente no pensabas que te harían más feliz. Y en el caso contrario, también hay cosas que crees que van a hacerte feliz, pero en realidad no lo hacen a largo plazo.

Yo no pretendo ser un experto en el campo de la ciencia de la felicidad. He ido leyendo libros y artículos al respecto, porque el tema me parece muy interesante. Así que quise compartir brevemente algunos de los informes sobre la felicidad que yo he encontrado más útiles para ayudar a formar mi pensamiento, con el objetivo de abrirte el apetito para que hagas un poco de lectura de modo que puedas maximizar tu propio nivel personal de felicidad.

## La felicidad. Informe 1

La felicidad hace referencia en realidad a cuatro cosas: control percibido, progreso percibido, conectividad (número y profundidad de tus relaciones) y la visión/significado (ser parte de algo más grande que tú mismo).

### LA FELICIDAD DEL MARCO 1



Percepción de control



Percepción de progreso



Conectividad



Visión/significado  
(Ser parte de algo más grande que uno mismo)

Lo interesante de este marco es que se pueden aplicar estos conceptos a tu negocio.

## Percepción de control

En nuestro centro de llamadas solíamos otorgar aumentos una vez al año a nuestros agentes, quienes en realidad no tenían ningún control. Más tarde decidimos implementar un “conjunto de habilidades” en su lugar. Tenemos una veintena de diferentes conjuntos de habilidades (análogas al mérito de las insignias en los *boy scouts*), cuya adquisición implica un pequeño incremento en el sueldo, asociado a cada uno de los conjuntos de habilidades. Depende de cada agente decidir si obtiene la capacitación y certificación en cada uno de los conjuntos de habilidades. Si alguien opta por no recibir ninguno, entonces él o ella simplemente permanece en el nivel con el mismo salario. Si alguien es ambicioso y quiere ganar los veinte conjuntos de habilidades, entonces dejamos que el agente elija el paso perfecto para lograrlo. Desde entonces hemos descubierto que nuestros agentes de centros de llamadas son mucho más felices teniendo el control sobre su propio sueldo y decidiendo qué habilidades alcanzar.

## Percepción de progreso

En nuestro departamento de comercialización en Zappos, promovemos a los empleados desde la posición de nivel de entrada de auxiliar, a la comercialización al siguiente nivel de asistente de compras, después de dieciocho meses (asumiendo que hayan cumplido con todos los requisitos para optar a la promoción). Más tarde decidimos dar pequeñas promociones cada seis meses, que en su conjunto son equivalentes a la promoción anterior. Después de dieciocho meses (tres períodos de seis meses de pequeñas promociones), el resultado final sigue siendo el mismo –en términos de capacitación, certificación y salario– que en el programa de promoción anterior. Sin embargo, hemos encontrado que los empleados son mucho más felices porque se percibe un sentido de progreso permanente.

## Conectividad

Los estudios han demostrado que los empleados comprometidos son más productivos, y que el número de buenos amigos que un empleado tiene en el trabajo se correlaciona con el compromiso de los empleados. En *The Happiness Hypothesis*, el autor llega a la conclusión de que la felicidad no proviene principalmente de dentro, sino más bien *de entre ellos*. Esta es una de las razones por las cuales ponemos tanto énfasis en la cultura de la compañía en Zappos.

## Visión/significado

Ambos, *Good to Great* y *Tribal Leadership*, discuten cómo una empresa con una visión que tiene un elevado propósito más allá del simple dinero, de los beneficios, o de ser el número uno en el mercado, es un elemento importante de lo que separa a una gran empresa (en términos de rendimiento financiero a largo plazo) de una buena.

## La felicidad. Informe 2

El libro *Peaks* de Chip Conley hace un trabajo excelente al describir la forma en que la jerarquía de Maslow se puede condensar en tres niveles para propósitos de negocio y aplicarla a los clientes, empleados e inversores. La premisa fundamental detrás de la jerarquía de Maslow de las necesidades humanas es que, una vez que sus necesidades de supervivencia están cubiertas (alimento, seguridad, vivienda, agua, etc.), los seres humanos se sienten más motivados por otras necesidades no materiales, tales como el estatus social, los logros y la creatividad.

Cientes: Cumplen con las expectativas → Cumplen los deseos → Cumplen necesidades no reconocidas  
Empleados: El dinero → Reconocimiento → Significado  
Inversores: Alineación de la transacción → Alineación de relaciones → Legado

Muchas empresas y gerentes creen que dar a los empleados más dinero los hará más felices, mientras que la mayoría de las encuestas de recursos humanos muestran que una vez que la gente satisface sus necesidades básicas, el dinero pasa a ser de los últimos en la lista de importancia comparado con conceptos intangibles como la calidad de la relación con un gerente y las oportunidades de crecimiento profesional.

En Zappos, un ejemplo de la jerarquía de los clientes en el trabajo sería el siguiente:

- Recibe el artículo correcto (cumple las expectativas).
- Gastos de envío gratis (cumple los deseos).
- Sorprendente elevación de categoría al recibir su artículo al día siguiente (cubre las necesidades no reconocidas).

## LA JERARQUÍA DE MASLOW



## La felicidad. Informe 3. Tres tipos de felicidad: El placer, la pasión y el propósito superior

### Placer

El tipo de felicidad de placer está siempre a la caza del siguiente nivel. Me gusta referirla como un tipo de felicidad “estrella de rock” , porque es muy bueno si se puede tener un flujo constante de estímulos, pero es muy difícil mantenerla a menos que se esté viviendo la vida de una estrella de rock. La investigación ha demostrado que de los tres tipos de felicidad, esta es la más corta. Tan pronto como la fuente del último estímulo se va, los niveles de felicidad de la gente descienden de inmediato.

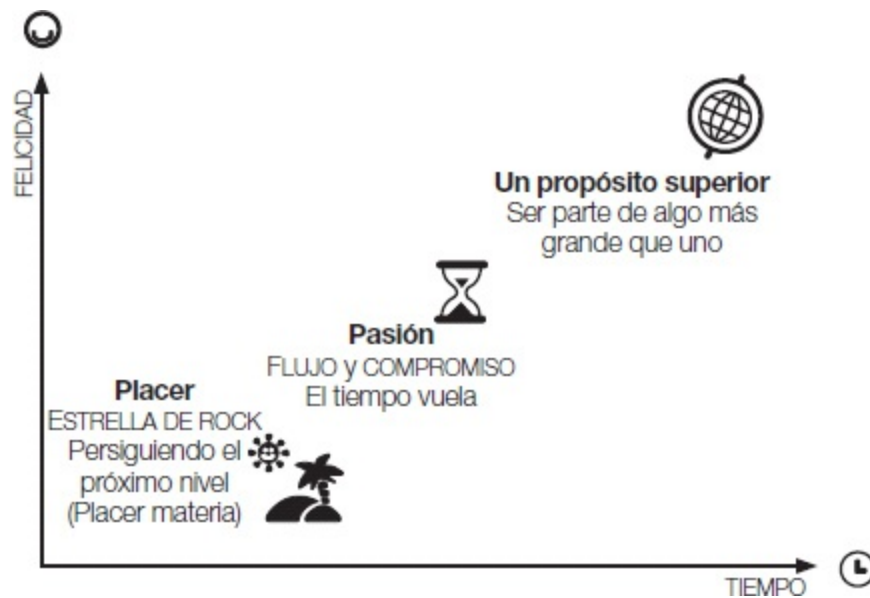
### Pasión

El tipo de felicidad de “pasión” también se conoce como “flujo”, donde el más alto rendimiento cumple con el más alto compromiso y el tiempo pasa volando. La investigación ha demostrado que, de los tres tipos de felicidad, ésta es la segunda de mayor duración. Los atletas profesionales a veces se refieren a este estado como “estar en la zona”.

# Un propósito superior

El tipo más elevado de felicidad es formar parte de algo más grande que uno mismo y que tenga significado para ti. La investigación ha demostrado que, de los tres tipos de felicidad, esta es la de más larga duración.

## 3 TIPOS DE FELICIDAD



Lo que me parece interesante es que muchas personas pasan su vida persiguiendo el tipo de felicidad de placer, pensando que una vez que son capaces de sostenerlo, entonces podrán preocuparse por la pasión y, si obtienen esta, buscarán un propósito más elevado.

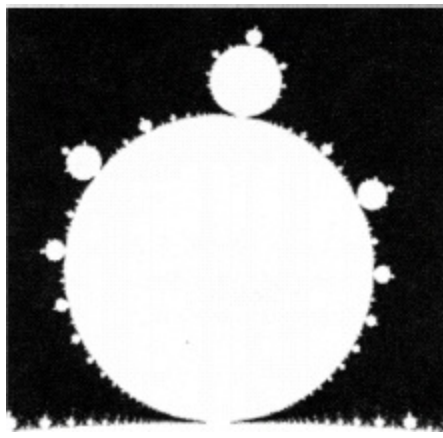
Basándose en los resultados de la investigación, sin embargo, la estrategia adecuada sería averiguar y perseguir el propósito más alto primero (ya que es el tipo de felicidad de más larga duración), y entonces pasar a la capa superior, la pasión, y luego añadir, por encima, el tipo de felicidad de placer.

## La felicidad como un fractal

De acuerdo con Merriam-Webster, un fractal es “cualquier curva irregular o forma de la cual, cualquier parte elegida es similar en forma a una mayor dada o una parte más pequeña cuando se aumenta o se reduce en el mismo tamaño”.

Un ejemplo de un fractal Wonderland (*Winter Wonderland* por el Dr. Ken Schwartz):

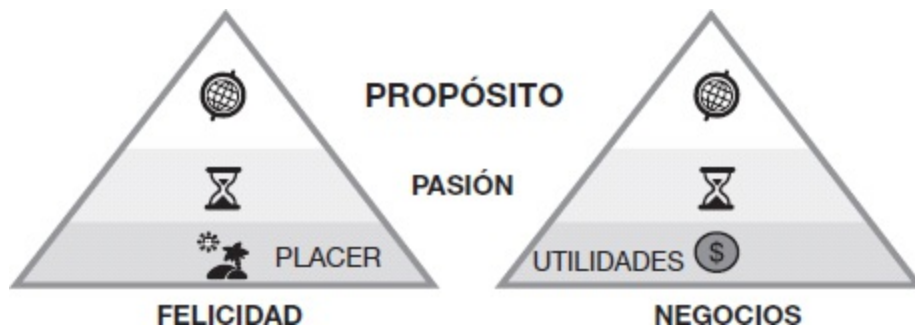




Una de las propiedades de los fractales es que si amplías o alejas la imagen, la imagen se ve igual o muy similar. De acuerdo con Wikipedia, muchos objetos naturales tienen propiedades de tipo fractal, incluyendo las nubes, las montañas, los rayos, las líneas costeras, los copos de nieve, las verduras (la coliflor y el brócoli), y los patrones de coloración de los animales.

Creo que el paralelismo entre lo que la investigación ha encontrado que hace a la gente feliz (placer, pasión, propósito) y lo que la investigación ha encontrado para hacer grandes a las empresas a largo plazo (beneficios, pasión, propósito) lo convierte en uno de los fractales más interesantes que he encontrado.

### PARALELISMOS DE UN GRAN NEGOCIO y LA FELICIDAD



A primera vista, los patrones generados por fractales geométricos pueden parecer infinitamente complejos, pero con frecuencia solo se precisa para generarlos, una simple fórmula matemática.

Del mismo modo, establecer la creación de una gran empresa a largo plazo puede parecer una tarea abrumadora y desalentadora al principio, pero la felicidad, utilizada como principio de organización, puede ayudar a guiar en el camino.

**A**unque escribir un libro era una de las cosas que quería ver fuera de mi lista de cosas por hacer, no solo he escrito este libro por esa razón.

Y a pesar de que este libro servirá como un manual para los futuros empleados de Zappos (y tal vez para conseguir unos pocos clientes adicionales también), este libro tampoco lo he escrito para el beneficio de Zappos.

Yo quería escribir este libro por una razón diferente: para contribuir a un movimiento de felicidad y ayudar a hacer del mundo un lugar mejor.

Mi esperanza es que, gracias a este libro, los negocios establecidos cambien la forma en la que están haciendo las cosas, y los empresarios se inspiren en él para crear nuevas empresas con la felicidad como núcleo de sus modelos de negocio, llevando con ellos algunas de las lecciones que he aprendido personalmente, así como las lecciones que hemos aprendido colectivamente en Zappos. Mi esperanza es que cada vez más empresas empiecen a aplicar algunas de las conclusiones que salen de la investigación de la ciencia de la felicidad para hacer mejor su negocio y hacer más felices a sus clientes y empleados.

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

Si la felicidad es el objetivo último de todos, ¿no sería genial si pudiéramos cambiar el mundo y conseguir que todos los negocios se englobaran dentro de este contexto y marco?

No tengo todas las respuestas.

Pero espero que haya tenido éxito en conseguir que empieces a hacerte las preguntas correctas.

¿Estás trabajando en la maximización de la felicidad cada día?

¿Cuál es el efecto neto de tu existencia en la cantidad total de felicidad en el mundo cada día?

¿Cuáles son tus valores?

¿Qué te apasiona?

¿Qué te inspira?

¿Cuál es tu meta en la vida?

¿Cuáles son los valores de tu empresa?

¿Cuál es el propósito superior de tu empresa?

¿Cuál es tu propósito más elevado?

Al caminar con un propósito chocas con el destino.

BERTICE BERRY

Espero que el haber leído este libro te haya inspirado para...

... hacer a tus clientes más felices (a través de un mejor servicio al cliente), o...

... que tus empleados sean más felices (centrándote más en la cultura de la empresa), o...

... hacerte más feliz (al aprender más acerca de la ciencia de la felicidad).

Si este libro ha inspirado cualquiera de los puntos que acabo de mencionar, entonces he hecho mi parte en ayudar a ambos, a Zappos y a mí mismo, a alcanzar nuestro propósito más alto: *enviar felicidad al mundo*.

# Epílogo

Únete al movimiento.

Como principio que guía mi vida en todo lo que hago, siempre intento preguntarme a mí mismo: *¿Qué pasaría si todo el mundo actuara de la misma manera? ¿Cómo se nos presentaría el mundo? ¿Qué efectos tendría mi acción sobre el conjunto de la felicidad mundial?*

Este experimento mental me ha sido muy útil cuando he pensado sobre si debía compartir con todos lo que hacemos en Zappos, o para decidir si me tengo que enfadar cuando la camarera me trae por accidente un plato equivocado, o si tengo que mantener la puerta abierta a un extraño que está todavía a una cierta distancia de ella.

La misma cuestión es igualmente importante para decidir lo que *no* hay que hacer, incluso cuando no hacer nada es la elección por defecto.

Las ideas de este libro podrían acabar aquí. Usted podría cerrar este libro, no hacer nada al respecto y seguir con su vida.

O por el contrario, puede ser parte de un movimiento que intenta hacer un mundo mejor y más feliz. La elección la tiene usted.

Nos puede visitar en nuestra página web:

[www.deliveringhappiness.com/jointhemovement](http://www.deliveringhappiness.com/jointhemovement)

En ella podrá encontrar más información sobre cómo ser parte del movimiento.

Juntos podemos cambiar el mundo.

*Miles de velas se pueden encender con la llama de una sola vela. La vida de esa vela no será más corta. Compartir la felicidad nunca la hace más pequeña.*

BUDA

## Consejos para vivir

La vida no es la búsqueda de uno mismo. La vida es más bien la creación de uno mismo.

GEORGE BERNARD SHAW

Es impresionante lo que uno puede conseguir, si no se preocupa de quién se llevará la fama.

H. S. TRUMAN

Nos podemos convertir en unos miserables o en unas personas fuertes. La cantidad de trabajo necesaria será siempre la misma.

CARLOS CASTANEDA

Lo que tenemos delante o lo que tenemos detrás es mínimo en comparación con lo que tenemos dentro.

RALPH WALDO EMERSON

