

John Rossman

Hazlo como amazon

A thick black curved arrow pointing upwards from the end of the word 'amazon' to the start of the letter 'a'.

Los 14 principios de liderazgo para el futuro

PAIDÓS EMPRESA

Título original: *The Amazon Way. Amazon's 14 Leadership Principles*

© 2021, John Rossman

Traducción: Adriana Barajas Gómez

Diseño de portada: Planeta Arte & Diseño

Diseño de interiores: Hilda Constanza Mendoza Díaz

Derechos reservados

© 2023, Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.

Bajo el sello editorial PAIDÓS M.R.

Avenida Presidente Masarik núm. 111,

Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo

C.P. 11560, Ciudad de México

www.planetadelibros.com.mx

www.paidos.com.mx

Primera edición impresa en México: junio de 2023

ISBN: 978-607-569-476-4

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Arts. 229 y siguientes de la Ley Federal de Derechos de Autor y Arts. 424 y siguientes del Código Penal).

Si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra diríjase al CeMPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <http://www.cempro.org.mx>).

Impreso en los talleres de Litografía Ingramex, S.A. de C.V.

Centeno núm. 162, colonia Granjas Esmeralda, Ciudad de México

Impreso y hecho en México – Printed and made in Mexico

Contenido

Prólogo	13
Prefacio	19
Introducción	29
Capítulo 1. Pasión por el cliente	35
Capítulo 2. Comportate como el dueño	53
Capítulo 3. Innova y simplifica	65
Capítulo 4. No te equivoques (casi) nunca	87
Capítulo 5. Aprendizaje y curiosidad	99
Capítulo 6. Contrata y haz crecer a los mejores	107
Capítulo 7. Insiste en los más altos estándares	115
Capítulo 8. Piensa en grande	121
Capítulo 9. Ten iniciativa	129
Capítulo 10. Austeridad	135

Capítulo 11. Gana su confianza	143
Capítulo 12. Profundiza	149
Capítulo 13. Determinación, disentimiento y compromiso	155
Capítulo 14. Obtén resultados	159
Conclusión	165
Apéndice A. Agilidad y liderazgo durante una pandemia global	167
Apéndice B. Desarrolla tus principios de liderazgo	173
Apéndice C. Flujo de efectivo libre (FEL)	181
Sobre el autor	191

Capítulo 1. Pasión por el cliente

Los líderes toman al cliente como punto de partida y trabajan de adelante hacia atrás. Trabajan con ahínco para ganar y mantener la confianza del cliente. Aunque los líderes prestan atención a sus competidores, se obsesionan con los clientes.

La pasión de Jeff Bezos por los clientes es algo que va más allá de una mera manía: es una obsesión que ha generado muchas de sus diatribas más sulfúricas o, más a menudo, comentarios sarcásticos hacia los asociados de Amazon que no han alcanzado su propio estándar de servicio al cliente. Esto se debe a la capacidad única de Jeff de ponerse en el lugar del cliente, de deducir sus necesidades y deseos latentes y, en seguida, desarrollar un sistema que los satisfaga mejor que nadie, como nunca antes.

Este enfoque de negocios es la base de la genialidad de Jeff. Antes de que las redes sociales revolucionaran el mundo de la venta al menudeo con sus vastas y transparentes redes que vinculan a las empresas, a los consumidores, a los clientes potenciales y a los detractores; antes de que empresas como Zappos.com hicieran de la atención al cliente la base de su modelo de negocio, e incluso mucho antes de que Jeff hubiera llevado a cabo su propia visión de Amazon, él ya tenía interiorizado muy en lo profundo dos verdades sobre la atención al cliente:

- Cuando una empresa no hace feliz a una cliente, esta no se lo contará a una amiga o a dos o a tres; se lo contará a muchas, a muchas más.



- El mejor servicio de atención al cliente es *el que no existe*, es decir, la mejor experiencia se produce cuando el cliente no tiene que pedir ayuda, nunca.

Considero que las lecciones aprendidas desde los primeros días en Amazon aumentan la importancia de la pasión por el cliente. Primero, la mejor manera de innovar es pensar con agudeza y a grandes rasgos sobre la amplia experiencia del cliente y sus necesidades. Segundo, una buena forma de evitar la burocracia, la segmentación de dependencias y los señalamientos es centrarse en la pasión por el cliente.

Por supuesto, un modelo de negocio que no requiera ningún servicio al cliente es tan irreal como una máquina que siempre está en movimiento. Pero muy pronto, con la revolución de la internet, Jeff se dio cuenta de que el modelo de venta en línea elevó el parámetro de lo posible. Reconoció hace tiempo que la mayor amenaza para la experiencia del cliente eran seres humanos que se involucraban y estropeaban todo. El corolario lógico residía en que, para crear una experiencia del cliente más agradable y sin fricciones, la clave era minimizar la participación humana mediante la innovación de los procesos y la tecnología.

La mayor amenaza para la experiencia del cliente eran seres humanos que se involucraban y estropeaban todo.



Claro que Amazon todavía necesita de seres humanos. A lo largo de este libro, hablaremos de las técnicas que Jeff desarrolló para contratar, evaluar y retener a los mejores talentos del mundo. No obstante, el objetivo de Amazon siempre ha sido minimizar el tiempo y la energía que su gente talentosa debe dedicar a las interacciones rutinarias del servicio, liberándola para crear nuevas formas de deleitar al cliente.

La visión de Jeff condujo a algunas tácticas contraintuitivas. A finales de la década de 1990, Amazon dificultó adrede la



búsqueda del número de atención a clientes, lo cual confundió por un momento a algunos analistas, quienes pensaron que la medida reflejaba una actitud de desprecio hacia los compradores. No obstante, los mismos clientes no tardaron en darse cuenta de que los ingenieros de Jeff habían creado una tecnología robusta que les permitía atender sus solicitudes de servicio de forma casi instantánea y sin intervención humana. No fue tan difícil como podría parecer. Al fin y al cabo, 98% de las preguntas de los clientes de un minorista como Amazon se reduce a «¿dónde está mi mercancía?». Una herramienta de seguimiento en línea, que permite al cliente saber dónde se encuentra su envío desde el almacén hasta la puerta de su casa, elimina la necesidad de un gran y costoso centro de atención telefónica, así como la enorme cantidad de fricciones organizacionales que genera.

Jeff creía que a las personas no les gusta hablar con los representantes de atención al cliente. Y tenía razón. Todo lo que tuvo que hacer fue proporcionar los datos, las herramientas y conducir a los clientes para responder sus propias preguntas. Ahora los clientes esperan y exigen una tecnología de autoservicio de atención al cliente que no les implique ningún esfuerzo, un concepto explicado por Bill Price y David Jaffe en su libro de 2008 *The Best Service is No Service*. Entre menos fricción exista en la experiencia, más fieles serán los clientes y menores los gastos de control. Esto también incluye los costos de *marketing* y publicidad. Price y Jaffe explican: «Amazon ha conseguido reducir en 90% sus contactos por pedido, CPP (*contacts per order*, CPO), lo que significa que ha mantenido estables los costos de atención al cliente (personal y gastos operativos asociados), y ha aumentado nueve veces los pedidos (ingresos), lo cual ha contribuido en gran medida a la rentabilidad de la empresa a partir de 2002».¹

El mejor servicio de atención al cliente funciona sin esfuerzo y produce increíbles beneficios tanto para los clientes como para la empresa que los atiende. Por ejemplo, el revolucionario

¹ Price, Bill y David Jaffe, *The Best Service is No Service: How to Liberate Your Customers from Customer Service, Keep Them Happy, and Control Costs*, Jossey-Bass, 21 de marzo de 2008.



programa de Envío Gratuito de Amazon, lanzado en noviembre de 2000. Al principio se llamaba «Super Saver Shipping» (oferta de envío superahorrador) y solo era válida para pedidos superiores a los cien dólares. En lugar de pagar por la publicidad, Amazon invirtió su dinero en el envío gratuito, lo que dio lugar a una difusión de boca en boca por parte de los clientes, la forma de publicidad más eficaz (y más barata) del mundo. Lo anterior generó un círculo virtuoso: al sacrificar las finanzas a corto plazo en beneficio de los clientes, la estrategia impulsó el beneficio competitivo y financiero a largo plazo. «En el viejo mundo, dedicabas 30% de tu tiempo a crear un gran servicio y 70% a gritarlo», explicó Jeff. «En el nuevo mundo, eso se invierte».²

En aquel momento, el envío gratuito parecía una estrategia radical y arriesgada. Ahora los clientes lo esperan. De hecho, la mayoría da por hecho que las empresas pagarán también los gastos de envío de las devoluciones, una de las formas en que Amazon ha elevado el estándar del servicio al cliente para innumerables empresas.

El círculo virtuoso se vuelve fractal: el efecto del volante³

Benoit Mandelbrot fundó el campo de las matemáticas fractales, que estudia (entre otros fenómenos) cómo los patrones de la naturaleza tienden a repetirse en diferentes escalas; por ejemplo, la forma en que las galaxias en espiral se asemejan a la espiral de las conchas marinas que, a su vez, se parecen a las diminutas frondas desplegadas de los helechos. De la misma manera fractal, el círculo virtuoso se repite en todo Amazon a niveles macro y micro; genera un conjunto de energías que se refuerzan a sí mismas y que siguen fluyendo incluso cuando la fuente de energía es discontinua, muy parecido a un volante, un diagrama de sistemas

² «Inside Amazon's Idea Machine», *Forbes*, 23 de abril de 2012.

³ «El efecto del volante» es un concepto introducido por Jim Collins en su libro *Good to Great* (HarperCollins, 2011; n. del e.).



simple de un modelo de negocio, lo cual es la metáfora favorita para este fenómeno en Amazon.

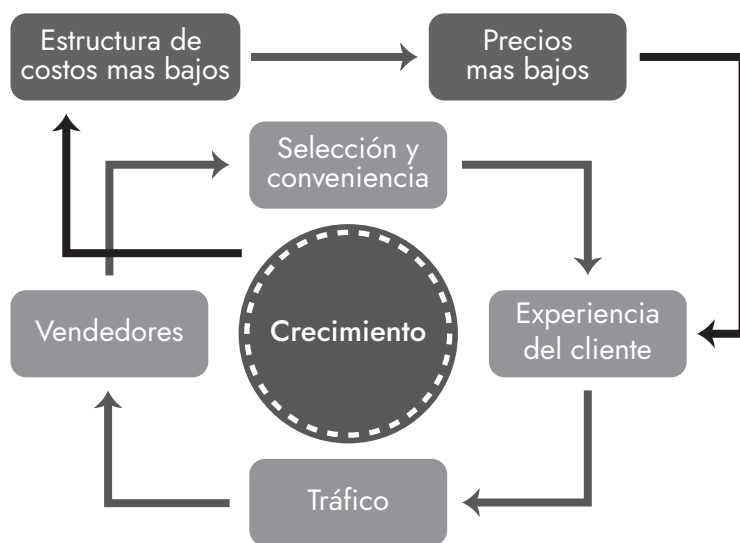


Figura 1.1. El efecto del volante: cómo una experiencia optimizada del cliente y el aumento de clientes se retroalimentan en un círculo virtuoso.

Aquí incluyo un ejemplo de cómo funciona el «efecto del volante» (figura 1.1). Jeff no se centra en los márgenes. Se centra más en el flujo de efectivo libre, es decir, el efectivo que una empresa es capaz de generar después de desembolsar el dinero necesario para mantener o ampliar su base de activos. ¿Por qué? Porque Jeff cree que el potencial de crecimiento de internet es gigantesco y todavía falta por explotarlo. Para Jeff, el año es 1889, y la fiebre por la tierra de Oklahoma está en marcha o, como le gusta decir, todavía es el Día uno de internet. Así que está dispuesto a rebajar los precios y crear programas como el del envío gratuito para ganarse la lealtad de los clientes e impulsar el crecimiento de las ventas hacia las inimaginables alturas que prevé. Después,



invertirá los ingresos generados de nuevo en la *santísima trinidad*: precio, selección y disponibilidad (hablaré al respecto más adelante).

A veces, la palanca que hay que accionar con el fin de crear el efecto del volante puede estar atorada y ser difícil de mover. El esfuerzo que supone puede ser costoso, incluso doloroso. Jeff y los accionistas de la empresa tuvieron que estar dispuestos a sacrificar mucho en los inicios, con tal de que la experiencia del cliente fuera la principal beneficiada. No todos los directores ejecutivos tienen el estómago que esto requiere. Pero la disposición de Jeff a pagar el precio ha producido en gran parte el éxito de Amazon.

En julio de 1999, Jeff decidió introducir a Amazon en el negocio de la electrónica. La empresa ganaba mucho dinero con la venta de libros, pero él sabía que entrar al negocio de la electrónica sería el primer gran paso en un mundo ilimitado de nuevos mercados. Los críticos dudaban de que funcionara. Muchos dijeron que los clientes debían ver y tocar los equipos en una sala de exposición y aprender a manejarlos con la ayuda de profesionales. Estos críticos, entre los que se encontraban muchos de los principales fabricantes, como Sony, así como analistas de Wall Street, necesitaban convencerse de que Amazon era capaz de vender productos electrónicos en gran volumen como un líder de los «precios bajos todos los días». Hasta que no los convencieran, el negocio de electrónica de Amazon se enfrentaría a una dura batalla, que incluía una estructura de costos demasiado elevada para las modestas ventas que generaría al inicio.

La mayoría de los minoristas no están dispuestos a operar en números rojos en ningún momento. Jeff lo estaba. Y aunque no fue grato por algún tiempo (lo que confirmaba las advertencias de los escépticos de Wall Street), al proporcionar suficiente información y un proceso de devolución sin fricciones, Amazon acabó creando el tipo de volumen de ventas que convenció a los vendedores y a los grandes fabricantes de que la gente compraría tecnología compleja en línea. Jeff había apostado a que sus clientes eran lo bastante inteligentes como para descubrir la electrónica por sí mismos, y ganó.



Una vez que ese volante comenzó a girar, la energía generada fue enorme. El éxito de Amazon en el mercado de la electrónica puso en marcha un círculo virtuoso de expansión de los mercados de comercio electrónico que sigue girando hasta hoy.

Necesidades permanentes de los clientes

La estrategia de Amazon incluye un gran precio en casi todos los productos que vende. Pero no se basa solo en el precio. Una amplia selección y una disponibilidad rápida y cómoda, con una gran entrega y servicio, son elementos básicos para las necesidades a largo plazo de los clientes. Así, precio, selección y disponibilidad son los tres deseos permanentes y universales del cliente que Amazon considera como su santa trinidad.

Precio, selección y disponibilidad son los tres deseos permanentes y universales del cliente que Amazon considera como su santa trinidad.



Ofrecer todo, conseguirlo más barato y facilitar la disponibilidad. Las modas, los gustos, los tipos de productos y los formatos cambian, pero la santa trinidad no lo hará. Es por ello que Jeff Bezos adoptó esta estrategia desde los primeros días de Amazon. Aquí incluyo un extracto de su primera carta, en 1997, a los accionistas de Amazon:

Desde el principio, nuestro enfoque ha sido brindar a nuestros clientes un valor convincente. Nos dimos cuenta de que la Web era, y sigue siendo, la World Wide Wait.⁴ Por lo tanto, nos propusimos ofrecer a los clientes algo que no podrían obtener de otra manera, y comenzamos a proveerles libros. Les trajimos mucha más selección de lo que era posible

⁴ Juego de palabras con *World Wide Web*, «red informática mundial» y *World Wide Wait*, «red de espera mundial» (N. de t.).



encontrar en una tienda física (nuestra tienda ahora ocupaba seis campos de fútbol), y la presentamos de manera accesible, con una búsqueda fácil y con un formato de navegación sencillo en una tienda abierta los 365 días del año, las 24 horas del día. Nos mantuvimos enfocados en mejorar la experiencia de compra, y en 1997 optimizamos nuestra tienda. Ahora ofrecemos a nuestros clientes certificados de regalo, compras 1-Click (sm),⁵ y muchas más reseñas, contenido, opciones de navegación y recomendaciones. Bajamos de forma dramática los precios, lo que aumentó aún más el valor para el cliente. La publicidad de boca en boca sigue siendo la herramienta de adquisición más poderosa que tenemos, y estamos agradecidos por la confianza que nuestros clientes han puesto en nosotros. Las compras periódicas y esta forma de difusión se han combinado para hacer de Amazon el líder en el mercado de ventas de libros en línea.⁶

Precio, selección y disponibilidad: todos los elementos de la santa trinidad están ahí. Por cierto, Jeff ha adjuntado esta carta de 1997 a la parte posterior de todas las misivas que ha escrito desde entonces a los accionistas. Y repite el mismo mantra cada vez que puede. En 2004, lo acompañé cuando dio una charla ante el equipo directivo de Target, el gran minorista. Jeff habló de las «necesidades permanentes de los clientes» y explicó que, si defines tu negocio en torno a este conjunto de necesidades, puedes tener una mejor orientación sobre cómo crecer e innovar. En el caso de Amazon, Jeff dijo: «nunca podría imaginar un mundo en el que un cliente quiera menos selección, precios más altos o una entrega más lenta». Continuó diciendo que estas necesidades permanentes de los clientes fueron la forma en que visualizó a Amazon para seguir creciendo e innovando. ¿Adivinen qué? Más de 15 años después, en el negocio de venta al menudeo de Amazon, estas necesidades siguen siendo las principales áreas de inversión e innovación.

⁵ 1-Click es una marca de servicio, Service Mark (sm) en inglés (*N. de t.*).

⁶ Bezos, Jeff, «1997 Letter to Shareholders», *Amazon*, 30 de marzo de 1998.



Veamos con más detalle los tres elementos de la santa trinidad y consideremos cómo Amazon ha construido su negocio en torno a cada uno.

Precio. La estrategia de precios bajos de Amazon está bien documentada. Durante casi dos décadas, Jeff ha demostrado que está dispuesto a ganar menos en un artículo —o en toda una línea de productos— a corto plazo para garantizar el crecimiento del negocio a largo plazo. Sin embargo, la obsesión de Jeff por los precios no tiene límites. Aquí un ejemplo:

Durante mis años en Amazon, todo el mundo entendía que nuestro objetivo era ser líder en precios bajos todos los días. Para lograrlo, teníamos que asegurarnos de que nuestros precios fueran iguales a los de nuestros competidores homólogos: Walmart, Best Buy y Target. En una reunión del superequipo, alguien opinó: «Si el minorista con el precio más bajo no tiene el artículo en stock, no deberíamos igualar el precio. ¿Por qué sangrar el margen sin motivo?».

Jeff se opuso de inmediato, y señaló que eso podría ser contraproducente. Si los clientes vieran que nuestro precio es más alto, comprarían a regañadientes un artículo no disponible en otro sitio, pero la transacción les dejaría un sabor de boca amargo que asociarían con Amazon. Jeff rechazó la idea de proteger nuestro margen de ganancia, subrayando que lo importante es lo que piensan los clientes.

Por supuesto, una estrategia de precios de bajo margen está bajo asedio de manera constante. Recientemente, la presión ha venido de algunos competidores difíciles: los minoristas tradicionales.⁷ Un analista de BB&T Capital Markets causó sensación en los medios de comunicación cuando informó que los precios que cobraba el minorista Bed, Bath & Beyond de una «canasta» representativa de treinta artículos habían disminuido del 9%, por encima de los que cobraba Amazon (a principios de 2012), al 6.5% por debajo de los de Amazon (en agosto de 2013).⁸ Otros

⁷ Con minoristas tradicionales se refiere a negocios minoristas en establecimientos fijos o de tiendas físicas (*N. de t.*).

⁸ «Amazon Losing Its Price Edge», *The Wall Street Journal*, 20 de agosto de 2013.



minoristas tradicionales, como Best Buy, ofrecen garantías para igualar los precios de Amazon. Debido a factores como el desplome de precios de los bienes raíces, a la progresiva nivelación de los impuestos sobre las ventas entre minoristas *online* y *offline* y al mayor margen de acción para reducir los precios entre los comerciantes de la vieja escuela, con márgenes de ganancias sanos (como los que disfruta hoy por hoy Bed, Bath & Beyond), la ventaja de precios de Amazon, alguna vez enorme, sobre los minoristas tradicionales se está desvaneciendo. Una de las grandes interrogantes para el futuro de la empresa es cómo responderá Amazon a esta creciente competencia.

Selección. Desde el principio, el objetivo de Jeff Bezos fue convertir a Amazon en una fuente de cualquier cosa que un cliente quisiera comprar, empezando por un surtido inigualable de libros y otros productos multimedia, que se expandió hasta incluir una gama ilimitada de productos.

Por supuesto, intentar convertirse en «la tienda de todo» (como se describe en el título del excelente libro de Brad Stone de 2013 sobre la historia de Amazon) no es nada fácil. Cuando Jeff no pudo averiguar cómo ampliar orgánicamente Amazon para ofrecer la gran variedad de productos que imaginaba, se formó la idea de la plataforma empresarial para la compraventa de productos. El mundo estaba repleto de gente que ya vendía de todo lo habido y por haber. Jeff me contrató para encontrar una forma de cohabitar con ellos bajo el amparo de la marca Amazon (véase capítulo 8, «piensa en grande»).

En resumen, al final descubrimos cómo vender de todo sin tener una gran carga de inventario ni el riesgo que conlleva. Hoy en día, la escala a la que opera Amazon es casi infinita, pues proporciona riqueza y variedad a la experiencia del cliente, lo que habría sido imposible hace unos años. *¿Qué busca? ¿Uranio? Sí. ¿Un conejo fresco y entero? Claro. ¿Curitas con forma de tocino? Entendido.* Si puedes imaginarlo, es probable que puedas comprarlo en Amazon. Y cuantos más productos fuera de lo ordinario descubren los clientes cada vez que navegan por el sitio de Amazon, se convierte en su lugar predeterminado para cualquier



compra que quieran hacer, lo cual provoca que el volante gire aún más rápido.

Disponibilidad. Cada vez que Amazon recibe un pedido de un cliente, ofrece un tiempo de entrega previsto para el paquete, lo que Amazon llama «la promesa». ¿Por qué el lenguaje tan comprometedor? Porque Jeff sabe que, en los negocios, hay fuertes consecuencias para los que no tienen un artículo o no pueden conseguirlo rápidamente para el cliente. Desgracia para aquellos que no logran honrar cualquiera de los elementos de la santa trinidad, incluida la disponibilidad conveniente y oportuna.

Un año pedimos cuatro mil iPods rosas a Apple para Navidad. A mediados de noviembre, un representante de Apple nos contactó para decirnos: «Hay un problema, no podemos realizar la entrega de Navidad. Se está haciendo la transición de una unidad de disco a una memoria de disco duro en los iPods, y no queremos que se utilice más la tecnología anterior. Una vez que tengamos los nuevos dispositivos, les conseguiremos sus cuatro mil. Pero no estarán listos para la Navidad».

Otros minoristas tan solo se habrían disculpado con sus clientes por el error de no entregar un producto a tiempo. Pero eso no iba a suceder en Amazon. No éramos el tipo de empresa que arruinaba la Navidad de las personas por falta de disponibilidad, bajo ninguna circunstancia. Por lo tanto, salimos y compramos cuatro mil iPods rosas al por menor y los mandamos todos a nuestra oficina en Union Street. Luego los clasificamos a mano, los reempacamos y los llevamos al almacén para ser empaquetados y enviados a nuestros clientes. Nuestros márgenes murieron con esos iPods, pero nos permitió mantener nuestra promesa a los clientes.

Durante la siguiente revisión semanal de esta negociación, tuvimos que explicar a Jeff lo que hacíamos y por qué. Solo asintió con aprobación y dijo: «Espero que te pongas en contacto con Apple y trates de recuperar nuestro dinero de esos bastardos». En última instancia, Apple dividió a regañadientes la diferencia de costos con nosotros. Pero incluso si no lo hubiera hecho, habría sido lo correcto para Amazon.



No éramos el tipo de empresa que arruinaba la Navidad de las personas por falta de disponibilidad.



Al servicio del cliente: *andon cord*

El *andon cord*, o cuerda andon, no es un concepto único de Amazon; es una idea tomada de la eficiente producción japonesa. Mi colega de Amazon, Clifford Cancelosi, estaba en la sala cuando el concepto se adaptó para su uso en Amazon. Es un principio de producción optimizada más famoso por su aplicación en la producción de automóviles. Supongamos que estás trabajando en una ajetreada planta de ensamblaje de Toyota y te das cuenta de que el aparato que estás instalando no encaja o tiene algún desperfecto. De inmediato te levantas y tiras de la cuerda andon, con lo que detienes la línea de ensamblaje y fuerzas una inspección para que el defecto se descubra con rapidez. Tal y como explica el consultor Todd Wangsgard, «la cuerda andon es una cuerda que los trabajadores pueden jalar —la que deberían jalar— cada vez que algo en el proceso de fabricación va mal y que podría comprometer la calidad del producto o la seguridad de las personas. La línea se detiene de inmediato».⁹

La versión de Amazon del *andon cord* comenzó con una conversación sobre un problema de atención al cliente durante la revisión semanal de la empresa. La cuestión se centraba en el modo en que los errores cometidos por un grupo de empleados (los que trabajaban en el grupo minorista) creaban dolores de cabeza a otro grupo (los del departamento de atención al cliente). «Cuando los empleados del grupo minorista no proporcionan los datos correctos al cliente o introducen la descripción incorrecta de un producto», explicó el jefe de atención al cliente, «el cliente se siente decepcionado con la compra. Y eso se traduce en una

⁹ franklincovey.com/blog/consultants/toddwangsgard/2010/02/12/pulling-andon-cord-lessons-timeout/.



llamada a atención al cliente, lo que nos lleva a la molestia de devolver el producto».

Discutimos el problema y dejamos a la gente del grupo de ventas al menudeo con algunas propuestas de acción para que lo solucionaran. Pero un par de semanas después, los clientes informaron que nada había mejorado.

Frustrados, los del grupo de atención al cliente tomaron cartas en el asunto y crearon su propia versión del *andon cord*. Cuando los clientes empezaban a quejarse de un problema con un producto, el servicio de atención al cliente tan solo lo retiraba del sitio web y enviaba un mensaje al grupo minorista que decía: «Arregla el defecto o no podrás vender este producto». No hace falta decir que, en el mundo de la venta al menudeo, detener la venta de un producto es una medida bastante perjudicial, el equivalente a cerrar una cadena de ensamblaje de automóviles. Sin embargo, Jeff se mostró inflexible a la hora de apoyar el sistema. «Si ustedes, señores minoristas, no son capaces de hacerlo bien, merecen ser castigados», declaró.

La historia del sistema *andon* pone de manifiesto una vez más la obsesión por el cliente que persiste en Amazon. Pero también ilustra la importancia —y el reto— de pensar en los clientes internos. Cuando se me encargó el lanzamiento de la plataforma empresarial para la compraventa de productos, me resultó muy difícil conseguir que nuestro personal interno pensara en los vendedores externos con la misma pasión que en los compradores. Pero para mi equipo, estos vendedores externos eran clientes que merecían ser tratados con el mismo respeto que los compradores de nuestro sitio web. El sistema *andon* es una forma de obligar a la gente a prestar atención a las necesidades de sus clientes internos o externos, cerrando el negocio hasta que se satisfagan esas necesidades.