

Amazon: equilibrio entre orientación al cliente y compromiso del empleado

Larisa Tatge
Jaume Ribera
Alejandro Lago

Contexto

En enero de 2020, la plantilla del gigante de *e-commerce* Amazon llegó a los casi 800.000 trabajadores sumando empleados a jornada completa, a jornada parcial y “asociados”. Entre 2016 y 2019, la compañía había incrementado su plantilla en alrededor de 100.000 empleados cada año, debido principalmente a la apertura de nuevos centros de distribución (*fulfillment centers*; es decir, FC) en distintos puntos del planeta.

Para su fundador, Jeff Bezos, el principal factor del éxito de Amazon es su enfoque al cliente: “La obsesión por el cliente está en el corazón de nuestra visión, y es estimulante ver cómo [este] reacciona”¹, dijo Bezos tras agradecer la recién obtenida primera posición de Amazon en el prestigioso ranking de Satisfacción al Cliente elaborado por la American Customer Satisfaction Index, ACSI.

Innovación continua

Fundada en 1994 por Bezos, Amazon era, al principio, una tienda *online* de libros. En su segundo año de operación, las ventas semanales de Amazon alcanzaron los 20.000 dólares. La empresa salió a bolsa (NASDAQ) en mayo de 1997, tras registrar una facturación de 148 millones de dólares. En los siguientes años, además de libros, Amazon pasó a vender juguetes, electrónica, herramientas, videojuegos y otros. Para llegar más rápido a su creciente base de clientes, realizó

¹ 16 de Marzo de 2017. Business Wire. Amazon Thanks Customers for #1 Ranking in American Customer Satisfaction Index [En línea]. <http://www.businesswire.com/news/home/20170316005297/en/Amazon-Customers-1-Ranking-American-Customer-Satisfaction>

Caso preparado por Larisa Tatge, case writer, bajo la supervisión de los profesores Jaume Ribera y Alejandro Lago. Septiembre del 2017. Revisado en septiembre del 2020.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2017 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 2/12/20



fuertes inversiones en nuevos centros de distribución (*fulfillment centers*) y en servicio al cliente en Estados Unidos, Reino Unido y Alemania.

Durante la burbuja de las *dotcom*, Amazon continuó aumentando sin cesar su base de clientes. En noviembre del 2000 se lanzó Amazon Marketplace, iniciativa que permitía a terceros disponer de la plataforma de Amazon para vender tanto productos nuevos como de segunda mano. En marzo de 2006 se creó Amazon Web Services, entrando así en el negocio del *cloud computing*. Diez años más tarde, en 2016, los ingresos de la compañía en este segmento superaron los 10.000 millones de dólares. En 2019 pasarían a ser 40.000, y Amazon ocuparía el lugar de líder en este mercado.

En 2007 Amazon dio el salto hacia la fabricación de equipos electrónicos con el lanzamiento de Kindle, un dispositivo electrónico para leer libros. Lo siguieron la tableta Kindle Fire, en noviembre de 2011, y el altavoz inteligente Echo, con el asistente de voz Alexa incorporado, en noviembre de 2015. Este último producto, desarrollado en Amazon Lab126, es similar a los asistentes Siri de Apple y Cortana de Microsoft. Su enfoque en productos domóticos ha continuado con los años, incluyendo, entre otros, Amazon Fire TV –un receptor de *streaming* de contenidos digitales en televisores parecido a Apple TV o Google Chromecast–, Amazon Key y Amazon Blink, sistemas de llaves y cámaras de vigilancia para hogares. Menos éxito tuvo el Dash Button –un pulsador wifi que, asociado a ciertos productos, permitía, con solo pulsar un botón, la compra directa a través de Amazon. A su vez, mediante Alexa y otros servicios de inteligencia artificial, la compañía también se ha posicionado como líder en este otro segmento.

La compañía también ha seguido expandiendo su sistema de distribución por el mundo. A finales del 2019 contaba con más de 175 almacenes, o *fulfillment centers*: unos 75 en Estados Unidos, más de 60 en Europa y 20 en Japón. En otras economías emergentes, como China (20 almacenes), India (12) y Latinoamérica (operaciones solo en México y Brasil), su presencia es mucho menor, a la sombra de competidores locales como Alibaba y JD.com en China o Mercadolibre en Latam. Esta expansión se ha apalancado en importantes inversiones e innovación en medios de almacenamiento y transporte propios. Por ejemplo, en 2014, Amazon introdujo el concepto de robot Kiva en algunos de sus almacenes. Estos robots son una especie de plataforma móvil autónoma que recoge las paletas preclasificadas de productos y las lleva de manera autónoma a las zonas de *picking*. Además, en diciembre de 2016, Amazon realizó la primera entrega comercial a un cliente final mediante un dron, en Cambridgeshire, Reino Unido.

La última vuelta de tuerca ha sido el lanzamiento, en 2016, del servicio Prime Now en algunas zonas metropolitanas como Nueva York, San Francisco, Londres, París, o, después, Madrid y Barcelona. Prime Now ofrece la entrega en menos de dos horas de cerca de 25.000 productos (incluidos de alimentación). Amazon también ofrece la posibilidad de entrega rápida a terceros a través de Amazon Flex. Este servicio se entiende como una respuesta competitiva a la aparición de compañías como Uber o Instacard en Estados Unidos, que ofrecen asimismo servicios de recogida y entrega a domicilio urgente.

La empresa también ha avanzado en el despliegue de un amplio abanico de proyectos; en apariencia, menos relacionados con el *retail*. Bezos compró en 2013 el diario *The Washington Post*, periódico icónico con más de 140 años de historia, por 250 millones de dólares. Si bien la compañía se posicionó siempre como una alternativa al canal de venta tradicional representado por librerías y tiendas, Amazon abrió su primera tienda física en Seattle en 2015, a la que siguieron aperturas en San Diego, Portland, Chicago y Boston. La compañía también empezó a trabajar en un nuevo concepto de supermercado y tiendas multimarca físicas (Amazon Go), con un alto componente tecnológico, que permiten hacer *check-out* automático sin pasar por caja. Amazon entró en el negocio físico definitivamente con la compra de la cadena de supermercados de estadounidense



Whole Foods, con 450 tiendas conocidas por vender productos orgánicos. La operación fue valorada en 13.700 millones de dólares.

Extrema orientación al cliente

En una entrevista en 2013, Bezos comentó al entrevistador, Charlie Rose: “Definiría a Amazon por nuestro ideario, que es la obsesión por el cliente. Siempre lo ponemos en el centro de todo lo que hacemos”. Este enfoque incluía:

- Un sistema fácil de pedido y entregas rápidas.
- Información para personalizar el trato, mejorando la experiencia de compra.
- Ayuda para que los clientes tengan acceso a la más amplia gama disponible.

Todos los departamentos de Amazon gestionaban activamente los datos de los clientes, generados a partir de la información de sus experiencias de compra. Esto permitió a la compañía innovar y tomar decisiones usando información objetiva y precisa.

Con tal de asegurar que los trabajadores mantuvieran dichos estándares con respecto al cliente, Bezos obligaba a los directivos –incluido él mismo– a visitar alguno de los centros de atención al cliente de la empresa dos veces por año. El objetivo era que los directivos adoptaran la mentalidad de Amazon respecto a escuchar al cliente de un modo activo y a comprender sus necesidades.

Para recordar siempre quién lleva la voz cantante en las reuniones, Bezos utilizaba el recurso de la “silla vacía”. Desde los tiempos iniciales de la empresa, hubo una silla vacía en las reuniones, la cual simbolizaba la presencia del cliente y recordaba a los ejecutivos el mantenerlo en mente cuando tomaran decisiones.

Otra forma en la que la compañía operativizaba su orientación al cliente era trabajando con los desarrolladores de soluciones “hacia atrás”. Este proceso implicaba escribir en la web, para cualquier nueva idea o solución a desarrollar, una nota de prensa ficticia dirigida a los clientes de Amazon, la cual debía incluir la visión del producto final antes de aprobar el desarrollo y su presupuesto. Si los beneficios que aportaría el producto no convencían al cliente, el proyecto era desechado.

En 2009, Bezos explicó en una entrevista en *Newsweek*: “Nosotros empezamos con el cliente y trabajamos hacia atrás. Aprendemos lo que haga falta y desarrollamos la tecnología que sea necesaria con tal de servirle”.²

En diciembre de 2011, Amazon pudo cumplir con la promesa de Bezos al servir el 99,9% de sus envíos a tiempo para Navidades. Ello implicó gestionar y transportar millones de envíos por todo el mundo.

² 20 de Diciembre de 2009. *Newsweek*. Why Bezos Was Surprised by the Kindle's Success [En línea]. <http://www.newsweek.com/why-bezos-was-surprised-kindles-success-75509>.