



ISTOCK/NITO100

AMAZON

# ¿Cuáles son los límites de su estrategia?

## UNA DE LAS RAZONES QUE EXPLICAN EL DOMINIO DE AMAZON en Estados Unidos es su foco milimétrico en el cliente. Pero, a largo plazo, ¿orientarse al cliente es un acierto o la perdición de la empresa?

La orientación al cliente siempre ha sido el faro y motor del extraordinario crecimiento de Amazon. Pero, pese a su éxito, los analistas han puesto en duda el potencial del gigante del comercio electrónico para obtener beneficios.

El equipo directivo de la empresa ha atribuido esa rentabilidad relativamente baja al coste de un servicio al cliente sin parangón y a la ampliación de su alcance geográfico. ¿Es posible llegar a un equilibrio entre el foco en el servicio al cliente, el crecimiento sostenible y la rentabilidad?

### Innovación orientada al cliente

Desde su salida a Bolsa en 1997, Amazon ha pasado de vender solo libros a comercializar películas, juguetes, electrónica, herramientas, videojuegos y otros productos, tanto usados como nuevos.

En 2006, entró en el negocio del *cloud computing* con la creación de Amazon Web Services. El lanzamiento de Kindle en 2007 marcó el salto de la empresa a la fabricación de hardware. Aunque lo habitual es dar el paso contrario, Amazon abrió una tienda física en 2015. Y un año después hizo su primera operación con un dron, avanzando así en su objetivo de emplear estos aparatos para la entrega a domicilio.

“Definiría Amazon por nuestro ideario, que es la obsesión por el cliente. Siempre lo situamos en el centro de todo lo que hacemos”. Así se expresaba el fundador de la empresa, Jeff Bezos, en 2013, año en que compró el *The Washington Post* por 250 millones de dólares.

La empresa siempre ha tenido como prioridades facilitar los pedidos y agilizar las entregas, aprovechar los datos para personalizar la experiencia de compra y ofrecer a los clientes la mejor oferta. Se ha llegado a decir que, para tomar conciencia del foco en el cliente, Bezos dejaba una silla vacía en las reuniones cual símbolo de la presencia del cliente durante la toma de decisiones.

### Un entorno de trabajo bajo escrutinio

En 2015, *The New York Times* acusó a Amazon de presionar en exceso a sus trabajadores en un artículo que denunciaba unas condiciones laborales implacables y un nivel de exigencia “irracionalmente elevado”.

Una semana después, Bezos envió una carta a todos los empleados de Amazon en la que se defendía: “El artículo (...) no describe el Amazon que conozco ni a sus amables *amazonians*, con los que trabajo cada día. Creo

fírmemente que cualquiera que trabaje en una empresa como la descrita en *The New York Times* estaría loco si se quedara en ella; yo ya la habría dejado”.

A diferencia de otras compañías de Silicon Valley, Amazon no era demasiado generosa con sus empleados. Eso sí, les pagaba hasta 5.000 dólares por dejar la empresa de acuerdo con el programa Pay to Quit para asegurar que la plantilla estuviese siempre motivada.

Tras el artículo, Amazon puso en marcha un nuevo sistema de comunicación interna llamado Amazon Connections. A diario, se pedía a los empleados que dieran su opinión respecto a cuestiones como el entorno de trabajo, la satisfacción laboral, el liderazgo y las oportunidades de formación. El programa se introdujo en los centros de operaciones, cuyas plantillas estaban formadas en su mayoría por obreros, y después se amplió a otros departamentos.

### ¿Combinación o tormenta perfecta?

A principios de 2017, mientras su facturación neta crecía, Amazon anunció la creación en un plazo de 18 meses de 100.000 nuevos puestos de trabajo en Estados Unidos, a jornada completa y dotados de todos los beneficios. En esos momentos, la empresa difería de sus competidores en el alcance de sus actividades, que abarcaban desde la distribución minorista hasta la logística y los servicios web. Con un foco tan amplio y su peculiar cultura corporativa, no era una empresa fácil de comprender.

Los expertos trataban de resolver preguntas tan básicas como qué tipo de empresa era o qué riesgos asumía al crecer a un ritmo tan rápido y en tantas direcciones. ¿Sería capaz Amazon de equilibrar a largo plazo el foco en el cliente, el compromiso de los empleados, el crecimiento sostenible y la rentabilidad con su actual estrategia? □

El caso **Amazon: equilibrio entre orientación al cliente y compromiso del empleado** (P-1165), elaborado por Larisa Tatge bajo la supervisión de los profesores del IESE Jaume Ribera y Alejandro Lago, está disponible en [www.iesep.com](http://www.iesep.com).

Otros sectores, como el de la salud, deberían aprender de los aciertos de Amazon porque podrían ser los siguientes en la lista de afectados.

## Satisfacer al cliente



por **Anders W. Fogstrup**  
Director general para  
Alemania y Escandinavia  
de Mundipharma

MUCHOS ANALISTAS SE PREGUNTAN HASTA CUÁNDO AMAZON seguirá siendo “la tienda más grande del mundo” y si su rentabilidad limitada es o no un éxito. En mi opinión, lo que realmente distingue a Amazon es aquello que hace mejor que nadie: satisfacer al cliente. Esta es la respuesta a la pregunta de si el modelo de Amazon es sostenible.

Desde los albores del comercio, el comportamiento del cliente responde a sus deseos y necesidades. Quienes les ofrezcan exactamente eso seguirán en la brecha. El extenso inventario de Amazon es solo un medio para conseguir un fin. Permite un modelo operacional de distribución impecable que ofrece lo único que realmente importa: la satisfacción del cliente.

¿Llegará Amazon a dominar el mundo? La empresa ha demostrado su capacidad para satisfacer los deseos y necesidades del cliente en los mercados de consumo tradicionales. Su plataforma es insuperable y ello la convierte en el objetivo a batir de los competidores. Quienes quieran desafiar su posición verán que su mayor obstáculo a corto plazo es la escala.

Últimamente han circulado rumores de que Amazon podría entrar en el mercado de la salud, un sector del que formo parte. Hay quienes dudan de las posibilidades de éxito de la empresa, dado que se trata de un mercado complejo, muy regulado, fragmentado y sujeto a los cambios de Gobierno en muchos países.

Sin embargo, desde un punto de vista global, la función de la atención sanitaria es también ofrecer soluciones a los clientes (pacientes). Durante décadas, los actores y

modelos operativos dominantes apenas han cambiado y todos luchan por mantener el control de su parte de la cadena. Los procedimientos estándar ofrecen eficiencias marginales e incrementales al tratar a todos los pacientes por igual, mientras que el coste total no deja de aumentar.

Visto desde fuera, el mercado de la salud muestra todas las señales de estar listo para una disrupción. Hasta ahora, la servitización ha permeado poco en el sector. Se ha avanzado en los pagos y precios basados en los resultados y el valor, respectivamente, pero ninguna de las partes parece dispuesta al cambio de paradigma que supone poner el foco en la satisfacción del cliente. Ni los proveedores ni los pagadores del sector han logrado dar con la fórmula adecuada para romper con el modelo tradicional de “precio por pastilla”. A una empresa como Amazon, que despunta en satisfacción al cliente y pensamiento no convencional, esa inercia le debe resultar atractiva. Suponiendo que fuera así, la pregunta es si los factores determinantes de la satisfacción del cliente en los productos de consumo son replicables en el ámbito de la salud.

Creo que la clave del éxito de la disrupción en el sector es precisamente la cultura del disruptor. Por lo que he oído y leído, Amazon se caracteriza por su valentía y capacidad de innovar. Son, sin duda, cualidades necesarias para acabar con décadas de estructuras arraigadas en el sector de la salud.

Esta reflexión entronca con las críticas a la falta de rentabilidad de Amazon. Lograr que el sector de la salud pase de ser un juego de eficiencias a otro de satisfacción del cliente exige

perseverancia y un compromiso a largo plazo. Puede que los inversores a corto lo vean como un factor desfavorable. Hasta ahora, sin embargo, la bolsa parece aceptar el elevado PER y la baja rentabilidad de Amazon. Tal vez esté anticipando su compromiso a largo plazo con un

nuevo mercado como el de la salud. Si algo hemos aprendido estos años es que con Amazon todo es posible.



Las recientes noticias sobre Amazon reafirman la importancia de gestionar la reputación como herramienta de diferenciación.

## La reputación como ventaja



por **María Sánchez Vargas**  
Directora de Comunicación de LG

ADMIRABLE. En la actualidad Amazon cuenta con una reputación y consideración de marca excelentes a ojos de los consumidores, que la sitúan entre las mejor valoradas globalmente, y es de las pocas marcas en el informe *Meaningful Brands* de Havas que el consumidor no querría que desapareciera. Pero, ¿es eso suficiente para garantizar su sostenibilidad?

La mayor empresa de comercio electrónico del planeta tiene una filosofía totalmente centrada en sus clientes, que ya superan los 300 millones. Amazon, precursora de la economía *gig*, presentó a la sociedad una nueva forma de consumir y cambió la forma en que realizamos nuestras compras, lo que le ha llevado a crecer hasta contar con una estructura mundial de más de medio millón de empleados.

Sin embargo, hoy Amazon recibe numerosas críticas en los medios de comunicación por sus requisitos como empleador y es también centro de atención para los reguladores. El halo benevolente que rodeaba todo lo digital a finales del siglo XX ha acabado para las tecnológicas, a las que se les exige convertirse en un agente social más activo. O, al menos, comunicar mejor lo que ya hacen.

El goteo constante de noticias negativas, junto con la inacción, puede llegar a hacer mella en la reputación de cualquier compañía y anticipar un problema futuro en la consideración de compra. Por suerte, muchas están a tiempo de construir un camino más cercano, abierto y comunicativo con la realidad de todos los públicos corporativos, y de convertirlo en una ventaja competitiva.

En primer lugar, con y hacia el público interno. Para ello, sería necesaria una estrategia de

*engagement* y comunicación interna que involucre honestamente a todos los empleados en el objetivo último de la organización. Pero, a su vez, también debería ser capaz de atender a los empleados de manera más personalizada y hacerles más conscientes del beneficio que están aportando a la sociedad. La forma de construir esta relación de confianza no solo ha de ser digital, sino fundamentalmente humana y tangible. Posiblemente, el reto de lo digital es mantenerse fiel a lo humano, y tenemos buenos ejemplos en los *rankings* de las mejores compañías en las que trabajar.

Por otro lado, con las sociedades en las que opera la empresa. Un análisis de las preocupaciones de esos ciudadanos y sus portavoces en los distintos países donde opera puede ayudar a definir un plan de actuación relevante y necesariamente coherente con las áreas de *expertise* de la empresa. Así puede crear una estrategia ampliamente social y responsable, mucho más allá del rol como empleador y tributante. Y si ya existe, ha de comunicarse ampliamente.

Finalmente, recordemos que la reputación abarca los comportamientos y relaciones de la compañía, además de su comunicación. Una estrategia de este tipo, rica en aportaciones relevantes para sus públicos, se debe comunicar cuidadosamente, ya que puede ayudar a ralentizar críticas y una posible mella en la reputación de compañía. Se trata de comunicar la unicidad y sentido práctico de los negocios, también la cara más cercana de las organizaciones, sus valores éticos y corporativos, así como sus estrategias de contribución a toda la sociedad.

El consumidor actual deja cada vez más claro que las marcas que le importan son las que le emocionan y las que admira por su contribución, las que trascienden de su papel como proveedor de servicios. Por tanto, la gestión de la reputación es hoy más que nunca una herramienta clave para la sostenibilidad y la generación de ventajas competitivas en los negocios.



Los inversores son conscientes de que la rentabilidad llegará cuando la empresa se estabilice.

## El valor de la paciencia



por **Javier Darriba**  
Emprendedor, consejero  
tecnológico e inversor

PESE A QUE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE AMAZON entre 2013 y 2015 muestran una gran fluctuación e incluso presentan pérdidas en algunos trimestres, la capitalización bursátil de la compañía no ha hecho más que crecer desde 2006.

A finales de 2014, el valor de Amazon en bolsa atrapaba al gigante Walmart, a pesar de que ese año el porcentaje de beneficios netos sobre ventas de la empresa de Bezos era negativo y Walmart registraba un 3,3%. ¿Cómo se explica esta permisividad del mercado con Amazon? Existen varias razones para ello.

La primera es histórica. Amazon nació en 1994 y, en plena burbuja *puntocom*, registraba pérdidas millonarias. Pero él nunca habló de beneficios, sino de crecimiento a largo plazo. “Lo primero es el consumidor. Inventar. Ser paciente”, declaraba el fundador, Jeff Bezos. Y, desde su salida a bolsa en 1997, la empresa nunca ha pagado dividendos a sus accionistas, sino que dedica todas sus ganancias a innovar y crecer. Con esta coherencia entre estrategia y ejecución, Amazon ha sabido ganarse la confianza del mercado.

La segunda razón es la evolución de los resultados de la compañía. Amazon ha crecido en facturación casi un 30% de media anual desde su creación hasta 2017. En el primer trimestre de 2018, las ventas se dispararon un 43%. Este crecimiento indica que la empresa está todavía conquistando mercados. Los inversores son conscientes de que la rentabilidad llegará cuando la empresa se estabilice.

El negocio de Amazon va más allá de la venta al por menor, en el que abarca cada vez más categorías.

A través de Amazon Marketplace, cualquier empresa puede comercializar sus productos y aprovechar las ventajas de Amazon Prime, una tarifa plana anual de envíos. En este segmento, dominado por las externalidades de red, va todo al ganador. Y esa es la tercera razón por la que los inversores saben que es mejor esperar en lugar de exigir rentabilidades tempranas. En realidad, lo mismo ocurre con la logística, un sector en el que también ha entrado la empresa de Bezos en su afán por ofrecer la mejor experiencia posible al cliente y en el que las economías de escala son clave.

Esta paciencia de la que hace gala Bezos –y los mercados– explica también por qué son capaces de enviar pedidos de escaso valor económico en apenas 24 horas. En lugar de mirar la rentabilidad de cada pedido, Amazon confía en el valor que le reportará un cliente a lo largo de toda su relación. De hecho, si bien el cliente de Amazon solía entrar en su web porque quería un mejor precio, ahora busca sobre todo comodidad. El cambio de misión de la empresa resulta significativo: mientras que al principio era “precios lo más bajos posible”, ahora aspira a “hacer las cosas más fáciles, rápidas, mejores y asequibles”. Y la prensa sigue recogiendo rumores de que veremos un aumento de la tarifa Amazon Prime, que podría triplicar su precio en 2019.

¿Podrían los comentarios sobre las condiciones de los empleados de Amazon dañar la confianza de los mercados en la empresa? En mi opinión, no. El grado de excelencia que han alcanzado en su ejecución solo puede conseguirse con un gran equipo y la compañía de Bezos ha demostrado su capacidad para atraer talento y convertirse en un lugar en el que muchos quieren trabajar.

La única nube que se cierne sobre el futuro de Amazon es una posible intervención de las autoridades para evitar una situación de monopolio. Dividir la empresa podría dar al traste con los planes de la compañía de seguir creciendo y aplazar la rentabilidad para que esta sea lo mayor posible. Como Bezos recomienda, habrá que ser pacientes.

