El Caso Amazon

La acelerada transformación para convertirse en una "Compañía AI-Driven"

Aunque cueste creerlo, Amazon no nació como una compañía AI-Driven. Nació en 1994 como un Ecommerce de Libros, y creció como retailer, operador logístico y proveedor de Cloud -entre otros-. Y aunque usa machine learning hace años, entendió que la IA no podía ser un nuevo proyecto tecnológico, sino una nueva forma de operar.

¿Cómo se transforma una compañía de más de un millón de empleados para que la IA sea el centro de su forma de trabajar?

El cambio: de usar IA a operar con IA

En junio de 2025, Andy Jassy, CEO de Amazon, escribió a todos sus empleados que la IA generativa es una tecnología que "aparece una vez en la vida, y que los agentes cambiarán la forma en que todos trabajamos". Para entonces, Amazon tenía más de 1.000 servicios y aplicaciones de IA generativa, pero no era una "Empresa AI-Driven".

La diferencia es relevante. Una empresa que simplemente "incorpora IA" agrega herramientas a procesos existentes. Una empresa AI-Driven parte de una pregunta distinta: si pudiéramos diseñar este proceso desde cero con IA, agentes y automatización, ¿cómo lo haríamos? Esa segunda pregunta obliga a rediseñar roles, procesos, tecnología, métricas y cultura.

Jassy lo dijo en su carta a los accionistas de 2026: "El desafío de los líderes es volver a la línea de partida y re-imaginar desde una hoja en blanco, como si se construyera hoy con la tecnología actual. La IA es una de las grandes inflexiones estratégicas de la compañía y Amazon no pretende jugar de manera conservadora".

El playbook Amazon: 8 pasos para convertirse en AI-Driven

01 Impulsar la transformación desde el CEO y Directorio

En Amazon, la transformación no la impulsa el área de tecnología: la lidera el CEO. Andy Jassy escribió personalmente a todos los empleados para explicar por qué la IA "cambiaría su forma de trabajar", y en su carta a los accionistas de 2026 planteó que cada experiencia de cliente será reinventada con IA, incluidas las que hoy funcionan bien.

La prioridad es también impulsada desde el Directorio. En abril de 2024, Amazon incorporó a Andrew Ng, uno de los referentes mundiales en IA, fundador del proyecto "Google Brain" y cofundador de Coursera. La compañía explicó que su experiencia ayudaría al directorio a entender las oportunidades y desafíos de la IA. Cuando el CEO y el directorio hablan el mismo idioma, las decisiones de inversión, talento y organización cambian de verdad.

02 Rediseñar los procesos de forma radical, pensándolos desde cero

Amazon no pone la IA como una capa encima de los procesos actuales. Los diseña de nuevo, pensándolos desde cero con la tecnología actual. Para ello tiene equipos independientes, cuyo objetivo explícito es re-imaginar procesos de negocio completos utilizando IA, además de Expertos en Transformación. Algunos ejemplos:

- Alexa+: Amazon tuvo que reconstruir su "cerebro" completo mientras seguía atendiendo a su base de clientes. Hoy los clientes conversan con Alexa el doble que antes.
- Migración de Java: decenas de miles de aplicaciones actualizadas con un agente de IA, con un ahorro estimado de más de 4.500 años de desarrollo.

> *La pregunta AI-Driven en Amazon no es "¿dónde ponemos un agente de IA?", sino "¿qué partes del trabajo dejan de tener sentido si un agente puede hacerlas?".*

03 Traer talento experto en IA para acelerar

Transformarse con el talento que ya existe es lento, y la Cultura suele conspirar en contra de los grandes cambios. Por ello, Amazon sale a buscar a los mejores. En octubre de 2026 incorporó a Pedram Rezaei, con casi 20 años en Microsoft y ex CTO de Copilot, como distinguished engineer para sus herramientas de IA. Su nuevo jefe lo presentó como un ingeniero que sigue programando todos los días, y cuyo plan es entregar algo real en sus primeros meses. Ese mismo año recuperó desde Microsoft a otros expertos, como Shawn Bice, Marvin Theimer y Reto Kramer, y anunció que vendrán más contrataciones.

04 Poner líderes de IA en posiciones clave

Dónde se ubica a los líderes de IA dice cuán estratégica es la IA para la compañía. En diciembre de 2025, Jassy creó una nueva organización que reúne los modelos de IA de Amazon, el diseño de chips y la computación cuántica, liderada por Peter DeSantis, con 27 años en la empresa, que le reporta directamente al CEO. A su vez, Swami Sivasubramanian, uno de sus líderes con más experiencia en IA, encabeza el área que desarrolla los agentes y herramientas que usan los 1.5 millones de empleados, y que busca cambiar en un 100% la forma de trabajo de la compañía.

También Beth Galetti, quién lidera RRHH -entre otros roles-, está liderando varias iniciativas para acelerar la transformación. Por ejemplo, bajo su dirección hay un equipo específico llamado "Future of Work", dentro que estudia cómo la IA está cambiando el trabajo a nivel de roles, equipos y organización.

05 Desarrollar una "Cultura Pro IA"

Jassy pidió a sus empleados "ser curiosos, experimentar con IA siempre que sea posible y buscar cómo hacer más con equipos más pequeños". El ejemplo vino desde el negocio: Beth Galetti, la VP que lidera Recursos Humanos, volvió a programar con Kiro después de 25 años y lanzó "Everyone Can Build", una competencia para que cualquier persona construyera una herramienta con IA, sin requisito técnico. En pocas semanas, más de 1.500 personas estaban construyendo.

Para que esa cultura sea posible, Amazon puso herramientas al alcance de todos: con Kiro cualquiera describe en lenguaje natural lo que necesita y la herramienta lo programa; con Amazon Quick los equipos consultan datos, investigan y automatizan flujos de trabajo.

Además, ha desarrollado "frontier teams", que son equipos pequeños y especializados que Amazon utiliza como "laboratorios" para descubrir cómo debería funcionar el trabajo en una empresa AI-Driven, y polinizar luego la organización de forma ágil.

06 Invertir en Entrenamiento y desarrollo de Capabilities Digitales

El entrenamiento en Capabilities Digitales es el pilar más importantes de la Transformación. Por ello, Amazon está impulsando un plan de re-skilling masivo ¡sumamente ambicioso!. Su programa Future Ready 2030 destina 2.500 millones de dólares a entrenamiento y desarrollo de habilidades, incluidos 1.000 millones para que 500.000 empleados más se capaciten en áreas de crecimiento. La capacitación en IA es gratis para todos los empleados de Amazon. Aparte, la compañía paga una certificación de IA de AWS al año por persona, desde conceptos básicos hasta IA generativa avanzada, buscando así inocular una nueva forma de trabajo.

07 Medir adopción e impacto en el negocio, y asociarlo a incentivos

Lo que no se mide no se mejora. Antes de que la IA muestre impacto en costos o ingresos en Amazon, el primer indicador es la adopción: cuántas personas la usan, con qué frecuencia y en qué procesos. Esto es clave para la "gestión del cambio". Sin esa visibilidad, la transformación depende de la voluntad de cada equipo.

Amazon lo entendió temprano. Por ej. el 2025 definió a Kiro como la herramienta preferida de programación con IA y fijó una meta para toda la compañía: que el 80% de sus desarrolladores use IA al menos una vez por semana.

Pero también aprendió que el incentivo tiene que apuntar al resultado. Por ello han creado variose indicadores de resultados, como por ej:

- KPI en desarrollo: cuánto código generado con IA llega efectivamente a producción.
- KPI en Administración y Finanzas: tiempo de ejecución de una tarea

El modelo que queda es de tres dimensiones: 1) medir adopción para acelerar, 2) medir uso con valor -para evitar el "uso por cumplir"-, y 3) medir impacto de negocio, como los 260 millones de dólares anuales que ahorró la migración de Java. Los incentivos y reconocimientos deben premiar las dos últimas.

08 Gobernar la transformación: dueños, equipo dedicado, seguimiento y control

Una transformación de este tamaño no se sostiene sola. Amazon la gobierna en cinco frentes:

- Cada área es dueña de su adopción. Según un documento interno revelado por Business Insider el 2026, Amazon pide a sus gerentes tratar la IA como cualquier inversión en automatización: identificar casos de uso, medir resultados y crear prácticas repetibles. Los equipos eligen qué herramientas usar y cómo implementarlas, y son medidos por ello.
- Un equipo 100% dedicado a cambiar la forma de trabajar. La organización de Swami Sivasubramanian existe para construir los agentes y herramientas que transforman el trabajo de los empleados. Cuando un rediseño exige partir de cero, Amazon arma equipos separados de la operación.
- Seguimiento del avance desde la alta dirección. El S-Team, el comité ejecutivo de Jassy (CEO), sigue el progreso contra metas concretas para que esto avance a lo largo de la compañía, y se produzca un cambio cultural.
- Reglas de uso: en marzo de 2026, tras caídas de servicio vinculadas a cambios de código hechos con IA, Amazon exigió que ingenieros senior aprueben los cambios asistidos por IA de los equipos junior y semi-senior.
- Control técnico: existen iniciativas para verificar que un agente de IA cumpla las políticas de la empresa.

Adicionalmente, Amazon creó una plataforma central para compartir buenas prácticas mediante Centros de Excelencia, y acelerar la adopción y el cambio cultural.

Los resultados hasta ahora

La IA ya no se mide sólo en productividad de los desarrolladores: hoy mueve ventas, costos, calidad y velocidad en toda la compañía. Algunos números:

US$10.000M	10%	50%	US$260M
Ventas incrementales anualizadas estimadas gracias a Rufus, el asistente de compras con IA	Más eficiencia en el desplazamiento de la flota de robots (DeepFleet)	Menos errores de medicación en Amazon Pharmacy	Ahorro anual por la migración de Java con un agente de IA

- **Ventas:** Rufus, usado por unos 250 millones de clientes, aportaría más de US$10.000 millones en ventas anualizadas, y los clientes conversan con Alexa+ el doble que antes.
- **Operaciones:** la IA hizo 10% más eficiente la flota de robots y acelera hasta 75% el almacenamiento de inventario, con un ahorro estimado de unos 30 centavos por artículo despachado.
- **Salud y vendedores:** Amazon Pharmacy redujo cerca de 50% los errores de medicación, y más de un millón de vendedores crea sus fichas de producto con IA en minutos.
- **Áreas de soporte:** Finanzas responde con IA las consultas sobre facturas y pagos, y más de 1.500 personas de RR.HH. y otras áreas construyeron sus propias herramientas.
- **Tecnología:** la migración de Java ahorró 4.500 años de desarrollo y US$260 millones anuales; Kiro y Quick multiplicaron su uso interno y hoy se venden como productos.

La lógica detrás del playbook

01	02	03	04
Liderazgo	**Forma de trabajar**	**Personas**	**Medición y gobierno**
CEO y directorio al frente, talento experto y líderes de IA clave (pasos 1, 3 y 4)	Procesos rediseñados desde cero (paso 2)	Cultura pro-IA y Entrenamiento para todos (pasos 5 y 6)	Adopción, incentivos, dueños y seguimiento (pasos 7 y 8)

¿Qué pueden aprender otras organizaciones?

1. Que lo lidere el CEO: la IA debe ser la prioridad número uno, también en el directorio.
2. No empezar por la herramienta: elegir procesos completos y rediseñarlos desde cero. Automatizar un proceso malo produce un proceso malo más rápido.
3. Traer talento experto para acelerar el cambio cultural y los conocimientos.
4. Poner a líderes de IA en posiciones clave, cerca del CEO.
5. Premiar la experimentación: dar a todos permiso y herramientas para construir, con ejemplos que vengan del negocio.
6. Invertir en entrenamiento intensivo para dotar a los equipos del conocimiento necesario.
7. Medir la adopción desde el día uno, y alinear los incentivos a resultados.
8. Darle una Gobernanza: cada área dueña de su adopción, y un equipo aparte dedicado a rediseñar el trabajo, la Cultura y velar que este cambio ocurra con agilidad.

Autor: Daniel Seoane M.

Fuentes principales

- About Amazon: carta de Andy Jassy sobre IA generativa (2025); incorporación de Andrew Ng al directorio (2024); extracto de la carta a accionistas 2026; caso "Everyone Can Build" (2026).
- AWS, hito de Amazon Q Developer (2024) · GeekWire (octubre 2026) · Financial Times (2026) · Business Insider y People Matters, documento interno sobre adopción de IA (abril 2026).
- About Amazon y resultados trimestrales: Rufus (2025), DeepFleet (2025), Sequoia (2023), herramientas de IA para vendedores · Amazon Pharmacy, reducción de errores de medicación con IA · AWS Machine Learning Blog, asistente de IA de Amazon Finance Operations · The New York Times, documentos internos sobre automatización (octubre 2025).

nexitty consulting

Daniel Seoane
AI & Digital Transformation
daniel.seoane@nexitty.com