

Mentalidad digital para un mundo digital • ¿Conoce bien a su equipo de profesionales?  
• ¿Cómo incrementar las ventas gracias al Shopping Experience?



# MANAGEMENT Society

■ ■ 2014 - EDICIÓN PARA PERÚ

43  
número

A 30 años del lanzamiento de la primera Mac  
¿Cuál es la esencia de su contribución?  
¿Qué imprimió en su compañía  
para convertirla en la más innovadora  
del mundo? ¿Cómo lo hizo?  
¿Cómo se salvó Apple?



# LAS CLAVES DE LA TRANSFORMACIÓN DE APPLE

MUCHOS AUTORES HAN TRATADO DE EXPLICAR LA CLAVE DEL ÉXITO DE UNA EMPRESA COMO APPLE, Y NINGUNO DE ELLOS HA OBTENIDO EL ROL CENTRAL DE JOBS. PERO ¿CUÁL ES LA ESENCIA DE SU CONTRIBUCIÓN? ¿QUÉ IMPRIMIÓ EN SU COMPAÑÍA PARA CONVERTIRLA EN LA MÁS INNOVADORA DEL MUNDO? ¿CÓMO LO HIZO? ¿CÓMO SE SALVÓ APPLE?

Por Luis Huete, Profesor del IESE Business School y Javier García Arevalillo, Director de Proyectos de Huete & Co.

**E**n agosto de 1998 Steve Jobs acaparaba toda la atención en el primer gran lanzamiento de Apple desde el regreso de su carismático cofundador. Se presentaba la computadora iMac, punta de lanza de la estrategia de plataforma que Jobs y su equipo fueron diseñando a lo largo de los siguientes años.

Era mucha la expectativa creada alrededor del flamante CEO interino de Apple, y más tras las polémicas decisiones que había tomado en el año escaso que llevaba al frente de su empresa. El iMac, de alguna forma, tenía que justificar todas esas decisiones y

ayudar a reflotar una empresa que iba a la deriva doce años después de la salida de Jobs. Y lo consiguió con creces.

Muchos autores han tratado de explicar la clave del éxito de una empresa como Apple, y ninguno de ellos ha obviado el papel central de Jobs. Pero ¿cuál es la esencia de su contribución? ¿Qué imprimió a su compañía para convertirla en la más innovadora del mundo? ¿Cómo lo hizo? ¿Cómo se salvó Apple?

## **Nacimiento de Apple**

No es el objetivo de este artículo hacer un recorrido histórico exhaustivo de la compañía, pero para entender el éxito actual de Apple hemos de retroceder al impulso inicial de Jobs. Quienes tuvieron la ocasión de usar un Apple II (primer gran éxito de Apple, en 1978) experimentaron una cierta familiaridad al probar el iMac del 98. Y el iPhone más

adelante. ¿De dónde nace esta sensación?

Cuando Jobs y Steve Wozniak diseñaron su primera computadora personal, el concepto en sí era revolucionario: los ordenadores se concebían entonces como herramientas puramente empresariales, que facilitaban la automatización de ciertos procesos y que controlaban unos pocos técnicos. Sin embargo, Jobs lo concibió desde el principio como un producto con potencial para convertirse en instrumento para la eficiencia personal. Y, por eso, desde un principio, los ordenadores Apple se fabricaron pensando en qué necesitaba realmente un usuario individual, para que así la máquina le facilitara ese trabajo. Con esta idea se sacaron

**Apple lleva la innovación en la sangre, entre otros motivos, porque primero se diseña pensando en el usuario... y luego se estudia cómo hacerlo. Esta es una característica que nunca se ha perdido en la compañía, ni siquiera en los tumultuosos años tras la marcha de Jobs.**

los primeros Apple y, más adelante (1984), el Macintosh, primer ordenador con ratón.

Ahora bien, Jobs fue consciente desde el principio de un factor esencial: para vender el primer modelo de ordenador personal al público necesitaba salvar dos grandes barreras. La primera, evidentemente, era el precio; la segunda, la complejidad de lo que el usuario iba a tener que aprender para poder usar el equipo. Por eso concluyó que los futuros clientes no podían quedarse sólo en la utilidad del ordenador: debían enamorarse del producto para salvar las dos barreras mencionadas. Lo describe muy bien Bill

Atkinson, miembro del equipo de desarrollo de la Macintosh:

“Los que estábamos en el equipo [original] de Macintosh nos sentíamos muy emocionados con lo que estábamos haciendo. El resultado fue que la gente veía una Mac y se enamoraba de ella... Había una conexión emocional... Creo que eso provenía del corazón y del alma del equipo de diseño.”

Apple lleva la innovación en la sangre, entre otros motivos, porque primero se diseña pensando en el usuario... y luego se estudia cómo hacerlo. Esta es una característica que nunca se ha perdido en la compañía, ni siquiera en los tumultuosos años tras la marcha de Jobs.

#### Los primeros años

En un principio Apple nació con el empuje y la visión de Jobs, y gracias, también, a su afán de rodearse de los mejores, de personas que pudieran secundar sus ideas o completar su carácter visionario. Steve Wozniak es un primer ejemplo. John Sculley es otro, pero de ingrato recuerdo para Jobs. Tim Cook es uno de los más recientes: la lista es muy larga. Esta tendencia a acompañarse de caracteres complementarios al suyo habla alto y claro del principal deseo de Jobs: que su empresa triunfase.

El primer gran éxito, el Apple II, alumbró los primeros años gloriosos de la empresa: se ganó el áurea de innovadora, hasta el punto de atraer a talentos como Bill Gates, ávido de aprender cosas del primer Mac (y de paso sondear posibles innovaciones

para el sistema operativo que estaba empezando a desarrollar).

Esos 5 o 6 años de éxito inicial tuvieron dos efectos relativamente opuestos: Apple y Jobs ganaron pingües beneficios, tanto económicos como de prestigio; pero éstos a la vez dispararon la autoconfianza (ya de por sí alta) de Jobs en su genialidad. En el desarrollo del Mac, que, según él mismo, sería el mayor invento desde el teléfono, tomó una serie de decisiones arbitrarias que más adelante lastarían su venta.

Para entender la relevancia de estas decisiones hay que hacerse una idea del contexto. A principios de los 80 IBM irrumpió en el mercado con sus PCs, que disponían de una ventaja decisiva: se podían clonar, circunstancia que entonces abría las posibilidades comerciales del producto. Las empresas empezaron a optar por los PCs en detrimento de Mac principalmente por esta razón... En estas condiciones, Jobs veía el Mac como su as en la manga para revertir la situación del mercado, abocado al monopolio de IBM.

Pero pasó algo que ninguno de los actores en liza previó en un principio: la ventaja que IBM tomó gracias a la posibilidad de clonar sus modelos, que aceleró la consolidación de un estándar, dando lugar a una economía de red que ni Gates (que se encontraba desarrollando el primer Windows) ni Jobs habían preconizado.

Para entender este efecto podemos remitirnos a otro ejemplo: el de los teclados Qwerty que se desarrolló a mediados del siglo XIX, con la invención de las máquinas de escribir, y que aún hoy en día usamos. Lo interesante del ejemplo es que estos teclados fueron diseñados para que la escritura fuese más lenta, y así las máquinas no se atasasen (cosa que pasaba si se

**No hay dudas de que la Mac fue una revolución: era una computadora estéticamente impactante, la primera con caligrafías distintas, compacta, y con una serie de características muy innovadoras... Pero fracasó.**

escribía muy rápido). Cuando un número mayoritario de usuarios adopta un estándar, éste actúa de barrera insalvable para otros posibles competidores. En el caso del teclado, una vez que la totalidad de fabricantes lo hubo adoptado y todos los usuarios se acostumbraron a su uso, resultó ya imposible cambiarlo a otro estándar más eficiente. Este es el poder de una economía de red.

Pues bien, algo similar pasó con la eclosión de los IBM y la adopción por éstos del sistema operativo MS-DOS primero, y Windows, más adelante. La difusión de los ordenadores “clonables” sirvió de plataforma a Microsoft, cuyo sistema operativo se convirtió en el primero que adoptaron la mayoría de los nuevos usuarios de PCs y las empresas, y en poco tiempo adquirió el estatus de estándar de la industria, al asociarse con otros productos como Office. La clave fue ésa: acaparar la primera gran ola de usuarios y que éstos asumieran el sistema operativo de Microsoft como estándar.

Volviendo a Apple... No hay dudas de que el Mac fue una revolución: era una computadora estéticamente impactante, la primera con caligrafías distintas, compacta, y con una serie de características muy innovadoras... Pero fracasó. En la fase de diseño, Jobs decidió que el Mac no iba a tener ventilador (el ruido le irritaba) y que su memoria no iba a poder ampliarse, desoyendo los consejos técnicos de su equipo. Tras la expectación creada en torno al Mac las primeras semanas, las ventas se derrumbaron y la empresa sólo se sostenía gracias a las ventas... del Apple II.

Este fracaso aceleró la formación de una economía de red alrededor del ecosistema de la competencia; porque otro de los errores de Jobs fue romper con Bill Gates cuando éste estaba desarrollando un Excel para el Mac. Jobs quería exclusividad, y decidió apostar por el Lotus

1,2,3, programa que apuntaba a la competencia del futuro Office, pero que sufrió demasiados retrasos para ejercer una verdadera oposición a las herramientas de Microsoft.

Comenzaba el cuasi-monopolio de la combinación IBM-Windows y la travesía por el desierto de Apple, que en 1985 prescindía de la dirección de Jobs y la confiaba a John Sculley, a quien el propio Jobs había atraído a su compañía por su capacidad de gestión y que forzaría su caída por la necesidad de cambiar el rumbo de la empresa; tarea que no podía hacer con Jobs contradiciendo todas sus órdenes. Jobs se vio fuera de la empresa que fundó, con 30 años y el fracaso de su Mac sobre las espaldas.

#### Apple sin Jobs

Durante esa época hubo dos tendencias que marcaron la industria: el empuje irresistible de los clones de IBM y los rápidos cambios en la tecnología, junto con una afluencia masiva de capital de riesgo que retroalimentaba la espiral de cambios. En los doce años que duró la ausencia de Jobs se sucedieron tres presidentes en Apple, y cada uno apostaba por una estrategia distinta. Al principio, gracias a la impronta dejada por Jobs, cada nuevo producto mantenía la esencia de Apple: calidad, atractivo, sencillez. Pero con el tiempo, y por la necesidad de mantener la empresa a flote, los productos fueron desarrollándose más con el foco en la eficacia y abandonando progresivamente el foco en el diseño y en la calidad de experiencia del usuario.

Las diferentes estrategias seguidas durante esos años diferían en el enfoque sobre dos áreas: la alternativa de dar licencias para clonar los ordenadores Apple o desarrollar un sistema operativo más compatible con los IBM; y la decisión sobre si entrar a competir en el mercado empresarial, donde la presencia de Apple era meramente testimonial. Así, en un clima de cambios de estrategia frecuentes, el número de productos crecía sin tener una meta clara, una idea de conjunto que aglutinara todos los proyectos que desarrollaba



la compañía.

### El regreso de Steve Jobs

Es conocida la trayectoria profesional de Jobs tras su marcha: creó NeXT, empresa que desarrolló el software que más tarde usaría Timothy Berners-Lee para la World Wide Web. Además, compró Pixar, que, en asociación con Disney, reinventó la industria de la animación con algunas de las mejores películas del género. De hecho, fue Pixar la que mantuvo a flote a Jobs cuando estaba al borde de la bancarrota: la computadora NeXT había sido otro fracaso en ventas, pero el sistema operativo (NeXTStep) adelantaba en 10 años al resto de sistemas del mercado, incluyendo Windows y Copland.

Tras varios intentos de vender el sistema operativo como forma de esquivar la muerte de su empresa, Jobs estaba casi resignado a perder... cuando John Lasseter, a quien Jobs había puesto al frente de Pixar, lanzó Toy Story en 1995. Fue un éxito inesperado y sin precedentes en la industria cinematográfica que marcaría un antes y un después. Jobs entonces maniobró para que Disney comprara Pixar, y él mismo se convirtió en el máximo

Hay algo que se olvida con frecuencia: antes de fascinar con la iMac, Jobs tuvo que afrontar la primera conferencia en la que fue abucheado por los más fieles seguidores de Apple.

accionista individual de la "Factoría de sueños". Esto concedió un respiro fundamental a Jobs.

Paralelamente, el fundador de Apple seguía de lejos la trayectoria de su antigua empresa, ahora a la deriva y cuya desaparición preconizaban los principales analistas. Tras la irrupción de Pixar en escena, Jobs volvió a los focos y, al ser preguntado por Apple, afirmaba que tenía un plan para salvar la compañía.

En 1997, el entonces presidente de Apple Gil Amelio decidió comprar NeXT y, por ende, traer a Jobs de vuelta a su empresa. Fue la mejor decisión que pudo tomar, aunque le acabó costando el puesto. Cuando Jobs volvió a coger el mando de Apple tomó una serie de decisiones que fueron muy discutidas: detuvo el programa de licencias (que por entonces representaba un 20% de las ventas totales de ordenadores Mac), trasladó las fábricas al extranjero, revo-

lucionó (de la mano del recién llegado Tim Cook) el sistema de distribución y suministro de la compañía y lanzó una tienda online.

No perdió el tiempo: tras entrevistarse con muchos empleados de las distintas zonas del organigrama, llegó a la conclusión de que había demasiados productos, y que ni siquiera los propios empleados tenían una idea clara de las diferencias entre algunos productos... Si los propios empleados no tenían clara la oferta de la compañía, ¿cómo iban a tenerla los clientes?

¿Qué proponía Jobs, en cambio? Devolver la compañía a lo que debía ser, a lo que fundó. Tenía una idea clara sobre qué se necesitaba hacer para enfrentarse a la competencia y reflotar la empresa, pero para ello necesitaba recuperar la cultura que quiso imprimir a Apple en el inicio. Una cultura que, años más tarde (en diciembre de 2004), resumía así:

"El sistema es que no hay sistema. Eso no quiere decir que no tengamos un proceso. Apple es una compañía muy disciplinada y contamos con muy buenos procesos. Pero no se trata de eso. El proceso te hace más eficiente. Pero la innovación surge cuando la gente se encuentra en los pasillos o cuando alguien te llama a las 10:30 de la noche con una nueva idea, o porque se dieron cuenta de que cambia por completo la forma como hemos venido tratando un problema. Se da en las juntas ad hoc de seis personas, convocada por alguien a quien se le acaba de ocurrir algo nuevo que cree que es fantástico y quiere saber lo que los demás piensan de su idea. Y la innovación viene una vez que hemos dicho no a mil cosas para asegurarnos de que no vamos por el camino equivocado o que estamos tratando de hacer demasiadas cosas. Siempre estamos pensando en nuevos mercados a los que podamos entrar, pero es sólo al decir no cuando te puedes concentrar en las cosas que son realmente importantes."

Siguiendo esta idea decidió recortar drásticamente el número de produc-

tos a desarrollar: de los 15 que había en 1997 a tan sólo 3. Decir que no para concentrarse en lo importante. El primer producto de esos tres fue la nueva línea de iMacs. A éste le seguiría la verdadera revolución de Jobs: el iPod y la plataforma iTunes. Sólo un año después de lanzar el iPod, Apple pudo por fin respirar tras quince años de sufrimiento.

### Decisiones difíciles

Pero hay algo que se olvida con frecuencia: antes de fascinar con el iMac, Jobs tuvo que afrontar la primera conferencia en la que fue abucheado por los más fieles seguidores de Apple. Al poco de regresar a Apple quiso explicar algunas de las decisiones que tenía pensado tomar para reconducir el rumbo de la empresa, y una de ellas tomó por sorpresa a casi todos: escenificó la paz con Microsoft al conectar por videoconferencia con Bill Gates, en directo, para que éste pudiera explicar las nuevas líneas de colaboración entre las dos compañías. Incluyendo la inversión de 150 millones de dólares de Microsoft en la "nueva" Apple.

Jobs ya no era el veinteañero alocado de las presentaciones grandilocuentes y las imposiciones arbitrarias. El fracaso había templado su carácter y, si bien mantenía la virtud de rodearse de talento, ahora se le añadía una cualidad aún más importante: escuchar ese talento. Además, el éxito de Apple pesaba más que su ego, y empezó a tomar decisiones que contradecían las que había tomado en su juventud.

Este es el aspecto más diferencial en el Jobs que vuelve a Apple: su madurez le ayudó a tener una mayor visión de conjunto y un oído más atento. Y eso le facilitó acertar a la hora de decidir el foco sobre las nuevas ideas. Uno de los talentos que descubrió fue el de un desmotivado Jonathan Ive, cuyas

La comercialización de la primera iMac vino precedida por una campaña publicitaria que causaría furor, y que refleja magistralmente la cultura que Jobs quiso infundir a su empresa.

ideas sobre diseño estaban siendo desoídas por la directiva... hasta que llegó Jobs, el innovador que olía la genialidad a mucha distancia. Enseñó a surgir la química entre ambos, e Ive tuvo vía libre para diseñar el iMac, con su carcasa translúcida de colores.

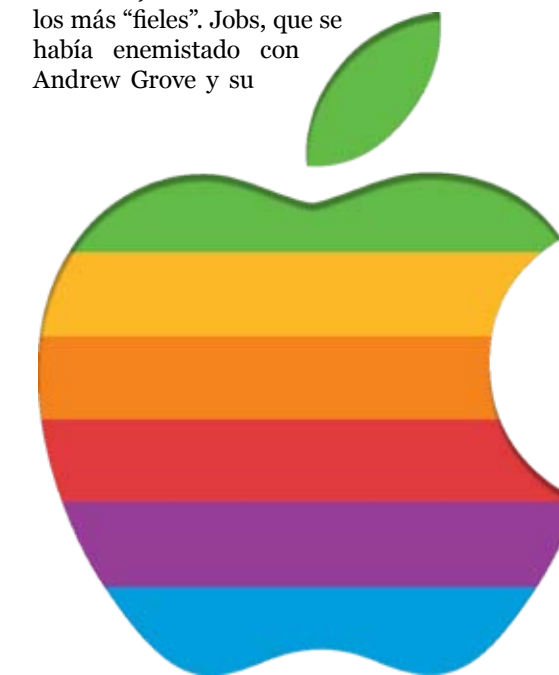
Pero Jobs no sólo aportó ese gusto por la innovación: a Apple no le bastaba con sacar buenos productos para vencer a los gigantes (IBM, Compaq, Dell...). Necesitaba un rumbo, un plan maestro. Porque de las dos barreras que tenían los usuarios de los primeros ordenadores personales, precio y complejidad de uso, la segunda había desaparecido; pero en Apple se añadía otra dificultad: la absoluta predominancia de Windows y la incompatibilidad de muchos de sus programas con el MacOS desalentaban al usuario a cambiar. Jobs consiguió revertir esta situación recuperando el atractivo de los productos de Apple, mejorando la compatibilidad con programas de Microsoft... y con una estrategia de productos que marcaría la tendencia de la industria durante las siguientes décadas.

La clave: una estrategia de plataforma que aglutinase y diese sentido al esfuerzo innovador del equipo de diseño, mucho más focalizado a su vez en unos pocos proyectos. Las ventajas de seguir esta estrategia son claras: permite ahorrar tiempo y recursos porque muchos elementos de diseño y fabricación son comunes a todos los productos de la familia, mejorando también la cadena de suministros y la estructura de costos.

**Tanto a la empresa como a los proveedores.** Pero, sobre todo, beneficia a los clientes, que no necesitan proceso de aprendizaje para nuevos productos, y que ahorran tiempo y esfuerzo al no tener que traspasar información de un dispositivo a otro. Apple también fue pionera en plataformas en la nube para facilitar una experiencia de usuario que éste, aún inconscientemente, demandaba.

Todavía faltarían dos decisiones difíciles en las que el futuro de la compañía pasó por encima del ego de Jobs. Tras firmar la paz con Microsoft, la relación con Gates mejoró. Sin embargo, cuando Apple introdujo el iPod, Jobs declaró que su dispositivo jamás iba a funcionar con Windows. A los dos meses del lanzamiento, Jobs finalmente escuchó a su equipo y vio que realmente deseaba que cualquiera pudiese tener un iPod; así que se desarrolló iTunes para Windows. Las ventas sobrepasaron extraordinariamente las previsiones, y Apple recuperó definitivamente su aura.

La otra decisión difícil llegó en 2006 y también provocó (como la paz con Microsoft) reacciones airadas en los más "fieles". Jobs, que se había enemistado con Andrew Grove y su



empresa, Intel, en los años 80, anunció que Apple abandonaba los chips de Motorola y pasaba a fabricar sus portátiles con microprocesadores de Intel. La indignación de algunos impidió que vieran la genialidad de la jugada: ahora cualquier portátil Mac iba a poder usar Windows. Jobs estaba abriendo la puerta a aquellos usuarios que querían seguir usando Windows (los efectos de la economía de redes seguían presentes) pero que estaban fascinados con el MacBook; y, sobre todo, a aquellos (cientos de miles) que se enamora-



rían en 2008 del MacBook Air.

### Los años de éxito

La comercialización del primer iMac vino precedida por una campaña publicitaria que causaría furor, y que refleja magistralmente la cultura que Jobs quiso infundir a su empresa: "Este es un tributo para los locos. Los inadaptados. Los rebeldes. Los problemáticos. Los que van en contra de la corriente. Los que ven las cosas de manera diferente. Ellos no son aficionados a las reglas. Y no tienen ningún respeto por el status quo. Puedes citarlos, estar de acuerdo con ellos, glorificarlos o vilipendiarlos. Pero la única cosa que no puedes hacer es ignorarlos. Porque ellos cambian las cosas. Empujan a la raza humana. Y mientras que algunos pueden verlos como locos, nosotros los vemos como genios. Porque las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo, son las que lo hacen."

Así era Jobs, y así quiso a su empresa. Al hacer estos porqués explícitos atraía a todos aquellos que se identificaban con los mismos valores que Apple. Nadie asocia Microsoft con inconformismo. En toda decisión de compra hay un elemento emocional importante, que muchas veces

De 2001 (año de lanzamiento del iPod) hasta 2011 (año de fallecimiento de Steve Jobs) Apple vivió sus años triunfales como la empresa más innovadora del mundo.

pasa por encima del precio o de la eficiencia del producto.

Poner sobre la mesa estos porqués, apoyándolos con productos que enamoran a primera vista y que proporcionaban una experiencia de cliente única, fueron elementos clave en el éxito de los años siguientes.

De 2001 (año de lanzamiento del iPod) hasta 2011 (año de fallecimiento de Steve Jobs) Apple vivió sus años triunfales como la empresa más innovadora del mundo, la de mayor capitalización en 2011 y, desde el lanzamiento del iPad en 2010, la empresa que lidera la era post-PC (en palabras del sucesor de Jobs, Tim Cook).

Fueron años en los que cada evento de presentación de producto era un acontecimiento a escala mundial, y cuyo contenido se guardaba con celosísimo secreto. En 2010 Apple acabó de presentar su propuesta de plataforma de productos:

iMac, MacPro, iPod, iPhone, Apple TV, iPad... Y cada nuevo producto ha significado una verdadera revolución en su industria.

Si bien es una estrategia que fue

surgiendo con los años, desde 1998 Jobs tenía claro que quería convertir el iMac en el centro de todo un ecosistema de gadgets que proporcionase una experiencia de usuario única. De ahí la unidad a la que se ha ido tendiendo entre el MacOS y el iOS, por ejemplo. O la mejora sustancial que supuso el poder conectar el iPod a iTunes y que la biblioteca se actualizase sola (en contraposición con el resto de dispositivos, que requerían cambios manuales).

Frente a una estrategia que se focalizase en retener clientes a la fuerza, Jobs optó por centrarse en el atractivo de todos sus productos... haciendo más deseable la experiencia de todo ecosistema Mac: quien usaba por primera vez un iPod y le fascinaba, recibía implícita la promesa de una experiencia similar si adquiriría un MacBook, por ejemplo. Y la propia experiencia de usuario hace de retén: quien ha probado algo superior ya no se conforma con algo mediocre o no tan bueno.

Son muchos bandazos los que la compañía ha dado hasta llegar a su situación actual, pero hay algo que se ha mantenido incólume: la convicción de todos, desde Jobs hasta el último programador, de que Apple podía cambiar el mundo con sus productos. Sólo así se entiende, por ejemplo, que el regreso de Jobs fuese saludado por un descenso del 50% en la rotación de empleados: frente a la fama de "tirano" de Jobs, la perspectiva de hacer cosas grandes y bellas pesaba más. Y el tiempo les dio la razón.

A modo de conclusión, podríamos glosar las siguientes claves en el éxito de Steve Jobs en su regreso a Apple:

**- El interés de la compañía por encima de cualquier ego.** A diferencia de su actitud durante la primera etapa, Jobs volvió a Apple con un deseo grande de ayudar y una humildad que había sido forjada en los fracasos de los 10 años precedentes.

**- Rodearse de colaboradores que equilibran el carácter y la personalidad del líder.** La mar-

cada creatividad de Jobs pedía a gritos que se rodease de personas que, confiando ciegamente en la visión de su líder, aportasen una mentalidad práctica que permitiese ejecutar sus ideas.

**- Estrategia clara de productos.** Una de las principales aportaciones de Jobs al regresar fue, como hemos señalado, aplicar el foco en una gama muy limitada de productos a desarrollar, facilitando la percepción del cliente sobre la oferta y favoreciendo que cada nuevo producto fuese de la máxima calidad posible.

**- Plataforma vs economía de red.** Jobs tenía claro que no podía combatir el estándar de Windows solamente ofreciendo un sistema operativo mejor. Primero optó por compatibilizar más su sistema con el de Windows (facilitando la compra de hardware Apple) y, más adelante, con el desarrollo de nuevos productos revolucionarios dentro de una estrategia de plataforma, adelantarse a Windows en los nuevos mercados y facilitar que quien quisiera cambiase de estándar, también por la comodidad de tener todos los gadgets del mismo ecosistema.

**- Capacidad de invención... y de escucha:** hemos remarked la importancia de rodearse de personas que nos complementen, pero tan importante o más es escucharlas. El Jobs que volvió fue distinto al que se había marchado especialmente en este aspecto.

**- Visión clara y gusto por la belleza:** pese a los múlti-

Son muchos bandazos los que la compañía ha dado hasta llegar a su situación actual, pero hay algo que se ha mantenido incólume: la convicción de todos, desde Jobs hasta el último programador, de que Apple podía cambiar el mundo con sus productos.

mundo se hace. ¿Sobrevivirá Apple a su ausencia? ¿Hasta qué punto era el fundador de la compañía indispensable? ¿Qué aportaba a la compañía que ésta no pueda encontrar en otro? En situación análoga a la de 1985, toma el relevo un líder con perfil de gestor. Tim Cook fue desde 1998 el contrapunto perfecto para Jobs: éste ideaba, y Cook ejecutaba. Mejor dicho, hacía ejecutables las ideas de su jefe. Tras tomar el control de Apple afirmó que nada cambiaría, que la compañía sería fiel al carácter impreso por su fundador.

Sin embargo, al repasar la historia de Apple, hemos podido ver cómo el propio Jobs evolucionó, maduró, y supo regular en ciertas decisiones que en su momento había visto muy claras. Aunque siempre mantuvo un irresistible impulso innovador, no siempre acertaba. Jobs demostró en muchas ocasiones que no era infalible. Pero desde su regreso sí fue constante en algo: su apertura a nuevas corrientes, su atención a las nuevas ideas (como hemos visto con Ive) y su inigualable ojo clínico para separar el trigo de la paja.

Quizá este sea el aspecto que más echará en falta la compañía: el iPod surgió de Jobs cuando empezó a ver los cambios que Napster introducía en la industria discográfica; el desarrollo del iPhone comenzó tras aplazar Jobs el proyecto de tabletas gráficas al ver que la industria del móvil estaba más "madura" para un producto revolucionario; etc.

¿Se le puede pedir lo mismo a Cook, quien siempre fue visto como el contrapunto "racional" de Jobs? Cook completaba a Jobs, pero ¿podrá sustituirle? Y aún más: por mucho que



## SOBRE LOS AUTORES

**Luis Huete.** Uno de los gurús de referencia del management internacional y para tres de cada cuatro directivos españoles "el mejor gurú del management de España", según datos del Institute for International Research.

Es miembro de los Consejos de Administración de empresas como Six-Senses Luxury Resorts & Spas (Tailandia), Altia Consultores, Corporación Financiera ARCO y Ecointegral. Asimismo, forma parte del Consejo Asesor de la Oxford Leadership Academy (Reino Unido), IBS (México), VipScan (Madrid), Abypersonalize (Madrid) y es patrono de la Fundación de Arte Contemporáneo NMAC.

Colabora con consejeros delegados de empresas como Banco Santander, BBVA, IBM, Oracle, McDonald's, Adecco, Intercom Group, Opel, Iberostar, Grupo Pascual, Ricoh, Loewe, Campofrío, Lilly, Vodafone, Gilead, Six Senses (Tailandia), Banesto, Larrain-Vial (Chile), ISS (Dinamarca), Telesp (Brasil) y Movistar (Argentina, Chile y Centro América) entre otras.

**Javier García Arevalillo.** Es Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos por la Universidad Politécnica de Catalunya. Fue Asistente del Departamento de Operaciones del IESE y en 2012 comienza a trabajar en Huete&Co, consultoría de alta dirección, como Project Manager. Su trabajo junto a Luis Huete le permite además sumergirse en otros campos como la gestión de clientes, la innovación en los modelos de negocio y la gestión de equipos de alto rendimiento.

Jobs trazase muy bien unas líneas maestras de futuro, ¿es razonable mantener esas líneas contra viento y marea en una industria en constante evolución? El mismo Jobs, manteniendo siempre el gusto por lo bello en Apple, rectificó rumbo unas cuantas veces... ¿Tendrá ojo su sucesor para esos cambios de rumbo?

Echando la vista atrás, podemos volver a comparar esta situación con la de 1985, cuando Sculley se hizo con el control de la compañía. Rectificó todos los errores de Jobs en el Mac (memoria, ventilador, etc.) y las ventas repuntaron, salvando a la compañía de la crisis a la que parecía abocada. Pero con el paso del tiempo convirtió a Apple en una empresa como las demás, centrada en la eficiencia de su producto y a rebufo de lo que hacía la competencia. Así, Apple fue perdiendo el aura que se había ganado con el Apple II y el Mac.

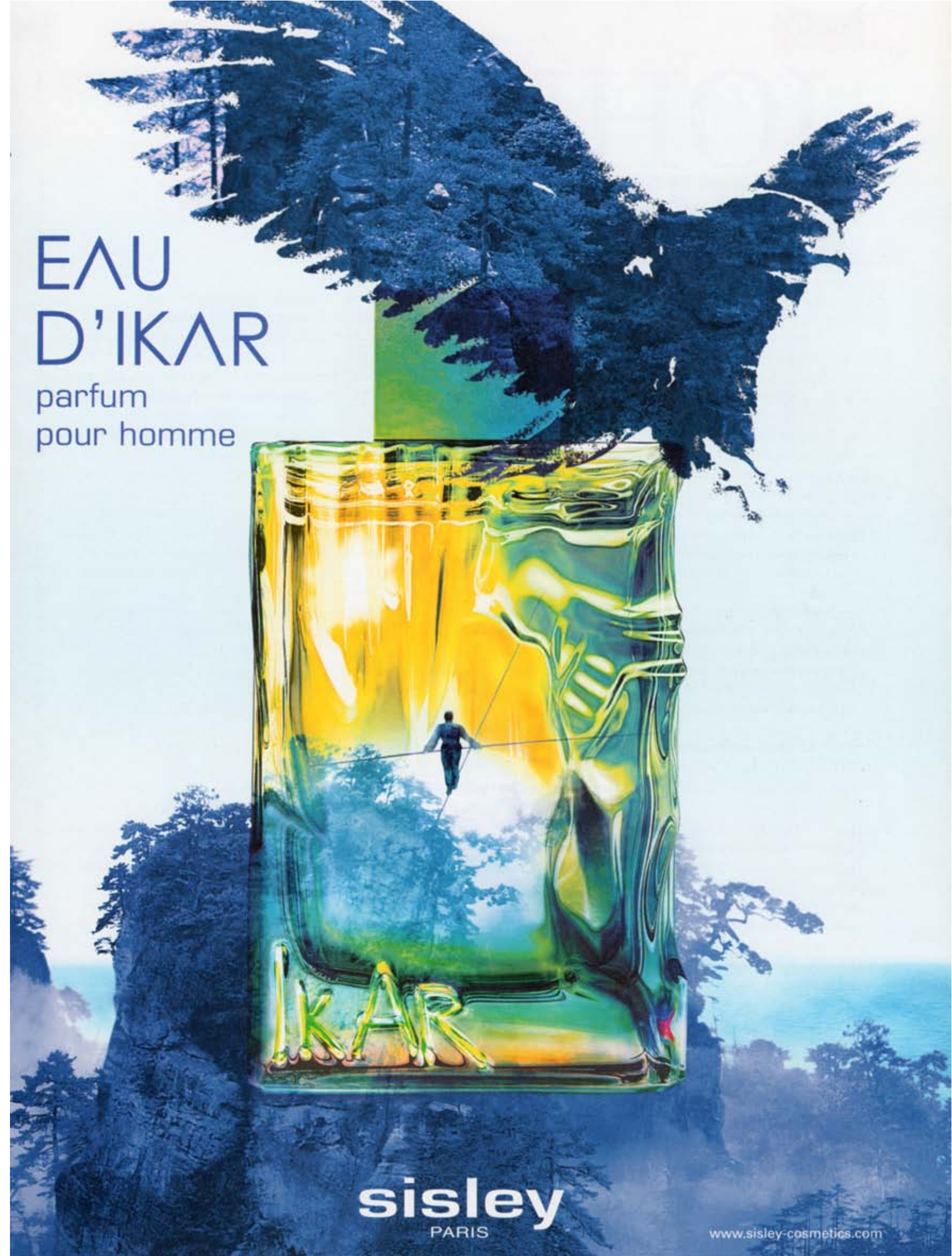
¿Pasará lo mismo bajo el liderazgo de Cook? ¿Llevará a Apple a récords de facturación para luego mantener el foco en la eficiencia y perder poco a poco el aura de innovación? ¿Volverá a ponerse a rebufo de sus competidores?

Son preguntas cuya respuesta se conocerá con el tiempo y que difícilmente podemos prever. Ante las innovaciones incrementales que aporta la compañía, muchos analistas echan en falta un "nuevo iPhone"; es decir, un nuevo gadget revolucionario que cambie toda una industria. Jobs presentó cuatro, pero también pasó varios años presentando mejoras incrementales de productos ya existentes (las posteriores versiones del iPod, del iPhone, las nuevas gamas de MacBooks, etc.).

Parece claro que no saldrán de Cook las innovaciones radicales, pero eso no quiere decir que no pueda fomentarlas en su empresa. Cook tiene a sus órdenes equipos tremendamente creativos, a los que probablemente sabrá escuchar. Quizá la clave pueda estar en tener cerca de él un contrapunto, a la inversa de lo que pasaba con Jobs. Un alter ego que detecte tendencias y produzca ideas revolucionarias mientras él se dedica a gestionar una de las mayores empresas del mundo. Lo que está claro es que se avecinan tiempos apasionantes para la historia de Apple y de las industrias en las que compite; y que se pondrá a prueba, una vez más, la cultura de transformación de la que Jobs imbuyó a su empresa.

Bibliografía: ICHBIAH, D. "Las cuatro vidas de Steve Jobs", LID Editorial.

THOMKE, S. y FEINBERG, B. "Diseño e innovación en Apple", Caso de negocio en Harvard Business School.



sisley  
PARIS

www.sisley-cosmetics.com