

Apple Computers

Resumen

El siguiente artículo es una reseña histórica sobre el desarrollo de la compañía Apple Computer, desde sus inicios (a finales de la década de 1970) hasta la actualidad. Resalta cómo los diferentes momentos de crisis interna de la compañía se han traducido en una escalada de innovación y capacidades de competitividad tecnológica al servicio de las demandas sociales.

Palabras clave: innovación, competitividad, tecnología, Apple Computers.

Autores:

Javier del Campo
y Héctor J. García Á.*
Jenny P. Lis Gutiérrez**

* Estudiantes de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central.

** Docente asesora.

Introducción

Steve Jobs y Steve Wozniak, jóvenes que habían abandonado los estudios universitarios, fundan, en abril de 1976, Apple Computers, en los Altos de California, en el garaje de la casa de los padres de Jobs (Yoffie y Rossano, 2012). El logo en que inicialmente se pensó era el de un hombre debajo de un árbol, con una manzana en la mano. Años después cambió por una manzana mordida con los colores del arco iris y después se definió el logo que actualmente se conoce: la misma manzana mordida, pero con un color brillante (Sanz, 2015).

Apple construyó en ese año una tarjeta de circuitos de computadora a la que denominaron Apple I. De esta se hicieron doscientas unidades, que tenían la característica de combinar un microprocesador con una conexión de teclado y monitor; esta fue hecha a mano por Wozniak. Por su parte, Jobs lo convenció de comercializarla (Yoffie y Rossano, 2012; Pan, 2016). Luego, estos dos emprendedores incluyeron dentro del equipo a un nuevo socio, Mike Markkula, hombre experto en negocios, que ayudaría a atraer inversionistas (Yoffie y Rossano, 2012). Para el año 1977 se presenta la Apple II, una computadora, según Jobs, “fácil de usar”: tenía ya el teclado incorporado y sus funciones de uso eran sencillas, además de asemejarse mucho a un electrodoméstico cualquiera del hogar común de Estados Unidos.

La Apple II revolucionó la industria de las computadoras y logró ventas de un billón de USD anuales en menos de tres años, hecho que puso a la compañía como líder en el sector: hasta finales de 1980 vendió más de 100 000 de estos aparatos (Yoffie y Rossano, 2012). El ingreso de IBM en el juego de las computadoras produjo un descenso considerable en las ventas de Apple, debido al sistema operativo que usaba la IBM, del cual se indicaba que era más compatible que el usado por Apple en sus equipos. Jobs sostenía que, al ser muy “abierto”, el sistema operativo de IBM (DOS de Microsoft) podía ser clonado por los productores de equipos, y Jobs, “practicaba la integración horizontal y vertical, se apoyaba en la propiedad de sus diseños y se rehusaba a dar licencias de hardware a terceras partes” (Yoffie y Rossano, 2012).

Como respuesta a lo propuesto por IBM, Apple lanzó la Macintosh en 1984. Entre sus características se encontraban el ratón incorporado, el sistema de íconos y ventanas de trabajo. En cuanto a la publicidad, se hizo una gran campaña en el even-

to televisivo más importante de Estados Unidos, el Super Bowl, y se promocionó también dos días antes de su lanzamiento oficial (Pan, 2016). Sin embargo, la primera Macintosh no tuvo el éxito esperado, pues su procesador seguía siendo lento y su sistema operativo, no compatible. Así pues, empezó la crisis más grande de la historia de Apple, cuando sus ingresos cayeron en un 62%, entre los años 1981 y 1982 (Yoffie y Rossano, 2012).

En 1985 Steve Jobs se ve forzado a retirarse de Apple, por enfrentamientos con los directivos y con el director general, el señor Jhon Sculley, ejecutivo que fue reclutado de Pepsi-cola por sus amplios conocimientos de marketing. Sculley quería bajarle los precios a las Macintosh y subir la publicidad, con lo cual no estuvo de acuerdo Jobs. Además, muchos de los empleados consideraban que Jobs era un administrador “temperamental y errático” (Nehuen, 2011; Pan, 2016).

Momentos de crisis

Aunque para Apple la salida de Steve Jobs fue un momento de crisis, para Jobs, no tanto. Afirmó, en su célebre discurso en la Universidad de Stanford, que “la pesadez de ser exitoso fue reemplazada por la liviandad de ser un principiante otra vez, menos seguro de todo. [Esto] me liberó para entrar en uno de los periodos más creativos de mi vida”.

Apple presenta en 1989 una Macintosh portable. Pesaba solo 7 kilos y su sistema de alimentación no satisfacía al usuario. En 1991 las Powerbook son las primeras portátiles con relativo éxito para Apple. Con diseño innovador (con teclado separado y descanso para las muñecas), tuvo su principal éxito en el mercado corporativo (Pan, 2016). En la

El logo en que inicialmente se pensó era el de un hombre debajo de un árbol con una manzana en la mano.

administración de Sculley, se introdujeron las Mac en mercados de escritorio (como el de publicidad y la educación), impulsados por *softwares* superiores como el Adobe y, después, acompañado por periféricos como la impresora láser (Yoffie y Rossano, 2012). Así, Apple logró cubrir la mitad de este mercado y logró estabilizarse económicamente. Además, recuperó su posición en el mercado mundial y se convirtió en la compañía de computadoras más rentable del mundo.

Apple continuaba ofreciendo a su público soluciones de escritorio de *plug and play* (conectar y usar), nuevos diseños, etc. Pero, en 1990, con la aparición del Windows 3, de Microsoft, se redujo la “facilidad” de uso que distinguía a Apple. El precio elevado de las Mac, con márgenes superiores al 50%, permeaba el ambiente, porque algunos usuarios precisaban de la sobrevaluación de las mismas, mientras que los PC de IBM, líderes en ventas por volumen-precio, atraían aún más a la vasta mayoría de nuevas aplicaciones. Los altos costos de operación de Apple, comenzaron a hacer mella en Sculley y este trató de empujar a Apple a la corriente de computadoras de bajo costo para atraer masas (Yoffie y Rossano, 2012).

Las alianzas que forjó Sculley con IBM, Novell e Intel para desarrollar nuevos sistemas operativos y aplicaciones

multimedia condujeron a Apple a lanzar productos cada 6 a 12 meses, y así esta compañía se tomó la industria del PC. Aun así, el margen de ganancias cayó un 34%, 14 puntos por debajo del promedio de la empresa en diez años. Sculley fue reemplazado por Michael Spindler, que era el presidente de la compañía (Yoffie y Rossano, 2012).

Spindler anunció que daría licencias a algunas empresas para clonar las Mac. Además, redujo costos, recortó personal y empujó la compañía hacia el crecimiento internacional. Aunque las ventas a nivel internacional crecieron, Apple perdió participación y la mayoría de las personas preferían comprar máquinas soportadas por Windows. La esperanza estaba puesta en el nuevo sistema operacional que la compañía estaba desarrollando, pero Apple e IBM rompieron relaciones y los 500 millones de USD que Apple había invertido en ese desarrollo se perdieron, junto con otros 69 que, para el año 1996, la compañía mostraba en su primer semestre (Yoffie y Rossano, 2012).

Fue entonces nombrado Gilbert Amelio como nuevo director ejecutivo de Apple. Con su llegada, anunció que retornaría la diferenciación de precios. Pese a ello, las ventas de las Macintosh siguieron cayendo. Todo lo anterior, en medio del fracaso de no haber producido un sistema operativo que lo mantuviera por encima de Windows 95 de Microsoft. Así las cosas, Amelio adquirió el software NeXT (creado por Jobs) y planea desarrollar un sistema operativo basado en este. Steve Jobs regresa a Apple como asesor de medio tiempo. A pesar de lo anterior y de los recortes y esfuerzos de Amelio por reestructurar Apple, la compañía perdió 1,6 billones de USD durante su administración; asimismo, su participación en el mercado decreció a menos del 3%; incluso, se llegó a pensar que Apple se declararía en bancarrota (Yoffie y Rossano, 2012).

Decisiones adoptadas para afrontar los momentos de dificultad

En 1997 Steve Jobs regresa a la dirección de Apple y rápidamente hace reformas de fondo como el anuncio de eliminar las licencias para poder clonar las Mac. También anunció, con bombos y platillos, que Microsoft invertiría en Apple la suma de 150 millones de USD y firmó con dicha compañía compromisos de cinco años para desarrollar productos base, como

Microsoft Office para Mac. También redujo el número de líneas que ofertaría Apple a solo cuatro (existían quince a ese momento). Contrató ensambladores taiwaneses (menor precio) y renovó sistemas de distribución. También lanzó la página web para ventas directas, acortó inventarios e incrementó los gastos en investigación y desarrollo (Yoffie y Rossano, 2012).

Jobs creía profundamente —contrario a sus antecesores— en la focalización y no expansión de productos y, sobre todo, creó una cultura de confidencialidad total para desarrollar sus productos, que era inquebrantable para él. “Steve Jobs era especialmente fanático del diseño industrial, simplicidad y elegancia de los productos” (Yoffie y Rossano, 2012). Lo anterior lo llevó a crear la reina de la corona: la iMac, diseñada junto con Jonathan Ive, que triunfó no solo por su diseño, sino por sus innovaciones técnicas como dispositivos de “conectar y usar”, la aparición de la USB (eliminación de los disquetes), diseño tipo “cáscara de huevo” y colores modernos (Yoffie y Rossano, 2012; Pan, 2016).

La campaña publicitaria lanzada por Jobs fue enorme, con estrategias de marketing como los conocidos eslóganes “piensa diferente” o “lo último del diseño, todo en uno” o “simplemente funciona”. En síntesis, Apple se promocionó como una alternativa moderna en el mundo de las computadoras. Los avisos de Apple fueron publicados en revistas que no tenían nada que ver con la tecnología, sino en revistas populares y de modas. Con lo anterior, Jobs logró sobrepasar el promedio de ventas de la industria, logrando utilidades de 309 millones de USD en el año 1998. Así recuperó la pérdida de un billón de USD del año anterior (Yoffie y Rossano, 2012).

A medida que avanzaba la tecnología y las grandes empresas en juego, Jobs, con su visión futurista y pensando en innovar constantemente, introduce cambios en sus iMac, en particular, en los sistemas operativos (los vuelve más potentes) en y sus sistemas de chips. Para ello hizo inversiones que superaron el billón de USD aproximadamente. También desarrolló aplicaciones que, pensaba, harían de la gente un estilo digital más propio y arraigado. Dentro de estas pueden mencionarse iPhoto, iTunes y iWeb. Y lanzó una nueva estrategia de distribución: creó la primera tienda de venta al por menor, abierta en McLean (Virginia) en el 2001, donde los usuarios de iMac podían interactuar con el producto y con su sistema operativo. Esto produjo un éxito rotundo, ya que las ventas al por menor a nivel mundial corresponden hoy en día a casi el

13% del total de ingresos de Apple (Yoffie y Rossano, 2012).

La aparición del iPod para mediados del 2001 revolucionó la industria del MP en Estados Unidos: era un dispositivo fácil y cómodo de usar, con una gran capacidad de almacenamiento. Fácilmente se convirtió en el “ícono de la era digital”. Apple continuó mostrando nuevos e innovadores diseños de este producto, manteniendo la participación en el mercado de los MP3 en un 70% en Estados Unidos. Con la aparición del iTunes se vincularon la computadora y el iPod, y, así, funcionaron juntos (Yoffie y Rossano, 2012).

Con la aparición de iTunes Store se revolucionó el mercado de la música. Esta tienda virtual se convirtió en la más atractiva del mercado (incluidas las físicas). Tenía un costo que cubría los pagos de las disqueras y el costo de operación de Apple, pero la utilidad no era demasiada para la compañía (tan solo el 10% por disco descargado). Esta tienda,

El iPhone ha tenido sus puntos a favor y en contra durante todos estos años, pero su participación continúa siendo alta en la actualidad. Con la aparición del Apple Store para descargar aplicaciones, creció aún más el interés por el mercado de los iPhone.

En síntesis, Apple se promocionó como una alternativa moderna en el mundo de las computadoras.

por supuesto, disparó el mercado de los iPod: Apple pasó de vender 78 000 iPods, a cerca de 304 000 en tan solo cuatro meses. Obviamente, las discotecas vieron mermadas sus ventas y pusieron el grito en el cielo. Los competidores como Amazon, Napster y Walmart comenzaron ataques importantes en este segmento del mercado y ganaron espacio en el mismo (Yoffie y Rossano, 2012).

En el 2009, Jobs, anticipándose como siempre, compra lala.com, un servicio de clasificación de música, lo que hace prever a la competencia de Apple que Jobs se trae algo entre manos; quizá pasar de un modelo que almacena y reproduce música digital a un dispositivo todo en uno. Y dicho y hecho: en el 2007 lanza el iPhone. En su presentación, Jobs definió el iPhone como un iPod de pantalla amplia, con controles táctiles, teléfono móvil y un aparato revolucionario en las comunicaciones por internet. Y no eran tres dispositivos por separado. Eran uno solo. Se dice que su desarrollo duró dos años, guardado en el más absoluto secreto y con un costo aproximado de 150 millones de USD (Yoffie y Rossano, 2012).

Obviamente, el iPhone ha tenido sus puntos a favor y en contra durante todos estos años, pero su participación continúa siendo alta en la actualidad. Con la aparición del Apple Store para descargar aplicaciones, creció aún más

el interés por el mercado de los iPhone. Aunque algunas aplicaciones son gratis, otras tienen un costo mínimo que no hace mella en el bolsillo de los usuarios cuando de tenerla se trata. Debido a las críticas a la batería y a la velocidad, estas dos características han sido mejoradas con el pasar del tiempo, pues las versiones del iPhone han seguido saliendo en forma casi anual como lo prometió Steve Jobs.

Algunas personas dicen: “Dales a los clientes lo que ellos quieren”. Pero Jobs decía: “Nuestro trabajo es descifrar lo que los clientes van a querer, antes de que, en realidad, lo deseen”. En ese orden de ideas, Apple lanza el iPad, que lo consideraba Jobs como un dispositivo más intuitivo y fácil de usar que un PC. Y Aunque el mercado de las tabletas representaba solo un segmento frente al del PC, más de 450 000 iPads fueron vendidas en la primera semana de lanzamiento, y, para febrero del 2012, el director ejecutivo de Apple, Tim Cook, anunció que se habían vendido más de 55 millones de iPads, lo que representó para Apple ganancias de más de 35 billones de USD.

Una de los últimos actos de Jobs como director ejecutivo de Apple fue preparar a Apple para el lanzamiento de iCloud, en octubre del 2011, sistemas de almacenamiento en la nube solo para aplicaciones y dispositivos de Apple, con una inversión en infraestructura de más de 500 millones de USD. En Carolina del Norte, Apple ofreció de forma gratis este almacenamiento a sus usuarios, cobrándoles de más en caso de necesidad de ampliar su capacidad de almacenamiento (Yoffie y Rossano, 2012). En agosto del 2011 muere Steve Jobs, un día después de la presentación del iPhone 4s, que —se cree— se bautizó así en honor a él (Pan, 2016).

Dilemas a los que se enfrentó la empresa

A raíz de la muerte de Steve Jobs, quedaron interrogantes acerca de cómo Tim Cook, nuevo director ejecutivo de la compañía, mantendría a flote la misma y seguiría con el legado de Steve Jobs. Y, la verdad sea dicha, todos siempre hemos pensado que Steve Jobs debería tener todos los créditos de Apple y sus invenciones —y no cabe duda que sí—. Pero Steve Jobs no trabajó solo en Apple. Tuvo a sus espaldas colaboradores tan importantes como Steve Wozniak, con quien fundó Apple Computer, Jonathan Ive, líder en el diseño para Jobs (que dejó, en su totalidad, toda esta parte de sus productos), y Tim Cook, artífice del crecimiento continuo

de Apple (Palazuelos, 2016). Lo anterior, sin contar muchos otros empleados que contribuyeron, desde atrás, al éxito de Apple. Prueba de lo anterior es que, después de la muerte de Jobs, solo pocos empleados dejaron la empresa.

Tras seis meses como director ejecutivo, Tim Cook daba claras señales de que manejaría Apple de una manera diferente, pagando, dividendos y comprando acciones, temas con los que Jobs siempre estuvo en desacuerdo. Cook es un negociador; en contraste, no le gusta dar largas batallas jurídicas, sobre todo en casos de propiedad intelectual. El mercado de capitales durante la administración de Cook (2012) alcanzó un valor de 600 billones de USD, que convirtió a Apple en la empresa con más valor en la historia. Incluso después de la muerte de Jobs, las directivas de Apple quisieron demostrar su confianza en Cook, otorgándole una compensación de 400 millones de USD en acciones, algo nunca visto en el mundo de los negocios (Yoffie y Rossano, 2012).

Para el 2015 se lanza el Apple Watch, su primer reloj inteligente. Sin embargo, la compañía no logra con este lanzamiento silenciar las críticas por la falta de innovación durante los últimos años, en especial, después de la desaparición de Jobs. Luego, se anuncia la llegada del iPad Pro, con pantalla más grande y con la posibilidad de incorporar lápiz óptico a su manejo. Para el 2016 aparece el nuevo iPhone 6s, sin que se logre acallar los rumores de lo comentado inicialmente: “falta de innovación”, esa innovación propia de Steve Jobs (Pan, 2016).

Conclusiones

La innovación y visión futurista de sus creadores, especialmente de Steve Jobs —la cara visible de Apple—, dieron como resultado una serie de productos tecnológicos que son usados y preferidos por millones de personas a nivel mundial. A pesar de que actualmente son criticados (en particular, por la falta de innovación), no significa que no hayan dejado en el consumidor una cultura de uso indispensable y adictivo, que hagan que esta falta de innovación simplemente pase desapercibida para sus millones de usuarios.

La ventaja competitiva de Apple es siempre estar delante de los demás, y los competidores lo saben. Por ello, tratan siempre de imitar lo ya conseguido por Apple, pero es poco lo nuevo que desarrollan.

Para Jobs el grupo de colaboradores era fundamental, a pesar de su estilo autocrático de dirección y de que tomara siempre él las decisiones finales. Les daba libertad para pensar cosas locas e inimaginables, para que, al final, salieran productos como los que han caracterizado a la compañía (Sánchez Gómez, 2015).

La dirección de Apple, en cabeza de Steve Jobs, tenía una combinación de las humanidades con las ciencias, creatividad con tecnología y arte con ingeniería, características reflejadas en sus productos, durante su administración y dirección.

Detrás de Jobs, hay otros personajes que han ayudado al éxito de Apple, los cuales, a su sombra, siempre brillaron y, hoy en día, son reconocidos en el ámbito económico mundial.

Referencias

- Nehuen (2011). *Steve Jobs: biografía de un hombre que cambió el mundo*. Consultado en <https://goo.gl/72v1JZ>.
- Palazuelos, F. (2016). *Apple II, la historia de los dos Steve*. Consultado en <https://goo.gl/Ue8S9e>.
- Pan, I. (2016). *Año por año, los hitos en la historia de Apple*. Consultado en <https://goo.gl/YjLSxu>.
- Sánchez Gómez, V. (2015). *Análisis del estilo de dirección de Steve Jobs, ¿es imprescindible su figura en el éxito de Apple?* (tesis). Consultado en <https://goo.gl/pMuHkX>.
- Sanz, E. (2015). *¿Por qué el logo de Apple es una manzana mordida?* Consultado en <https://goo.gl/Xmsu4K>.
- Yoffie, D. B. y Rossano, P. (2012). *Apple Inc. in 2012. Harvard Business School Case, 712-490*. Consultado en <https://goo.gl/dVFTLG>.