Leandro Zanoni

La gran manzana

Las 10 claves del éxito de Apple



ePUB

Este libro nació con una muerte. El 5 de octubre de 2011 murió Steve Jobs y los medios de todo el mundo cubrieron la noticia como si fuera una estrella de rock, un futbolista del Real Madrid o un gran actor de Hollywood. Se refirieron a él como un "genio", "el creador del siglo XX" y hasta lo compararon con Leonardo Da Vinci, Thomas Edison y Albert Einstein. Nacía el mito. Su rostro fue tapa de los diarios y revistas más importantes: Newsweek, Rolling Stone, Wired, Time, Veja, etc.

Leandro Zanoni explora las razones del descomunal éxito de Apple. Desde el diseño de sus productos hasta las fabulosas tiendas en las principales ciudades del mundo, su mítica historia, la fascinante vida de Steve Jobs, los fanáticos de la manzana y la particular comunicación que hizo famosa a la marca.

El tridente imbatible iPod, iPhone y iPad son tres capítulos que examinan estos productos que ya son símbolos del nuevo milenio. Cómo fueron creados, qué nuevas conductas generaron en el público y en las industrias a las que pertenecen y el fenomenal negocio que permitió que Apple lidere el ranking de las empresas más cotizadas del planeta. Pero también esos capítulos ayudan a comprender la obsesión casi enfermiza de Apple por fabricar los mejores productos de la industria. Detrás del iPod y el iPhone también sobrevuela el espíritu de sus progenitores: la Apple II, Lisa, el Macintosh, la iMac.

Por último, un capítulo especial dedicado a algunos de los hombres y mujeres más importantes en la historia de Apple. Sin ellos, la empresa no sería lo que hoy es. Entre esos dieciséis nombres, el lector encontrará el espíritu y varias razones de los logros de Apple.



eBooks con estilo

Leandro Zanoni

La gran manzana

Las 10 claves del éxito de Apple

ePUB v1.0
Coco 05.05.12

más libros en epubgratis.me

Título original: *La gran manzana*
Leandro Zanoni, 2012.
Diseño portada: Random House Mondadori, S.A.

Editor original: Coco (v1.0)
ePub base v2.0

Para Gaby, mi cómplice.
Gracias, amor.

Introducción

La primera vez que tuve contacto con una Mac fue en la casa de mi tío Tito, a principios de los años ‘90, cuando yo empezaba mi adolescencia. Desde aquel día, siempre supe que Apple era diferente. No encajaba con el resto del mundo, que ya usaba Windows. Tenía un mouse con un solo botón. Sus archivos no eran compatibles con las PC y eso mismo, lo que para la industria y el mercado de computadoras era su espada de Damocles, para sus admiradores era toda una definición. Eran exclusivos, se entendían solo entre ellos. Apple era una marca, un estilo, una postura ante la vida. Esa manzana de seis colores con un mordisco era una identificación que los *maqueros* lucían con orgullo.

Te hablaban como poseídos sobre las bondades infinitas de su software, del diseño del hardware, de un tal Steve Jobs, sobre todo lo que Apple había inventado primero y le habían robado sin escrúpulos los de Microsoft, ese malvado de Bill Gates.

Este libro nació con una muerte. El 5 de octubre de 2011 murió Steve Jobs y los medios de todo el mundo cubrieron la noticia como si fuera una estrella de rock, un futbolista del Real Madrid o un gran actor de Hollywood. Se refirieron a él como un "genio", "el creador del siglo XX" y hasta lo compararon con Leonardo Da Vinci, Thomas Edison y Albert Einstein, entre otras figuras históricas. Nacía el mito. Su rostro fue tapa de los diarios y revistas más importantes: *Newsweek, Rolling Stone, Wired, Time, Veja*, etcétera.

Las muestras simbólicas de su importancia fueron varias y muy significativas: desde el presidente Barack Obama hasta el cantante Bono de U2 le dedicaron unas palabras en público y hasta algunos propusieron que en

Madrid exista una calle con su nombre. Durante dos días, Jobs fue llorado por varios miles de fanáticos que convirtieron a las más de trescientas tiendas de Apple en el mundo en auténticos santuarios religiosos con velas, manzanas y mensajes al más allá. Todos le daban las gracias por sus productos. ¿A quién lloraban? ¿Lloraban a un empresario multimillonario? ¿A un inventor? ¿A un visionario? ¿Lloraban acaso porque temían por el futuro de Apple?

Aquella misma noche le dediqué a Jobs mi columna quincenal en el diario *El Cronista* y la idea de este libro empezó a tomar forma. Tenía una misión difícil de cumplir: no quería escribir un libro sobre Jobs, sino uno que explorara las claves del increíble éxito de Apple, la empresa que él fundó junto a Steve Wozniak en 1976. Aunque Jobs fue una pieza fundamental en Apple y su sello se impuso en todas las áreas de la compañía, tomé una decisión: correrlo del foco principal del libro. La vida de Jobs tiene su capítulo pero intenté también explorar otras razones del éxito de la empresa. Espero haberlo logrado.

A partir de esa decisión, las claves de otros nueve capítulos comenzaron a surgir, pues estaban a la vista: el diseño de sus productos, el iPhone, el éxito del iPod, la revolución que provocó la tableta iPad, las fabulosas tiendas en las principales ciudades del mundo.

La sinuosa y mítica historia de Apple, plagada de anécdotas, logros, traiciones y vaivenes. Es la única gran empresa del mundo en la que su fundador fue despedido para volver diez años más tarde a rescatarla del ocaso al que estaba destinada. Desde 1997, las acciones de Apple se revalorizaron casi un 9.500%, llegando a valer cada una casi 600 dólares al cierre de este libro. Actualmente Apple es un fenómeno mundial cuyo tamaño distorsiona los índices de medición bursátil de los Estados Unidos. No es una exageración. A principios de 2012, los analistas financieros excluían a Apple de sus cálculos ya que su dimensión distorsionaba la evaluación real de la industria tecnológica.

Sus fanáticos son otro motivo para analizar a Apple. Ninguna otra empresa de tecnología tiene seguidores tan fieles, capaces de tatuarse el logotipo o estar cinco días al aire libre para ser los primeros en comprar un teléfono. Sus seguidores tienen una devoción casi religiosa y asombra la fuerza con que resistieron durante los peores años, cuando Apple estuvo a punto, literalmente, de desaparecer.

El tridente imbatible de iPod, iPhone y iPad ocupan tres capítulos en los que

se exploran esos productos que ya son símbolos del nuevo milenio. Cómo fueron creados, qué cosas cambiaron en la gente y en las industrias a las que pertenecen y el fenomenal negocio que permitió que Apple lidere el ranking de las empresas más cotizadas del planeta. Pero también esos capítulos ayudan a comprender la obsesión casi enfermiza de Apple por fabricar los mejores productos. Detrás del iPod y el iPhone también sobrevuela el espíritu de sus progenitores: la Apple II, Lisa, el Macintosh, la iMac.

La comunicación, la publicidad y la construcción de marca es otro sello indeleble de Apple. Un capítulo que resulta fundamental para comprender por qué hoy la manzana está primera en casi todos los ranking de marcas. Una marca que le permitió, entre otras cosas, vender productos más caros que los de sus principales competidores. Desde sus inicios Apple supo diferenciarse mediante su nombre, el logotipo, el marketing y la manera de comunicar sus atributos y valores en una industria formal y conservadora caracterizada por la seriedad y la mesura.

Detrás de la agencia Chiat\Day, la marca creativa de Lee Clow y el estilo provocativo, la ironía y el humor filoso de Steve Jobs lograron campañas inolvidables, como la de 1984 para presentar la Macintosh, hasta "Think Different" y las siluetas negras bailarinas del iPod.

El diseño de Apple tiene su lugar. La impronta obsesiva de Steve Jobs por la simpleza marcó a fuego productos admirados en todo el mundo. Pero también lo rodearon grandes diseñadores, desde el industrial alemán Hartmut Esslinger hasta el británico Jonathan Ive, responsable del diseño del iPod y lo que vino después.

Por último, me pareció justo dedicar un capítulo a contar quiénes fueron algunos de los hombres y mujeres que trabajaron duramente para que Apple sea lo que hoy es. Por supuesto que la lista podría ser más extensa, pero creo que en esas dieciséis personas se puede encontrar el espíritu de los principales logros de la empresa.

Los fans
I love my Mac

Apple es una religión. Para muchos, una filosofía de vida. Una postura frente al mundo. Es mucho más que una empresa multimillonaria que vende computadoras y productos electrónicos de diseño. Entender esto es fundamental para poder analizar con profundidad y amplitud el fenómeno que representa la empresa en la actualidad.

Apple tiene fieles dispuestos a demostrar su lealtad incondicional cuando sea necesario. Desde acampar día y noche en las puertas de los templos metalizados para ser los primeros en comprar el último modelo de iPad hasta tatuarse en su cuerpo el logo de la manzana. Fueron capaces de llorar y rezar frente a una tienda de Apple el día que murió su dios Steve Jobs y de ofrendar una manzana mordida en su honor.

No son tres locos. Son varios miles de feligreses. Verdaderos ejércitos de hombres y mujeres de cualquier edad cuya misión es custodiar las 24 horas la marca, la memoria de Jobs y, por supuesto, a todos los productos de la manzana.

Sobre Apple hay de todo: sitios, blogs, revistas, ropa, libros, programas de televisión, de radio y hasta documentales sobre sus fanáticos. Tal vez el mejor de ellos es *MacHeads*, filmado por los hermanos Kobi y Ron Shely y estrenado en 2009. La película muestra las vidas de varios miembros de este club mundial de seguidores y el increíble fervor religioso que sienten por Apple. Hay una chica que asegura no tener sexo con usuarios de Windows y un joven que dice que Jobs está entre las tres personas que más lo influyeron en su vida, junto a su padre y John Lennon. Sobre el final, suena la canción "I Love my Mac" ("Yo

amo a mi Mac"), compuesta años antes por Daphne Kalfon, una fanática canadiense. La canción, seleccionada para el documental entre otras, se convirtió en un hit mundial y hasta tiene sitio web oficial.[1]

Los fanáticos de Apple podrían haber salido de una secta. Se reúnen en comunidades en países como Perú, Nueva Zelanda, India, Francia, Chile, Noruega y Corea. Allí se cruzan desde usuarios expertos y avanzados hasta personas que por primera vez usan una Mac. El objetivo principal es el intercambio de información, pero también organizan eventos, venden productos usados y comparten sus experiencias. Estas comunidades oficiales se llaman Mac User Group (MUG) y hay más de mil alrededor del mundo. En la Argentina existen dos MUG oficiales, es decir, avalados por Apple y que figuran en el sitio oficial de la empresa.[2] Uno en Mar del Plata (llamado MugAR) y otro en Buenos Aires, bautizado MUG Argentina, con diez mil quinientos miembros registrados. Franco Giménez es su coordinador y dice para este libro:

> Muy pocas empresas tienen el don de lanzar productos, y que automáticamente estén bendecidos por sus seguidores, con muy poca críticas aunque a veces no estén a la altura de sus pares en el mercado. Es que el aire de exclusividad que genera un producto de Apple, solo por tener la manzanita, es casi irrepetible... y entender el por qué, sería tan complejo como conocer lo que pasaba realmente por la cabeza de Steve a la hora de imaginar cada una de sus creaciones.

El culto a Apple no es nuevo. Los fanáticos de la manzana existen desde mucho antes que Internet y el iPhone. Ya a fines de los ‘70, cuando la Apple II fabricada por Steve Wozniak inauguraba la era de la computadora personal, la empresa era el símbolo principal de la revolución informática. Surgieron entonces sus primeros seguidores. Jóvenes —y no tanto—, aficionados a la tecnología que se identificaron rápidamente con los valores rebeldes y contraculturales de la marca, sus productos y su mentor, Steve Jobs. Eran los *nerds*, los desplazados por los líderes de los grupos universitarios y las chicas lindas. Los esquivados por la popularidad juvenil. Usaban pelo largo y barba, remeras con la manzana multicolor de Apple, leían revistas sobre informática, fumaban marihuana y pasaban sus noches sin dormir tipeando en esas nuevas

máquinas. Apple los identificaba y ellos se lo agradecían con su devoción. Así nació el club llamado "The Apple Core", cuyos aficionados se enteraban de las noticias a través de un boletín de noticias bautizado *The Cider Press*.

El especialista en marcas Carlos *Tito* Avalos explica:

> Apple no tiene solo clientes. También tiene partidarios, personas que no solo compran lo que la marca les ofrece sino que además la apoyan, están de acuerdo con lo que hace y las ideas que defiende. El partidario de la marca, a diferencia del cliente, es un público emocionalmente más activo: habla bien de la marca, la difunde, se muestra con ella porque está orgulloso de ser parte de ese mundo.

Pero la comunidad de fanáticos de Apple no es solo decorativa. Sus opiniones tienen peso propio. Fueron ellos los que supieron resistir estoicos en los peores momentos de la empresa, cuando a mediados de los ‘90 se desangraba económicamente y casi desaparece del mapa tecnológico mundial. Gracias a esa comunidad, Steve Jobs pudo volver y resucitar la compañía, apoyándose en grandes productos, pero también en la mística histórica de la marca.

En Apple lo saben y lo agradecen. Sus directivos son conscientes de que ese fanatismo casi religioso es un elemento distintivo de su marca y, por ende, también de su negocio. Por eso estimulan a sus cada vez más seguidores con muchas acciones de marketing. El codiciado merchandising oficial de la empresa se vende exclusivamente en Infinit Loop, la sede principal de Apple en Cupertino, California. Ese shop oficial, que no vende computadoras pero sí todo tipo de productos con el logo de la manzana, ya se convirtió en una parada turística obligatoria.

Otra de las acciones impulsadas por la marca fue el programa "AppleMaster", que fue creado en 1996 por la empresa para distinguir a diferentes personalidades mundiales que se hicieron incondicionales a la manzana. Son muy pocos y entre el selecto grupo se encuentra el ex-boxeador Muhammad Alí, el premio Nobel de física Murray Gell-Mann, el escritor Tom Clancy, el artista plástico Donald Lans y los actores Richard Dreyfuss y Harrison Ford, entre otros. En Latinoamérica hay un solo AppleMaster y es el argentino ex baterista de Soda Stereo Charly Alberti.

Applesfera es el blog en castellano sobre Apple más visitado del mundo. Tiene un equipo de diez personas que se encargan de actualizarlo con varios artículos diarios. El director es Pedro Aznar, un español de 32 años que se hizo usuario de Apple cuando era de adolescente.

> La primera vez que toqué una Mac estuve más de una hora investigando el sistema operativo. Lo que vi me encantó: una máquina sencilla de utilizar, asombrosamente rápida para la época, muy intuitiva y en ciertos aspectos (como la interfaz gráfica) sorprendente. El interés despertado aquel día, definió mi futura afición y pasión por el mundo de la manzana —cuenta para este libro.
>
> *¿Por qué Apple tiene ese tipo de fanáticos?*
> —Sus productos no son solo piezas de hardware o de software: se trata de una filosofía, de una forma de hacer las cosas. De conseguir algo bonito y simple que pueda desempeñar tareas complejas. De buscar la perfección en cada pequeño detalle, esos detalles a los que las otras marcas no dan importancia. De diseñar algo que mejore lo que existe, que sea más sencillo y que sea más bonito. En resumen: de simplificar la vida, de amplificar las sensaciones de los productos. Conseguir que la tecnología quede en segundo plano y solo importe lo que podemos conseguir con los productos.
> Yo creo que el fan de Apple es una persona que disfruta de la tecnología, compartiendo las experiencias con otros usuarios y con la filosofía de la compañía. Uno puede tener más o menos productos de Apple, ser el primero de la fila o el último, pero sin duda, todos aman el gusto por la perfección de la compañía. Eso es ser un verdadero apasionado por Apple.

Muchos de sus fans se vuelven locos con los modelos antiguos de los productos de Apple, especialmente con las computadoras más viejas como la Apple II, Lisa y la Macintosh. La fiebre coleccionista no conoce de límites… ni de precios. En noviembre de 2010 el empresario italiano Marco Boglione no

dudó en pagar 213 mil dólares en la subasta londinense Christie’s por una Apple I de 1976.

Existen por lo menos una docena de museos caseros repartidos alrededor del mundo armados por devotos de Apple y plagados de dispositivos antiguos de la manzana. La clave es que las computadoras funcionen como el primer día. El periodista argentino Martín Jáuregui tiene 48 años y es fanático de Apple. Debutó con una Mac SE en 1989 y nunca más usó otra cosa que no fuera Apple. En su casa atesora un pequeño museo, que incluye varias Mac, las PDA Newton, PowerBook, remeras originales, manuales, varios iPod, iPhone, iPad y un largo etcétera. Jáuregui no solo es fan de Apple, sino también de Steve Jobs. En su homenaje, usó durante años las zapatillas New Balance 991 grises, las preferidas del fundador. Además, colecciona calcomanías originales de la manzana multicolor. "Siempre fue un ícono de exclusividad el tema de las calcos... tener una pegada en el auto en los años ‘90 era todo un símbolo. Es más, era casi una declaración de principios, mostrabas que pertenecías a ese pequeño gueto Mac", cuenta.

Cuando murió Jobs en octubre del año pasado, Jáuregui escribió una columna publicada en el diario *La Nación*, titulada "Conectando los puntos".

> (…) Un buen homenaje a este tipo que tanta felicidad tecnológica me ha dado es prender aquella vieja Mac que aun reposa en mi estudio. Toco el botón del power. ¡Chan!... me sonríe la pequeña Mac del monitor blanco y negro de nueve pulgadas. La máquina esta *booteando*. Y prendo la Powerbook 170. Y la 9500. y la Powerbook G3. Y la iMac azul bondi. Y la iMac de 21. Todas encienden. Ninguna se cuelga. Las diez Mac funcionan igual que el primer día que las tuve. Impecables. Hermosas.

Todos esos modelos de computadoras pertenecen a la historia grande de Apple. Una aventura plagada de productos, mitos, vaivenes, marketing, anécdotas, traiciones y grandes talentos. Una larga y sinuosa línea de tiempo que retrocede hasta mediados de los ‘70 cuando, en un garage de Silicon Valley, dos amigos adolescentes con pelo largo llamados Steve Wozniak y Steve Jobs, daban, sin saberlo, un paso clave en la era de la computadora personal.

Historia
Una camioneta y una calculadora científica

Plagada de mitos y leyendas, Apple vivió impregnada por el sello de Steve Jobs, uno de sus dos fundadores y el alma de la compañía. Incluso cuando Jobs se alejó de Apple a fines de 1985, su sombra nunca desapareció del todo. Pero Apple también fue y es lo que es gracias a la gran cantidad de talentos que trabajaron allí durante su historia.

Al igual que otras empresas que marcaron un antes y un después en la historia de la tecnología moderna como Intel, HP, Yahoo! y Google, Apple se formó en un garaje al sur de California, en una zona apodada Silicon Valley, conformada por pequeñas ciudades: Palo Alto, San José, Cupertino, Mountain View y Santa Clara, entre otras.

A principios del siglo pasado, después de la fiebre del oro que atrajo a millones de inmigrantes hacia esa zona despoblada del oeste de los Estados Unidos, el valle (bautizado Silicon por el silicio de los chips) fue la cuna ideal para estudiantes universitarios, físicos, ingenieros y científicos. Era, literalmente, la tierra de las oportunidades. Nacieron allí grandes tecnologías para el avance de la sociedad moderna como la radio, el transistor, el oscilador de audio de HP y el microprocesador gracias a Intel. Las computadoras personales Sun, Cisco, Oracle, los juegos de Atari y la Internet masiva comercial, de la mano de Netscape, que a su vez permitió que a mediados de los ‘90 proliferaran empresas punto com como Yahoo!, Amazon, eBay y Google, entre otras. La mística del lugar continúa intacta: Facebook, Twitter, Foursquare y otros emprendimientos de la web 2.0 continúan floreciendo en algún rincón del valle gracias a jóvenes

emprendedores con ganas de poner en marcha una idea.

A mediados de la década de 1970 dos amigos adolescentes tuvieron una: fabricar una computadora personal que sea fácil de usar. El mayor, Stephen Wozniak, tenía 20 años. El otro era cuatro años menor y se llamaba Steve Jobs. Pasaban sus días y sus noches soldando circuitos electrónicos, leyendo manuales de instrucciones y programando software. Ambos compartían la misma pasión y obsesión por la electrónica y después de un par de años jugando con sus fabricaciones amateurs, en 1976 decidieron crear la empresa Apple Computers y darle vida a una de las primeras computadoras personales de la historia, bautizada Apple I.

El cerebro y creador de la máquina fue Wozniak y Jobs el vendedor que se ocupaba de la cuestión comercial, regatear los precios con los proveedores, generar que la noticia de la máquina corriera entre los aficionados del lugar, el logo y nombre de la empresa, etc. Es decir, Jobs se encargaba del marketing de la nueva compañía. Para diseñar el prototipo, Jobs tuvo que vender su camioneta y Wozniak, que en ese momento era empleado de HP, empeñó su calculadora científica.

Para sorpresa de varios, la dupla logró vender más de cien máquinas (a U$S 666, 66 porque Wozniak era fanático de los números en serie) y la buena recepción los impulsó a contratar más empleados, en su mayoría ingenieros que conocían de los clubes para aficionados que frecuentaban cada semana. Consiguieron convencer al empresario Mike Markkula para que invirtiera en Apple 250 mil dólares y los asesorara en temas de negocios. Con ese impulso, trabajaron sin descanso para fabricar y vender un modelo con varias mejoras: Apple II.

Al talento de Woz como ingeniero se le sumó la intuición y la visión de futuro de Jobs, que sostenía conceptualmente que había que fabricar una computadora que integrara en una sola carcaza placa, procesador, teclado y monitor (el primero a color). Él mismo buscó la carcaza, inspirado en una multiprocesadora de una casa de electrodomésticos. El objetivo con el Apple II era ampliar el mercado a personas sin grandes conocimientos técnicos para operar una computadora, una de las obsesiones de Jobs. El modelo, presentado en abril de 1977, fue un rotundo éxito de ventas para Apple (que solo fue superado por el iPod, más de veinte años más tarde) y, tal como ocurriría

después con la mayoría de los productos que Jobs presentaría, marcó el estándar de la industria. Todos los demás fabricantes diseñaron sus modelos de computadoras a partir de la línea trazada por la exitosa dupla de Apple.

La gran ventaja de la Apple II eran sus programas, que facilitaban a los usuarios a realizar tareas de forma simple y rápida. Por ejemplo, el VisiCalc, la primera hoja de cálculos. Presupuestos, planes de negocios y cálculos financieros que antes llevaban días de trabajo, VisiCalc los resolvía en pocos segundos. A esa aplicación la siguieron otros cientos de otros programas de gran utilidad y las ventas fueron impresionantes: el primer año se vendieron 8.800 unidades. El siguiente, 35.000 y en 1980, el doble: 70.000 computadoras.

A principios de los años ‘70, la empresa de fotocopiadoras Xerox lideraba cómodamente su rubro. Para generar nuevos desarrollos e investigaciones, creó un lugar llamado PARC (Palo Alto Research Center) desde donde surgieron diversas innovaciones tecnológicas como la impresora láser y el estándar de red ethernet. Otra, tal vez la más importante, fue la interfaz gráfica de usuario (GUI) que servía para ejecutar funciones del sistema operativo de una computadora a través de imágenes, gráficos e íconos, en lugar de tipear complejos códigos y líneas de comandos. Pero además, esa interfaz gráfica se ejecutaba con un periférico llamado "mouse" (por su forma de ratón), creado también allí por el norteamericano Douglas Engelbart. Pero a pesar de que la computadora Xerox Alto fue la primera en utilizar un entorno gráfico con la metáfora de "escritorio", el modelo no tuvo el éxito necesario y el desarrollo naufragó casi en el olvido. Hasta que lo vio Steve Jobs.

Fue en 1979 cuando el fundador de Apple accedió a visitar PARC, empujado con insistencia por dos de sus ingenieros, Jef Raskin y Bill Atkinson. Cuando vio la GUI con la que funcionaba Alto, se quedó helado y gritó: "¡Esto es el futuro de las computadoras!". No podía entender cómo Xerox no vendía ese desarrollo e inmediatamente hizo las gestiones para comprarlo. También se llevó para Apple a Larry Tessler, quien le había hecho la demostración. En 1989, Jobs contó en un reportaje para una revista que aquel día fue como si le hubieran corrido la venda de los ojos. "Me di cuenta que el sistema podía atraer a un montón de gente que no quería aprender a usar una computadora, sino usarla

directamente. Habían eliminado una capa entera de los conocimientos necesarios para aprovechar los recursos", aseguró.

Con ese entorno gráfico y el mouse, Jobs se puso a trabajar al frente del equipo para la nueva computadora, bautizada Lisa.

Las ventas de la Apple II batían todos los records y Apple crecía día a día. A fines 1980, la empresa salió a cotizar en Bolsa. La oferta pública inicial (IPO) representó la demanda de acciones más grande de los últimos 20 años. La acción, que en agosto había sido calculada en U$S 5, abrió a U$S22 y cerró al terminar día a U$S 29. Apple, en apenas tres años, ya valía en el mercado más de mil millones de dólares. Sus fundadores y casi cien de los mil empleados de Apple se convirtieron en millonarios en apenas unas horas. La mayoría de ellos tenía menos de 40 años.

Con negocios superiores a los 300 millones de dólares, Apple se convirtió en la empresa con mayor crecimiento de la historia norteamericana: 700% en tres años.

Pero a pesar de las buenos números, en Apple comenzaba el descontrol. El joven Jobs tenía una manera muy particular de gestionar los asuntos de la empresa y sus modales no resultaban simpáticos. Caprichoso, gritón, déspota y autoritario, Jobs fue acumulando enemigos internos a cada paso, quienes lo acusaban de distorsionar la realidad a su gusto para conseguir a toda costa lo que se proponía. Su estilo casi adolescente y desafiante no contribuía a que Apple pisara fuerte en el acartonado y formal mundo corporativo.

Otros jugadores de peso como Microsoft —fundada por Bill Gates, que tenía una relación de amor y odio con Jobs— jugaron a favor de IBM, que lanzó su computadora personal en 1981. Un año después, la Big Blue vendió 240.000 PC’s y al año siguiente, 800.000. En poco tiempo, el gigante IBM se apoderó del mercado empresarial y hogareño, relegando a Apple al segundo lugar.

En cambio, las computadoras de Apple tenían un mejor diseño. La marca era considerada muy *cool* y los artistas, diseñadores, cineastas y escritores querían tener una máquina con el logo de la manzana de colores. Apple no solo vendía una máquina, sino también un estilo de vida, un *status*. Pero, al mismo tiempo, resultaban demasiado caras y la enorme mayoría de la gente común compraba

una IBM o un clon.

Para colmo, Lisa resultó un fracaso comercial a pesar de ser la primera que introdujo el mouse y una moderna interfaz gráfica. Apple perdió casi la mitad de mercado frente a IBM. Jobs estaba cada día más intratable. Muchos en Apple lo hicieron responsable por haber boicoteado el desarrollo de Lisa y lo apartaron del proyecto. Así fue como encontró otro desarrollo en camino y se puso al frente del equipo liderado por Jef Raskin, quien estaba trabajando en paralelo en un nuevo modelo que haría historia: el Macintosh. Se trataba de una máquina revolucionaria por su estética y su facilidad de uso que llegaba al mercado junto a una impresionante y costosa campaña publicitaria (ver capítulo "Comunicación").

Héctor Goldin es el presidente de Maxim,[3] que en 1991 se convirtió en el primer distribuidor de productos Apple en la Argentina. Dice que la Macintosh original de 1984 "fue un concepto que cambió el mundo de la informática. La computación personal se había convertido en algo concreto a través de la Apple II y la PC de IBM, pero aún un gran porcentaje de personas de inteligencia media o superior quedaban excluidas por la dificultad de usar líneas de comando y símbolos. Es posible comparar el efecto de este producto a la imprenta de Gutenberg en el sentido de permitir masificar la cultura informática de la misma manera que la imprenta permitió masificar los textos".

Pero a pesar del impacto general que provocó la Mac, la lentitud del procesador, la falta de software compatible y su alto precio, frenaron sus ventas. Los directivos de Apple, con Jobs a la cabeza, salieron con desesperación a buscar un CEO que pusiera orden interno y sobre todo, mejorara las ventas, que caían a cada trimestre.

Entre 1983 y 1984, el beneficio neto de Apple cayó un 17% y la crisis estaba a la vuelta de la esquina. El elegido fue John Sculley, el entonces número uno de Pepsi y considerado un genio del marketing. Al principio, Sculley no quería aceptar el desafío porque no encontraba motivos para abandonar un puesto tan beneficioso por otro que de entrada, suponía un conocimiento técnico que él no tenía y en una industria que no conocía. Pero la enorme oferta económica que le proponía Apple y la motivación de Jobs le torcieron el brazo. Tras varios días de seducción y elogios, Jobs le dijo la famosa frase que resultó decisiva: "¿Quieres pasar el resto de tu vida vendiendo agua con azúcar o te animas a cambiar el

mundo?".

Las celebraciones mutuas duraron poco más de un año, porque las flojas ventas de la Macintosh, las profundas diferencias de criterio para manejar la empresa y el pésimo trato interno que existía entre Jobs y la mayoría de los directivos e ingenieros más importantes de Apple, llevaron a que la convivencia se vuelva insostenible.

Tras unos meses de fuertes discusiones con Sculley, el consejo directivo decidió apartar a Jobs de las funciones operativas y a cambio le propusieron liderar un equipo de investigación y desarrollo para futuros productos. Jobs se negó e intentó una movida secreta para lograr consenso interno y despedir a Sculley. Pero el tiro le salió por la culata, ya que casi nadie lo apoyó. Jobs se quedó solo. Tras algunas semanas de incertidumbre y vaivenes, el fundador de Apple se dio por despedido. La noticia llegó a los medios, que titularon la salida de Jobs como una catástrofe para Apple. El sueño americano tambaleaba.

Con la partida de Jos terminó una etapa histórica en Apple. A pesar de sus espectaculares primeros años, la empresa estaba en rojo. Los números del segundo trimestre de 1985 fueron lapidarios: por primera vez en la historia, Apple generó pérdidas por 17 millones de dólares.

La década en Apple que va desde la partida de Jobs hasta 1995 se caracterizó por la salida al mercado de una gran cantidad de productos pero con pocas ventas. Existieron varias nuevas versiones de la famosa Macintosh (II, Plus, IIgs, SE, IIci, Classic, LC, etc.) y una portátil negra llamada PowerBook, salida en 1991. También un proyecto impulsado por Sculley: la agenda electrónica Newton, que para 1993 fue pionera en su rubro pero poco tiempo después Palm se adueñaría del segmento de los asistentes personales (PDA).

Durante los primeros años de la década del ‘90, los productos de la manzana ya no tenían la calidad ni tampoco el diseño que los caracterizaba. Pero además, tampoco tenían gran relevancia en el mundo de la informática, dominada casi por completo por Microsoft y su Windows. La prensa casi ignoraba a una compañía que apenas arañaba el 4% del mercado de las computadoras personales. Año a año, Apple tenía cada vez menos fanáticos entre los jóvenes y su marca parecía destinada a ser un gran recuerdo de los años ochenta.

Los esfuerzos de Sculley por llevar a la empresa al mercado de consumo masivo con productos más económicos como el Mac Classic (a mil dólares) empeoraron la situación. En 1991, Apple firmó una alianza con IBM para crear juntos un sistema operativo y aplicaciones multimedia, pero el intento resultó una pérdida de 500 millones de dólares. Un nuevo y rotundo fracaso.

Los pésimos resultados financieros apuraron la salida de Sculley en 1993, reemplazado primero por Michael Spindler y, apenas un año después, por Gil Amelio.

En 1996 Apple perdía 250 millones de dólares por trimestre. Su acción en la Bolsa valía 17 dólares, despedía a empleados y no tenía una estrategia de negocios clara hacia el futuro. Su participación en el mercado mundial de computadoras arañaba el 3%. La empresa estaba a punto de entrar en cesación de pagos por no poder cumplir con sus créditos bancarios. La revista *Wired* publicó en su tapa el logo de Apple rodeado con una corona de espinas y la palabra "Pray" (Recemos).

Las cosas iban tan mal en la compañía que incluso varios analistas especularon con la venta o directamente, con su cierre definitivo. "Así, Apple no llega al nuevo milenio", escribió un periodista en la revista *Fortune*.

Pero reapareció Steve Jobs.

El regreso

Tras fracasar en sus sucesivos intentos para desarrollar un nuevo sistema operativo para sus Mac, Apple decide ir a buscarlo afuera. Steve Jobs vio allí la oportunidad para ofrecer su NeXTSTEP, el excelente software que había desarrollado para las computadoras de su empresa NeXT (ver capítulo "Jobs").

Tras una competencia con otras dos opciones,[4] Amelio y Apple se decidieron por comprar el soft de NeXT en 120 millones de dólares en efectivo y 37 millones en acciones de la empresa. Así fue como en diciembre de 1996, Steve Jobs volvió a pisar Apple por primera vez luego de aquellos lejanos y oscuros días de 1985.

Pero además del acuerdo de software, Jobs se convirtió en asesor de Apple (mientras en paralelo se ocupaba también de Pixar). Dudaba un poco sobre el

futuro de Apple y tenía miedo de que el barco se hundiera con él adentro. Pero finalmente, asumió el riesgo y tomó el control total de la situación.

Una de las primeras medidas drásticas que tomó fue reducir la cantidad de productos en desarrollo que Apple tenía. De quince líneas simplificó a tres y, con mucho placer, dio de baja al Newton de Sculley. Simplificó toda la línea de productos explicándole a sus colaboradores mediante un gráfico de cuatro cuadrados. En las dos columnas escribió "Consumidor" y "Profesional" y dividió las filas en "Escritorio" y "Portátil". Los cuatro productos serían Power Macintosh G3 y Power Book G3 para profesionales de escritorio y portátil y la iMac y la iBook, para consumidores generales de escritorio y portátil, respectivamente.

También redujo la cantidad de empleados, despidiendo a quienes a su entender no servían. En un año despidió a más de tres mil personas y se rodeo de sus colaboradores principales de NeXT, como Phil Schiller, que se hizo cargo del marketing. Por último, le pidió la renuncia a todos los miembros del consejo directivo, entre los que se encontraba Mike Markkula, y los reemplazó con gente de su máxima confianza.

El objetivo de Jobs era volver a las raíces de Apple: fabricar computadoras con gran diseño, innovadoras y potentes, a precio competitivo y para personas sin grandes conocimientos técnicos.

Ese producto que le quitaría el respirador artificial a la empresa era la iMac, una computadora con características bastantes particulares: monitor y CPU todo en uno, de plástico en diferentes colores traslúcidos y… sin disquetera, que en ese momento fue una decisión arriesgada porque era el soporte de almacenamiento estándar del mercado.

"Se ven tan lindas que dan ganas de chuparlas", dijo Jobs en una entrevista. Además traía unidad de CD-ROM y módem incorporado. "Una máquina para Internet", la describió en mayo de 1998, durante la presentación en San Francisco. Soportaba periféricos plug and play como impresoras, cámaras de fotos y video sin importar que fueran fabricadas para Windows.

Héctor Goldin agrega: "La iMac fue una gran condensación de tecnologías de Apple, enfocadas en un producto con funciones claras y accesibles que, aunque no tuvo la trascendencia fundacional del producto original de 1984, permitió que el público identificara nuevamente a Apple con un producto

distintivo, diseño innovador y una utilidad clara y concreta para todo tipo de usuarios".

Además, Jobs realizó otra jugada arriesgada. Hizo las paces con Bill Gates y se sentó a negociar un acuerdo histórico: Microsoft invirtió 150 millones de dólares en Apple para desarrollar programas del paquete Office (Word, Excel, etc.) que vendría en las nuevas iMac.

El objetivo de Jobs era ofrecer una computadora que se convirtiera en un centro digital y multimedia del hogar. Para eso acompañó al hardware con un nuevo paquete de software de aplicaciones desarrolladas internamente por Apple llamado iLife, que incluía iPhoto, iTunes, iMovie, etc. Todos estos programas que ya venían instalados, le permitían al usuario crear, gestionar y editar sus propios contenidos con gran calidad, como películas, música y fotos sin grandes conocimientos técnicos previos.

La cantante argentina Érica García cuenta su experiencia:

> Desde que tuve mi primera Mac en el 2000, una laptop negra que me regaló Joe Gore (guitarrista de PJ Harvey, Tom Waits, Bowie), me hice fan de la manzana. Fui renovando mis laptops y aprendiendo Photoshop y programas de grabación. Lo primero que usé fue ProTools, que ahora manejo perfecto. También uso Reason. El combo ProTools Reason era imbatible para mí. Escuché hablar del programa GarageBand, pero me sonaba a algo barato, de poca calidad, que venia en la Mac para que las familias se divirtieran en sus casas jugando a ser músicos. Lo despreciaba. Pero un día, mientras vivía en Los Ángeles, una amiga me confesó que nunca había tocado ningún instrumento y toda su maravillosa banda Glasser la armaba ella con el GarageBand. Desde ese día vencí mi prejuicio y GarageBand se convirtió en mi mejor amigo, no necesito enchufar ni guitarra, ni teclados, nada. ¡Es maravilloso! y me ayuda muchísimo a hacer demos instantáneos, a volcar ideas rápidamente, hacer *collages* de capas, sonidos, loops, voces. Con opciones de muy buenos sonidos y sonidos extras y loops extras que pueden comprarse, GarageBand hace las cosas fáciles y lindas. Muchos demos, sin que nadie lo sospeche, fueron grabados con ese programa que tiene buenos sonidos de piano, trémolos, melotrones, acordeones,

> orquestas. A veces extraño aquellos días de ProTools, que en calidad son mucho más fieles, mejores, pero me da tanta pereza enchufar todo y GarageBand está siempre tan listo que le gana. Además, soy una persona que viaja mucho. Poder llevar un estudio de grabación a cualquier país, una orquesta y cientos de músicos e instrumentos en una laptop, iPad o iPhone, es una locura. Algo más valioso que el oro.

Tras una potente campaña publicitaria que quedó en la historia como "Think Different" (ver capítulo "Comunicación") el éxito le guiñó un ojo a Apple; en los primeros 45 días, se vendieron casi 300 mil unidades y en apenas tres años, se despacharon más de seis millones de iMac.

Aquel fue el primer batacazo comercial de Jobs tras su regreso y también el del diseñador londinense Jonathan Ive, que rápidamente cobraría más injerencia y trabajaría codo a codo con su jefe para llevar a cabo productos con una gran calidad estética: iPod, eBook, iMac, PowerBook, MacBook, monitores y accesorios como teclados y mouse.

En 2002, Apple estrenó su nuevo sistema operativo, llamado OS X y basado en el núcleo de UNIX que el ingeniero Avadis Tevanian había utilizado para desarrollar el NeXTSTEP. Otra jugada rupturista: además de sus ventajas, el OS X era multiarquitectura, lo que le permitía correr en máquinas con procesadores de Intel. Los chips de Motorola estaban algo anticuados frente a los de la competencia y en Apple necesitaban mayor rendimiento en la batería de sus portátiles, cada vez más importantes en los ingresos de la empresa. Intel tenía la solución: procesadores doble núcleo que permitían a dos chips ocupar un solo trozo de silicio. Jobs también hizo las paces con Intel y aquella fue la puerta para otro acuerdo histórico, anunciado en 2005. Un año después, con la versión OS X "Tiger", los usuarios de Windows podían comprar una Mac y, si querían, usarla con el sistema operativo fabricado por Microsoft. Cuentan que en una de las reuniones entre Intel y Apple, le preguntaron a Jobs qué era lo que un chip Intel podía hacer en una Mac. "Mucho más que lo que puede hacer en una PC". Y todos rieron.

Lo cierto es que el nuevo sistema operativo de Mac era excelente. Cosechó muy buenas críticas tanto en los medios especializados como en los usuarios. Era rápido, estéticamente impecable y muy fácil de usar para quien no tenía

grandes conocimientos técnicos. Tenía una barra de tareas que aún hoy se sigue usando, con íconos de aplicaciones que se agrandan al paso del cursor como un efecto lupa.

Al infinito y más allá

A partir de fines de 2001 con el lanzamiento del reproductor musical iPod, Apple se metió a paso firme en el camino del entretenimiento con productos de gran calidad. La apertura del iTunes Store para comprar música online y luego el lanzamiento del iPhone en 2007, lograron que gran parte de los resultados financieros de la empresa comenzaran a llegar por las líneas de productos ajenas a las computadoras personales. Las acciones de la compañía valían quince veces más en enero de 2008 que en 2003. En apenas cinco años, Apple se había recuperado de una manera extraordinaria y, finalmente, parecía haber encontrado la estrategia para un crecimiento sostenible y a largo plazo. El nuevo rumbo se vio reflejado también en el nombre. Apple Computer pasó a llamarse Apple Inc.

En los últimos años todo lo que lanzó Apple se convirtió en un fenómeno comercial sin precedentes. El producto más importante después del exitoso celular iPhone (y sus sucesivas versiones 3G, 3Gs, 4 y 4S) fue el iPad, la tableta táctil que revolucionó la industria. Fue presentada por Jobs en 2010 y las ventas tanto del primer modelo, como del iPad 2 y el último, llamado simplemente iPad, fueron impresionantes (ver capítulo "iPad").

En el medio, en enero de 2008, Jobs presentó la MacBook Air, la portátil más delgada del mundo, de apenas un kilo y mucha potencia. Otra vez, la marca se adelantaba varios años al futuro y obligaba al resto a correr detrás. Apple inventó una nueva categoría en el mercado, que hoy Intel se esfuerza por bautizar "ultrabook" y que cuatro años después, más de veinte fabricantes intentan dominar.

> Mientras Apple crea, los demás imitan —dice Rosa Jiménez Cano, periodista de tecnología en *El País* de Madrid—. Es cierto, ya había portátiles, pero nadie había dado el paso de eliminar el lector de DVD para hacerlo más fino y ligero. El MacBook Air irrumpió en el imperante

> mundo de los netbooks. No era barato pero hacía todo lo que los otros pequeñines soñaban: ser tan potentes como un portátil en poco meno de un kilo. Tanto es así que Steve Jobs, en su presentación, ¡lo sacó de un sobre! El objeto, de una pieza, pulido, elegante, invitaba a tomarlo en las manos. Intel respondió rápido creando un concepto todavía por florecer: los ultrabooks. Un clon exacto del modelo Air, solo que por debajo de mil euros.

Durante 2011 hasta el cierre de este libro, las cifras de Apple continuaron creciendo exponencialmente. La acción bursátil superaba los u$S 600 y algunos analistas aseguraban que podría llegar a los u$S 900 durante 2012. La diferencia bursátil entre Apple y el resto de las empresas tecnológicas es tan grande que los analistas financieros más importantes de los Estados Unidos decidieron realizar dos informes diferentes. Uno con Apple y otro sin la empresa, para que su tamaño no distorsione la evaluación general del sector.

El fenómeno de Apple es mundial. Las ventas de productos afuera de los Estados Unidos representan más del 60% de los ingresos. Para cuando en marzo de 2012 apareció la nueva versión del iPad, la venta anticipada desde el sitio web colapsó el sistema y retrasó unos días la salida del producto porque se había agotado el inventario destinado. Apple volvió a romper otro récord: en su primer fin de semana, se vendieron tres millones de tabletas.

Tanto Apple como su actual CEO Tim Cook se esfuerzan por dar muestras contundentes de que la compañía, su marca y los productos trascenderán a Steve Jobs y seguirán por el camino de la innovación. Esa era, justamente, la idea del fundador, quien sobre todo durante los últimos años de su vida se ocupó de construir una empresa sólida, que no dependiera únicamente de su visión. ¿Lo logrará Apple? El desafío que tiene por delante es crucial. Julián Gallo es un reconocido consultor en nuevos medios y se muestra escéptico:

> Todos los que leímos la biografía de Steve Jobs escrita por Walter Isaacson, pudimos ver el proceso tiránico con el que fueron diseñados todos los productos de Apple desde su origen. Esa metodología personal,

> artística e inflexible que impuso Jobs en primera persona, es inaceptable para cualquier cultura corporativa, que siempre debe diluir el riesgo en burocráticos procesos de aprobación —que incluyen estudios científicos de opinión, usabilidad, preferencias de género, etc.— que culminan por limar todas las aristas verdaderamente creativas de un producto. Lo que surge en una corporación diseñado por un "Jobs", termina aprobado por un Dilbert.[5] Lo verdaderamente peculiar, significativo e innovador, deja lugar a una especie de promedio blando, moderado, vulgar. Casi todos los objetos que nos rodean fueron diseñados así, aún los mejores, desde el televisor que tenemos en el living hasta la botonera del ascensor. Todos menos los de Apple. Es de esperar que con el tiempo, y sin poder reemplazar la aureola de su creador —que dirimía con su autoridad la oposición de cualquiera— Apple adquiera los miedos que tienen todas las organizaciones a lo injustificable. De a poco preferirá el promedio. De a poco eliminará lo sobresaliente y artístico. Y así se irá apagando.

Sin duda Jobs marcó a fuego a la compañía que fundó, a sus productos y a los valores de su poderosa marca, que actualmente ranquea siempre entre los tres primeros puestos de las más reconocidas del mundo. Su sello, visión y astucia fueron tan importantes que salvaron a Apple. Pero esas mismas características también pueden perjudicarla en un futuro cercano. Para comprender la enorme influencia que tuvo para delinear este presente, primero es necesario saber quién fue este estadounidense que en 1955 nació por accidente.

Jobs

Creó mucho hardware y software
de gran calidad. Pero con los años
su mejor invento fue sí mismo.
John Perry Barlow[6]

Nunca una sola persona tuvo tanta injerencia en una empresa como la que tuvo Steve Jobs en Apple. Su capacidad de visión, su incansable estilo de trabajo, el carisma y la seducción que ejercía en todos los que lo rodeaban fueron su marca, su selló único e irrepetible clave para el éxito actual de Apple.

Elegido por los medios como el CEO de la primera década del siglo, Jobs encarnó, hasta el momento, al último gran héroe de la cultura norteamericana. Un semi-dios para miles de fanáticos. El aporte de Jobs resultó fundamental primero para la masificación de la computadora personal y luego para la construcción de este presente digital, donde vivimos conectados a Internet. Jobs supo mezclar a la perfección el arte, el entretenimiento, los negocios y la tecnología. Entender, antes y mejor que muchos otros, la revolución que provocarían los dispositivos móviles.

Abdulfattah Jandali, su padre biológico, era inmigrante sirio musulmán y Joanne Carole Schieble, su madre, una estadounidense de descendencia suiza y alemana. Cuando nació su primer hijo varón, el 24 de febrero de 1955, ambos eran muy jóvenes y decidieron entregarlo en adopción. Sus nuevos padres, Paul Jobs y Clara Hagopian, lo llamaron Steven Paul Jobs. El matrimonio ya tenían

una hija, Patty. Era una típica familia de clase media baja californiana. Paul trabajaba como maquinista de una empresa ferroviaria y su esposa era ama de casa. Cuando el pequeño Steve tenía seis años, se mudaron a Mountain View, al sur de Palo Alto. En la década de 1960, aquella región florecía de empresas de tecnología y gracias a Intel y otras compañías, la zona fue bautizada como Silicon Valley, el material que se utilizaba para fabricar los procesadores.

Jobs era hiperactivo y muy curioso. A los 12 años vio por primera vez una computadora y desde entonces supo lo que quería. Durante su secundaria se dedicó a explorar el mundo de la electrónica y los ordenadores. Él mismo llamó a William Hewlett, el presidente de Hewlett Packard, para pedirle unos repuestos que necesitaba para un trabajo del colegio. Charlaron unos minutos y, cautivado por el joven, Hewlett le ofreció un trabajo temporario de verano.

Jobs se crió durante la Guerra Fría, bajo las presidencias de John F. Kennedy y Lyndon Johnson. En Estados Unidos había un ambiente contracultural propio de la década del ‘60, la rebeldía y los movimientos pacifistas contra las guerras como Vietnam y Corea. Dominaba el *flower power* y la liberación sexual, con la música como principal exponente de toda la ebullición juvenil, interpretada por Los Beatles, Bob Dylan, The Doors y Los Rolling Stones, entre otros grupos. Eran épocas de hipismo y drogas como la marihuana y los alucinógenos como el LSD. La ciudad de San Francisco, uno de los principales faros de todos aquellos movimientos, quedaba a pocos kilómetros de donde vivía Jobs. En la zona oeste, a principios de la década del ‘70 y gracias a la creación del microprocesador de Intel en 1971, se gestaba otro movimiento que haría historia: la revolución de la computadora personal (PC).

A través de un vecino, Jobs conoció a Steve Wozniak, un chico seis años mayor que él; un nerd dedicado día y noche a la electrónica, gordo y poco dado a las relaciones sociales. En seguida se hicieron amigos. "Me costaba muchísimo explicarle a la gente los diseños en los que trabajaba, pero Steve lo entendió inmediatamente. Y me cayó bien", recordaría Wozniak años después.

En 1972 Jobs ingresa a la Universidad Reed en Oregon, pero abandona a los seis meses. Se aburría y era muy cara, lo que significaba un gran esfuerzo para sus padres. Siguió en la universidad el resto del año pero como oyente, durmiendo en el piso de habitaciones de otros compañeros y asistiendo a clases de caligrafía. En aquellos días se hizo vegetariano, comenzó a estudiar religiones

orientales y a practicar meditación budista. Como no tenía dinero, comía gratis en el templo Hare Krishna que quedaba a unos kilómetros de la Universidad.

Cuando regresó a California, en 1974, consiguió trabajar en Atari, donde fue parte del equipo que fabricó el famoso juego Pong.

Los ácidos, la marihuana, la privación del sueño, largos ayunos, poesía y Bob Dylan. Jobs acudía a todo lo que pudiera ayudarlo a explorar los límites de su propia existencia. Atraído por el budismo y en búsqueda de respuestas, en mayo de aquel año decidió viajar a la India junto a un amigo de la universidad, Dan Kottke. En Nueva Delhi, el objetivo era conocer el ashram del famoso gurú Neem Karoli Baba y asistir a la Khumba Mela, la fiesta del cántaro, celebrada cada tres años a la que asisten millones de fieles hindúes de todo el mundo. Jobs se rapó la cabeza, adelgazó varios kilos ya que a causa de la comida contrajo disentería, una enfermedad estomacal infecciosa con fiebre, diarrea y vómitos. Tuvo que volver a Nueva Delhi y junto con Kottke fueron a buscar a Karoli Baba a la montaña Kumoan, al este de la India. Pero fracasaron: el gurú había fallecido seis meses antes y ellos no se habían enterado. Deambularon algunas semanas más, alternando momentos de profunda espiritualidad con otros cómicos y decepcionantes. Jobs descubrió que en la India no todo era como había leído en sus libros espirituales y la miseria extrema convivía con la riqueza arquitectónica y cultural. No descubrió la iluminación que fue a buscar. "Empecé a pensar que Thomas Edison había hecho más para mejorar el mundo que Karl Mark y Neem Karoli Baba juntos", diría tiempo después.

A su regreso, luego de su etapa experimental, pide retomar el trabajo en Atari y su fundador Nolan Bushnell lo acepta nuevamente, pero lo cambian al turno noche porque nadie soportaba su carácter, su aspecto desalineado y su mal olor. Se dejaba la barba, el pelo largo y la mayoría de los días andaba descalzo.

Para desarrollar el juego *Breakout*, Atari organizó un concurso interno cuyo premio era de cinco mil dólares para quien logre hacerlo en menos tiempo y con la menor cantidad de componentes posibles. Jobs no tenía idea de cómo hacerlo, pero le pidió ayuda informal a Wozniak que en aquel entonces trabajaba en Hewlett Packard y por las noches lo ayudaba en Atari. Gracias a sus enormes conocimientos técnicos, *Woz* logró hacerlo en apenas cuatro noches. Bushnel le

pagó a Jobs el premio y este le entregó a su amigo tan solo 350 dólares.

Poco tiempo después, junto a Wozniak empiezan a asistir a las reuniones del Homebrew Computer Club, formado en 1975 en Palo Alto por un grupo de unos quinientos aficionados a las computadoras, la programación de software y los circuitos electrónicos. Allí ambos presentaron el rudimentario modelo Apple I, construido por Wozniak en 1976. A diferencia de su socio, Jobs tuvo la idea de venderlo entre los miembros porque consideraba que el trabajo era fruto del esfuerzo de ambos. Así nació Apple, cuyo nombre fue elegido por Jobs por su trabajo veraniego recolectando manzanas y porque además no se parecía en nada a los nombres tradicionales de las empresas de informática hasta el momento.

Jobs vivía acelerado, inseguro, obsesionado con la idea de la muerte. Le decía a su entorno íntimo que no llegaría a los 50 años y que había que alcanzar las metas lo antes posible. Manejaba sus autos y motos a gran velocidad. Era ansioso. No soportaba perder tiempo.

Por aquellos años, en medio del impresionante crecimiento comercial de Apple, Jobs ya mostraba su innata capacidad para vender, usando su gran carisma y su exageración que luego fue conocida como "campo de distorsión de la realidad". Tenía un enorme poder de convencimiento, tanto para persuadir a las personas de trabajar en Apple como para negociar mejores condiciones con los proveedores y socios estratégicos. También para seducir a los periodistas y conseguir artículos favorables en la prensa. Rápidamente, Jobs pasó a ser el niño mimado de los medios, la persona que todo periodista quería entrevistar y tener como amigo.

Sin embargo, puertas adentro, en Apple, Jobs dejaba florecer su mal carácter contra los empleados. Los maltrataba a gritos, se apropiaba de ideas ajenas y les decía que su trabajo era una porquería. Pero al día siguiente los bañaba en elogios por el mismo trabajo, sin escalas intermedias. Era cruel, ácido y extremadamente irónico. Su sarcasmo, a veces, hacía llorar de bronca a algunos de sus principales colaboradores, que solían amenazar con renunciar. Además era muy exigente con los plazos de entrega de todo lo que pedía y capaz de llamar a un empleado un domingo a las ocho de la mañana. Años después, Wozniak diría:

Su estilo daba muy mala impresión en quienes lo rodeaban. Aunque yo

> no tenía que soportarlo, lo que me contaban dibujaba a un Jobs muy diferente del que yo conocía. No tenía ni idea de qué era lo que estaba marcando su comportamiento porque nadie lo sabía. Pero al mismo tiempo, parecía estar dando en el clavo y sugería cosas que en la mayoría de los casos terminaba teniendo razón.[7]

El estilo arrogante, controlador y meticuloso de Jobs le trajo problemas internos, sobre todo a partir de 1981 cuando Apple ya era una compañía con más de mil empleados.

Después de que Apple salió a cotizar en Bolsa, las acciones de la empresa se dispararon y la fortuna personal de Jobs pasó a ser de más de 165 millones de dólares. A los 25 años era el millonario más joven de los Estados Unidos.

Desde la adolescencia, mantuvo una relación intermitente con una joven llamada Arlenne Brennan que con los años se tornó algo enfermiza. En 1983 tuvieron una hija llamada Lisa, pero Jobs se negó a reconocerla hasta diez años después. Incluso se presentó en la justicia tras la demanda de Brennan y mintió diciendo que era estéril. Sin embargo, no dudó en bautizar Lisa al modelo de computadora que Apple lanzó ese año. Ya sobre el final de su vida, Jobs dijo que se arrepentía de haberse portado tan inmaduro en aquel asunto. Siendo adulto, con Lisa mantuvo una relación distante, de idas y vueltas, pero finalmente cordial.

Jobs tenía la costumbre de dividir a la gente en dos grupos: genios y tontos.[8] Para él no había término medio y no tenía escrúpulos en hacerle saber a la gente qué pensaba de ellos, sobre todo si los consideraba dentro del segundo grupo. Pero también cambiaba rápidamente de opinión según los acontecimientos. Cuando en 1983 conoció a John Sculley se quedó maravillado y lo consideraba un genio. Hizo de todo para seducirlo y convencerlo de aceptar el puesto de CEO en Apple. Desde elogios en privado y en público hasta ofrecerle mucho dinero. Pero a los pocos meses decidió que Sculley no era lo que pensaba y comenzó a atacarlo duramente en reuniones internas y en los medios. Después de irse de Apple, nunca más volvió a dirigirle la palabra.

Diana Walker fue fotógrafa para la Casa Blanca durante 20 años y retrató a cinco presidentes. También le hizo muchas fotos a Jobs, incluso en la intimidad

de su casa junto a su familia. Para la revista *Time*, después de la muerte de Jobs escribió:

> Conocí a Steve Jobs en una sesión de fotos para *Time* en 1982. No tenía ni idea de que se iba a convertir en mi amigo ni que sería ese increíble genio. Mucho menos, una parte de nuestras vidas, de lo que somos y de lo que vemos. Daba una charla a un grupo de estudiantes de Stanford, en la sala de estar de una residencia de estudiantes y era muy difícil fotografiarlo sin estar molestando. Necesitaba luz y me movía con cuidado. Pero él colaboró. Le pedí que se subiera encima de un cartel de Apple y lo hizo; le pedí que se pusiera delante de una manzana recortada (foto que, al final, acabó siendo portada de la revista *Fortune*) y también lo hizo. Pensé "esto es lo que eres, así eres". Era bastante divertido porque era muy agudo, aprendía muy rápido. Le enseñabas algo y lo entendía en un segundo. Siempre me ha fascinado su sentido del diseño. Fue maravilloso que le gustaran mis fotografías. Realmente, voy a extrañar su inventiva, sus ideas, sus ojos y lo brillante que era en todo. Estoy segura de que no era fácil trabajar para Steve, pero también que era una persona fascinante para trabajar.

NeXT

Después de su salida de Apple a mediados de 1985, Jobs pasaba sus días entre la depresión y la tristeza. A sus 30 años, millonario y famoso, sentía que había fracasado en su obsesivo intento por hacer del mundo un lugar mejor. Se sentía traicionado por gente muy cercana, como Mike Markkula y otros, que habían finalmente apoyado a Sculley. En un reportaje en la revista *Newsweek*, dijo: "Seguro que alguna vez has sentido un golpe en el estómago y se te ha entrecortado el aliento, dejándote con dificultad para respirar. Cuánto más tratas de inspirar, menos lo consigues y sabes que lo único que puedes hacer es relajarte".

Buscando su próximo destino, Jobs viajó por Europa durante un mes y medio

y visitó Francia, Italia, Rusia y Suecia. Cuando regresó a California, ya estaba de mejor ánimo y empezó a encontrarse a charlar con gente conocida. En agosto tuvo una cena con Paul Berg, premio Nobel de Biología Molecular, quien le explicó las dificultades que tenía el ámbito científico para descifrar el ADN y el tiempo y el dinero que le llevaba a los investigadores entender los procesos de secuenciación del ADN. Ambos llegaron a la conclusión de que con una computadora potente y a un precio accesible, el problema se resolvería. Jobs se quedó pensando durante largos días y empezó a motivarse con una nueva idea: fabricar computadoras de trabajo muy potentes a un precio competitivo, destinadas principalmente al uso de la ciencia, las empresas y la educación. Una computadora para profesionales que se ubique entre una PC común hogareña y una estación de trabajo con mayores prestaciones técnicas.

Entusiasmado, en pocos meses armó su nueva empresa, a la que llamó NeXT. Era su próximo paso pero también la visión, lo que estaba por venir. Quería fabricar la mejor computadora del futuro.

Lo primero que hizo Jobs fue armar al equipo principal que lo acompañaría. Para eso convocó a algunos empleados de Apple: Susan Barnes se ocuparía de las finanzas y Dan’l Lewin, del marketing. Mientras tanto, Rich Page fue el desarrollador, ya había trabajado para Lisa. Por último, los ingenieros George Crow y Bud Tribble, que habían formado parte del mítico equipo creador del Macintosh.

De inmediato, Sculley y otros miembros del directorio de Apple se enojaron y demandaron a Jobs por competencia desleal al considerar que había planeado su nueva empresa mientras seguía siendo directivo y accionista. Apple llevó el caso a tribunales, pero Jobs no quería complicaciones legales. Por eso renunció formalmente en septiembre y vendió de inmediato casi todas sus acciones en Apple, con las cuales sumó a su fortuna unos 150 millones de dólares. solo se quedó con una acción para seguir recibiendo el informe anual. "Tengo 30 años y tengo que hacer algo con mi vida", les dijo casi suplicando a los miembros de la junta directiva. A principios de 1986 Apple desestimó la demanda porque consideró que el litigio —que ya era público— perjudicaría la buena imagen que tenía la empresa. Además, la mayoría de sus compradores seguían idolatrando a Jobs.

Quería lo mejor para NeXT. Desde los empleados, las oficinas, la fabricación

de los componentes y, por supuesto, el diseño integral del hardware y el software. Llevó a los empleados a retiros inspiradores y seminarios que incluían visitas a distintas universidades de EE.UU para intercambiar experiencias con especialistas en educación. También los llevó a Pensilvania a recorrer la famosa "Casa de la cascada", del arquitecto Frank Lloyd Wright, para transmitirles la belleza de lo que él consideraba una creación perfecta.

No escatimó en gastos. De su bolsillo puso 12 millones y además consiguió una inversión inicial de 20 millones del magnate estadounidense Ross Perot, que se quedó con el 16% de la empresa. Más adelante, consiguió que la empresa japonesa Canon invierta 130 millones entre 1989 y 1991.

Jobs admiraba al diseñador norteamericano Paul Rand y quería darse el gusto de tener un logo creado por él. De la cabeza de Rand surgieron logos de marcas tan conocidas como IBM, ABC, UPS, Westinghouse, Ford (nunca usado), Enron y muchos otros. Diseñó sin parar tapas de revistas y libros, carteles publicitarios, tipografías, packagings y hasta frascos de perfumes. Jobs fue a buscarlo para pedirle el logo de NeXT. Rand se le plantó firme: no habría diferentes opciones y solo le daría un logo, con el correspondiente manual de identidad corporativa. A cambio, Jobs debía pagarle 100 mil dólares. Aceptó de inmediato y así fue como la nueva compañía tuvo su logo diseñado por Rand. Era un cubo negro orientado hacia arriba, con las cuatro letras de NeXT en colores.

Los tiempos se acortaban y Jobs quería la mejor computadora fabricada hasta el momento. Resultó ser una auténtica joya tecnológica. Incluía varias innovaciones muy adelantadas para la época como disco óptico, pantalla plana blanco y negro y un potente hardware con chip Motorola, un gran disco rígido y entre 8 y 64 MB de memoria RAM, cuando lo usual en una PC de aquel entonces eran hasta 4 MB.

El diseño era de vanguardia y rupturista: un perfecto cubo negro. Fue realizado por Hartmut Esslinger, el mismo que Jobs había contratado para Apple poco tiempo antes. Tras casi tres años de intenso trabajo, la computadora estuvo lista en octubre de 1988.

Durante la presentación en San Francisco, Jobs sedujo al público como ya sabía hacerlo. "Estamos a punto de vivir uno de esos escasos hitos que solo se producen una o dos veces en cada década. El momento en que se descubre una arquitectura capaz de cambiar el futuro del mundo informático", dijo. Además

aseguró haber fabricado "la mejor computadora del mundo. Lo que el Mac debería haber sido". Como siempre, los medios quedaron maravillados y lo bañaron en elogios.

Jobs también se propuso desarrollar el mejor software posible. El sistema operativo de las computadoras se llamó NeXTSTEP y fue desarrollado por un equipo encabezado por el ingeniero Avie Tevanian. El sistema era espectacular, muy avanzado para la época. Era multitasking, es decir, que podía ejecutar varios programas en simultáneo sin tener que cerrarlos. También tenía un "dock" movible con los íconos de los programas más utilizados siempre presentes en la pantalla.

Daniel Ichbiah, periodista francés, autor del libro *Las cuatro vidas de Steve Jobs*, escribió:

> NeXTSTEP era perfecto, fluido, casi mágico. Usarlo para la creación de aplicaciones era como tocar un Stradivarius de verdad. Los laboratorios que lo habían probado no daban crédito a un programa que era capaz de desbancar o incluso aniquilar sin miramientos a todos sus competidores. Windows en comparación, parecía una chapuza, un bailarín borracho, cojo y torpe.

El mundo académico y de la ciencia estaba muy conforme con las NeXT. Nada menos que Tim Barners Lee, el creador de la World Wide Web, uso una de aquellas computadoras para configurar el primer servidor de Internet del mundo.

Pero a pesar de la calidad técnica del hardware y el excelente sistema operativo que tenía la computadora de NeXT, varias razones atentaban contra su venta. El alto precio (6.500 dólares más la impresora láser de 3.500) la convirtieron en un lujo prohibitivo para un estudiante medio. Otra razón fue haber llegado tarde a un mercado ya dominado casi por completo por IBM y Microsoft y en menor medida por Apple. No había espacio para un nuevo jugador. Las ventas fueron un desastre. En un año y medio, para fines de 1989, apenas habían vendido 400 unidades. Los siguientes modelos incluían algunas mejoras en el software, pantalla a color y un mejor precio, pero tampoco lograron repuntar las ventas.

Los mejores empleados comenzaron a irse, frustrados por no poder cumplir

con los objetivos que se habían propuesto y al ver que las promesas de Jobs chocaban con la realidad. El barco se hundía. Jobs estaba intratable y de pésimo humor. Le gritaba a los empleados y en la prensa se enojaba con IBM y Microsoft, que para aquel entonces era la empresa informática más grande y exitosa del mundo, valuada en 4.000 millones de dólares. Bill Gates era ahora el niño mimado de la industria, el rey absoluto con su Windows. Enceguecido, Jobs intentó torcer la realidad prometiendo ventas que jamás llegarían.

El fracaso fue total y la aventura de NeXT terminó a fines de 1995, con menos de 50 mil computadoras vendidas en total. Fue un duro golpe para Jobs. El segundo en su corta vida. Pero este fue peor porque el público le dio la espalda. En los medios lo destruyeron. El nombre Jobs iba camino a ser casi un agradable recuerdo de aquellos primeros años de las computadoras personales, del éxito de Apple II y el Macintosh.

Pixar

La historia de Pixar es extraordinaria. La impresionante sucesión de exitosas películas animadas a partir de 1995 modificó para siempre la industria del cine y además, mostró a un Jobs en uno de sus mejores momentos: más maduro, astuto e incansable negociador y extremadamente creativo. En su vida personal, Jobs había encontrado estabilidad en su pareja con Laurene Powelly, con quien se casaría en 1991 y tendría tres hijos: Reed, Erin Seinna y Eva. Jobs no perdía sus mañas, pero había dejado atrás sus rabietas típicas de adolescente y se mostraba más aplomado para el trato con sus empleados.

El origen de Pixar se remonta a 1985. El famoso director de cine George Lucas necesitaba dinero para llegar a un acuerdo legal en el conflictivo divorcio con su ex mujer. Puso en venta el área Lucas Film Computer Division, que se ocupaba de los efectos especiales por computadora de sus películas, como las espadas láser de Star Wars. Jobs negoció el precio y en enero de 1986 se quedó con el 70% de la empresa a cambio de solo 10 millones de dólares. Lo primero que hizo fue cambiarle el nombre y bautizarla Pixar.

Jobs sabía que en pocos años las computadoras serían mucho más potentes y

que la capacidad de procesamiento aumentaría exponencialmente. Situación ideal para el rubro de animación computada que requería un enorme volumen de procesamiento. Pixar giraba en torno a tres áreas: el hardware llamada Pixar Image Computer; Render-Man, un software de generación y renderización de gráficos e imágenes en tres dimensiones (3D) y, por último, producción de contenidos, para desarrollar películas de animación.

La computadora de alta gama salía 125 mil dólares y se vendía a cineastas, diseñadores gráficos, en la industria médica, servicios de inteligencia y seguridad. Jobs intentó hacer una versión más económica de aquel hardware y el software para seducir al público masivo, pero no tuvo respuesta.

John Lasseter era fanático de los dibujos animados. Tras un breve paso por Disney, fue contratado para dirigir el departamento de animación de la empresa de Lucas. Pero el área no tenía real peso en la estrategia de negocios, ya que había sido creada para generar contenidos que demuestren los beneficios del hardware y el software.

Cuando conoció a Jobs, ambos conectaron por su pasión por el diseño y la creatividad. Lasseter estaba trabajando en un corto de dos minutos sobre una lámpara flexo y lo llamó Luxo Jr. Junto a Jobs fueron hasta Dallas a presentar el corto en un congreso de animación computarizada. Fue la mejor película y la gente la aplaudió de pie. El corto llegó a competir en los premios Oscar de ese año. No ganó, pero Jobs se dio cuenta de lo que tenían entre manos. Amaba la creatividad del departamento de animación comandado por Lasseter. Pixar era la perfecta cruza entre arte y tecnología que tanto buscaba desde los años setenta.

Sin embargo, ninguna de las tres áreas daban ganancias. Jobs tuvo que inyectar nuevos fondos de su propio bolsillo y despedir empleados para evitar que Pixar quebrara. Ya llevaba invertidos casi 50 millones de dólares en Pixar, NeXT no vendía lo esperado y él no podía permitirse un tercer fracaso consecutivo en su corta carrera. Tras nuevos recortes, aceptó financiar con 300 mil dólares la realización de *Tin Toy*, un corto de Lasseter sobre juguetes que tomaban vida. En medio de tantas malas noticias, recibió una buena: en 1988, aquel resultó ganador del Oscar al mejor corto animado y además, fue el primero hecho por computadora en recibir un premio.

Disney paró las antenas y tras un intento fallido de contratar a Lasseter, se sentó a negociar con Jobs un acuerdo de producción en conjunto para un

largometraje sobre juguetes. Las negociaciones entre Jobs y Jeffrey Katzenberg, el durísimo jefe de películas de Disney, se prolongaron durante largos meses. El contrato se firmó en mayo de 1991 y establecía que Disney invertiría 17 millones de dólares para financiar toda la película y se quedaba con sus derechos y sus personajes. Le daría a Pixar solo el 12,5% de los ingresos por venta de entradas. Jobs no estaba en condiciones de negociar nada. Disney además mantuvo el control creativo de la película y el derecho a cancelar la producción en cualquier momento. Podía, además, crear secuelas de la misma película y sus personajes sin necesidad de hacerlo con Pixar.

Nacía *Toy Story*, la primer película de la historia del cine creada íntegramente con computadoras. En la historia los juguetes cobran vida durante la ausencia de los seres humanos. El guardián del espacio Buzz Lightyear y el vaquero Woody (con la voz de Tom Hanks) lideran a un grupo de juguetes amigos.

Tras idas y vueltas con el enfoque del guión y los personajes, la película se estrenó a fines de 1995. Hubo una gala de Disney en Los Ángeles y la otra en San Francisco, organizada por Jobs. Como si se tratara de un producto de Apple, Jobs salió al escenario y con su típico magnetismo propio de un showman cautivó a los invitados. La película fue un gran éxito. En apenas un fin de semana, Disney recuperó la inversión de toda la película y fue la más taquillera del año. Recaudó 192 millones de dólares solo en los Estados Unidos y 362 millones en el resto del mundo.

La crítica especializada elogió la película de todas las maneras posibles. *Toy Story* transformó para siempre la industria del cine. Pero para todo el mundo, era una película de Disney. Jobs se puso al frente para revertir esta percepción y presionar a través de los medios dejando en claro que era creación de Pixar y que Disney era apenas el distribuidor. Su objetivo era sentarse a negociar un nuevo contrato para dejar de ser un proveedor de Disney y convertirse en el socio estratégico.

En pleno éxito de la película, Pixar salió a cotizar en Bolsa y en un solo día, las acciones llegaron casi a 50 dólares. Jobs era el dueño del 80% de la empresa, ahora valorada en más de 1.200 millones de dólares. El monto de dinero ganado era impresionante, sobre todo porque había comprado la empresa en 10 millones de dólares.

A pesar de ser millonario, Jobs estaba cada vez más lejos de los lujos y la ostentación. Ya vestía de negro y con jeans azules, uniforme que convertiría en uno de sus sellos personales. En los reportajes, se empecinaba en aclarar que los millones no le importaban. "Jamás hice algo motivado por el dinero." Era uno de los pocos empresarios de la lista de *Forbes* que a pesar de ser millonario desde muy joven, manejaba su propio auto y no caminaba con guardaespaldas. Se diferenciaba así de los empresarios millonarios. "No quiero ser el más rico del cementerio", diría más de una vez.

Lo más importante del repentino crecimiento económico de Pixar fue poder sentarse a negociar con Disney en mejores condiciones y financiar la mitad de sus propias películas por la mitad de las ganancias. Además, compartirían la autoría en los títulos y los derechos de merchandising de los personajes. El acuerdo, alcanzado en 1997 fue por cinco películas.

Para colmo, Katzenberg había abandonado Disney para formar su propia productora junto a Steven Spielberg, DreamWorks. Mientras estaba en Disney, había oído hablar a Lasseter sobre su próxima película. La idea giraba en torno al mundo de los insectos. En Pixar la llamaron *Bichos* y mientras la producían, se enteraron que en DreamWorks estaban trabajando en la película *Antz* (Hormigas) y tanto Jobs como Lasseter acusaron a Katzenberg de haberles robado la idea. Este último lo desmintió varias veces pero ya era tarde. En 1998 se estrenaron ambas películas. *Antz* fue un éxito y recaudó 91 millones de dólares en los Estados Unidos y 172 millones en el resto del mundo. Pero la de Pixar, estrenada dos meses después, fue muy superior en la crítica y en la venta de entradas. Recaudó 163 millones en EE.UU. y 363 en el mundo. Jobs aprovechó para golpear a Katzenberg en los medios: "Su código ético no es algo que me gustaría ver triunfar en este mundo". Nunca más lo perdonó.

Pixar seguía cosechando un éxito tras otro y mucho dinero. En paralelo, Jobs dedicaba su energía al retorno en Apple. En Pixar encontraba un cable a tierra creativo y artístico que lo hacía feliz. Se involucraba en todos los detalles. Desde los proyectos futuros, hasta de la distribución y la decoración del nuevo y descomunal edificio central de Pixar, ubicado en San Francisco.

A fines de 1999 se estrenó *Toy Story II*, con una recaudación impresionante: casi 500 millones de dólares en el resto del mundo. Después, en la década que va del año 2001 al 2010, Pixar estrenaría una sucesión increíble de éxitos:

Monsters, Inc., *Buscando a Nemo*,[9] *Los Increíbles*, *Cars*, *Ratatouille*, *Wall-E*, *UP* y *Toy Story III*.

Mientras tanto, la relación entre Pixar y Disney se tornó cada vez más tirante ya que Jobs y Michael Eisner (presidente de Disney) chocaban constantemente. En 2004 la sociedad se interrumpe por serias diferencias contractuales. Dos años después, ya sin Eisner en la mesa de negociaciones, Disney —que no había creado ninguna película importante en los últimos años— decide comprar Pixar por la cifra de 7.400 millones de dólares en acciones. De esa manera, Steve Jobs se convirtió en la persona con más acciones en Disney (7% aproximadamente). Pixar se hizo cargo del departamento de animación de Disney y Lasseter se convirtió en el director. Aquella fue una adquisición extraordinaria en el mundo de los negocios, que apuntaló a Jobs en el podio de los mejores empresarios de la industria del entretenimiento.

Franco Bittolo es el CEO de Bitt animation + VFX, una productora argentina de animación y efectos visuales:

> Pixar supo cómo modernizar el esquema que tantas satisfacciones le dio a Disney durante tantos años, pero que ya se estaba poniendo viejo. No tuvo una visión parcial del producto y se propuso modernizarlo con dos o tres cambios, sino que reformuló la industria. Lo más inteligente que hizo en su momento fue evitar convertirse en un proveedor de Disney y lograr así posicionar un nombre propio. Tuvieron apertura al cambio, se animaron a algo diferente, y eso fue fundamental. Supieron extraer lo mejor de la fórmula clásica de Disney, que era hacer películas para cualquier edad, que transmitieran sentimientos y emociones. Cuidaron la calidad al detalle, y eso siempre te lleva lejos. Otro motivo clave fue que nunca se quedaron con un éxito, sino que buscaron cómo superarse e innovar. Por eso cada nueva película sorprende.

Pixar y Disney aún continúan a paso firme por la senda del éxito bajo el paraguas de la creatividad con productos de gran calidad. Además, siguen ganando dinero y premios. Para los próximos años se esperan estrenos de películas que ya están en proceso de producción, como *Brave*, *Monsters University*, *Cars 3D* y *Flexmetal*.

Una cosa más…

Desde los primeros años en Apple, Jobs demostraba tener un enorme carisma y una capacidad innata para dominar la escena y capturar la atención de los espectadores. Sus presentaciones (Keynotes) se convirtieron en una de sus marcas registradas más comentadas por los medios. Eran como una obra de teatro. Tenía un magnetismo único que hacía delirar a los fanáticos. Una de las Keynotes más recordadas es la presentación del iPhone, en enero de 2007. Sus frases electrificaban a la audiencia.

Jobs era un obsesivo de los detalles. Ensayaba durante horas una y otra vez cada frase que iba a decir y hacía sus propias diapositivas minimalistas, sin muchas palabras ni gráficos. Se preocupaba personalmente hasta de la acústica y las luces del lugar. Además, decidía el *timming* para cada cosa, la música y hasta preparaba a los invitados que lo acompañarían en el escenario. Allí podía ser grandilocuente y exagerado, pero en ningún momento lo parecía.

"No es casualidad que Jobs disfrutara de las apariciones en vivo. Las trabajaba con minucioso detalle", dice Carlos *Tito* Avalos, especialista en identidad de marcas corporativas. "Sus charlas en público eran emblemáticas, las consideraba realmente como una extensión de la marca Apple y le dedicaba una cantidad de tiempo impensado en otras compañías", agrega.

Carmine Gallo[10] en un artículo de la *BusinessWeek* explicó los motivos por los cuales el CEO de Apple cautivaba a la audiencia durante sus famosas Keynotes. Y aconseja estos diez pasos para lograr presentaciones como las de Steve Jobs:

1. Definir el tema de la presentación, el concepto clave ("*There is something in the air*") sobre el que girará todo el discurso. Comunicarlo al principio o varias veces durante el evento. ("Hoy Apple reinventa el teléfono.")
2. Demostrar entusiasmo. Disfrutar haciendo la presentación. Mostrar la pasión por lo que vendés. Tus oyentes quieren sorprenderse, no

dormirse.

3. Proporcionar un esquema mental. Si se dice "Hoy quiero hablarles de cuatro cosas", hay que enumerarlas para que la gente se haga una "agenda" mental de lo que se va a presentar.
4. Que haya cifras durante la presentación y contextualizarlas. Las cifras aisladas cansan.
5. Elegir un momento de la presentación y hacerlo inolvidable.
6. Que tus *slides* sean visuales y con poco texto. "Menos es más." Ensayar más y escribir menos. Aprenderse las cosas de memoria.
7. Incluir gráficos, temas, fotos, películas e invitar a alguien a colaborar en la presentación (avisarle con tiempo para que vaya preparado). Pero tampoco convertir la presentación en un circo.
8. Hay que estar preparado por si algo sale mal (siempre habrá algo). Salir del paso lo más natural posible y de manera divertida.
9. Hacer foco en las ventajas: los beneficios, los puntos fuertes. Anticiparse y responder las preguntas de la audiencia antes de que ellos las formulen.
10. Ensayar muchas horas. Pareciera fácil para Jobs, pero todo es fruto de muchos ensayos previos.

El cáncer

En 2003 Jobs tenía 48 años y no frenaba. Entre sus obligaciones en Apple y Pixar, trabajaba todo el día. Tras un estudio de rutina, los médicos le diagnosticaron cáncer de páncreas. A pesar de lo que le aconsejaron los médicos, se resistió a seguir los pasos de la medicina tradicional; es decir, extirparse quirúrgicamente el tumor y someterse a quimioterapia. Por el contrario, amparado bajo su omnipotencia y testarudez habitual, siguió técnicas de curación alternativas como dietas naturistas, acupuntura y meditación. Estaba convencido de que de esa manera superaría su cáncer.

Recién hizo pública su enfermedad a mediados de 2004, cuando se operó en julio en Palo Alto y al día siguiente le mandó un mail a los empleados de Apple diciendo que aunque había estado al borde de la muerte, ya se había curado

definitivamente y volvería al trabajo en septiembre.

La presión mediática y la de los accionistas de Apple era grande. En agosto de 2008 la agencia de noticias Bloomberg filtró por error un obituario de Jobs que dio la vuelta al mundo y aumentó las especulaciones. En una presentación pública, Jobs arrancó citando a Mark Twain: "Las noticias de mi muerte son muy exageradas". Pero tras una nueva ausencia de algunos meses, los rumores volvieron. Jobs dijo que había tenido un "desequilibrio hormonal". La realidad es que nunca se había curado. Poco tiempo después, pidió una licencia de seis meses tras aceptar que su salud había empeorado. Lo reemplazó nuevamente Tim Cook, mientras Jobs se sometía a un urgente transplante de hígado.

En medio de su licencia médica, en marzo de 2011 retornó al escenario para presentar el iPad 2 y, muy desmejorado, en junio presentó el servicio iCloud en el evento de Desarrolladores de Apple. Ya no daba más. Renunció formalmente a la dirección de Apple a fines de agosto. "Siempre he creído que si alguna vez llegara el día en que no pudiera satisfacer mis labores y expectativas como CEO de Apple, sería el primero en decírselos. Desafortunadamente, el día ha llegado", escribió a la comunidad tecnológica en un comunicado repartido en los medios. "Creo que los días más brillantes e innovadores de Apple aún están por llegar", agregó.

El miércoles 5 de octubre de 2011 después del mediodía, rodeado por su esposa Laurene Powell y sus cuatro hijos, Steve Jobs falleció en su casa. Tenía 56 años.

El final

"Creo que la vida es algo que pasa en un flash. Tenemos un instante en este mundo y después nos vamos", dijo Jobs alguna vez en la revista *Rolling Stone*. Como ocurre cuando muere una estrella de rock, un deportista famoso o un gran actor de Hollywood, Jobs fue elevado a la categoría de mito. Durante varios días después de su muerte, los medios le dedicaron tapas y grandes espacios y miles de admiradores convirtieron las tiendas de Apple en santuarios religiosos. En homenaje a su ídolo, dejaban allí carteles, fotos, velas, manzanas mordidas y

hasta ofrendaban productos de Apple antiguos y nuevos como el iPhone y el iPad.

Desde el presidente de los Estados Unidos Barack Obama hasta el cantante Bono de U2, pasando por Bill Gates, Steven Spielberg y los fundadores de Google, todos hicieron públicas sus palabras hacia Jobs. En Madrid propusieron ponerle su nombre a una calle. Su rostro fue tapa de los diarios y las revistas más importantes: *Newsweek*, *Rolling Stone*, *Wired*, *Time*, *Veja*, etc. Los medios de todo el mundo se refirieron a él como un "genio", "el creador del siglo XX", "El Rey Midas" y hasta lo compararon con Leonardo Da Vinci, Thomas Edison y Albert Einstein, entre otras figuras históricas.

El sitio web de Apple puso en su portada el ya famoso retrato de Jobs en blanco y negro realizado por el fotógrafo Adam Watson[11] con el texto: "Apple ha perdido un genio creativo y visionario, y el mundo ha perdido un ser humano maravilloso. Aquellos que hemos tenido la fortuna de conocer y trabajar con Steve hemos perdido un amigo y un mentor que nos inspiraba. Steve deja atrás una compañía que solo él podría haber levantado, y su espíritu siempre estará en los cimientos de Apple".

Martina Rua es una periodista argentina especializada en tecnología. Escribe para el diario *Perfil* y el día de la muerte de Jobs estaba en San Francisco cubriendo una conferencia organizada por Oracle.[12] Para este libro, cuenta:

> Mentiría si dijera que en el momento que me enteré de la muerte de Jobs tomé real dimensión de lo que eso significaba y de lo que significaba estar en el lugar, a pocas horas del epicentro de la noticia que congeló la información mundial en cuestión de minutos. Fueron un par de horas más tarde cuando el celular, las redes y mi mail explotaron y mis editores me terminaron de despabilar. Salí a la calle y solo se hablaba de eso: en la puerta del Apple Store, en los taxis o en el recital de Sting al que asistí esa noche donde el músico le dedicó una canción.

Y al día siguiente fuiste hasta Cupertino, la ciudad donde está la sede central de Apple.

—Sí. Queda muy cerca de San Francisco. Decidir viajar a Apple fue crucial. La experiencia periodística fue adrenalina pura, casi no dormí en tres días.

Luego de pasar todo el 6 de octubre buscando testimonios —varios empleados y fanáticos—, di con Josef Friedman, un ingeniero que trabajó durante 16 años codo a codo con Jobs. Y no solo eso, me quedé a dormir en su casa y a partir de ese día se forjó una relación con él y su mujer que aún continúa. Son una adorable pareja en sus sesentas. Pude volcar la intensidad de toda aquella vivencia en varios artículos en un suplemento especial del diario *Perfil* y cuando volví, me di el gusto de contar la experiencia en una crónica para el diario *El Mercurio* de Chile.

Lo que sigue es una columna escrita por el autor de este libro, publicada en el diario *El Cronista* el 6 de octubre de 2011, al día siguiente de la muerte de Jobs:

Pensó diferente

En los ‘80, Steve Jobs usaba un reloj Porsche de titanio que lo había impresionado por su diseño moderno y compacto. Cada vez que alguien le hacía algún comentario referido al diseño, y que él consideraba valioso, se lo sacaba y se lo regalaba. Era su manera de reconocer el buen gusto ajeno. Minutos después, Jobs aparecía con un reloj idéntico en su muñeca. Cada uno costaba dos mil dólares, pero en su oficina tenía un cajón con un par de docenas del mismo modelo. Era un obsesivo del diseño.

Dicen los que lo conocieron que era tan obsesivo y exigente que resultaba muy tedioso seguirle el ritmo. No aceptaba un no. Le ponía a sus equipos de trabajo plazos imposibles de cumplir y ante la indignación de los ingenieros expertos que él mismo reclutaba, se daba media vuelta y se iba. Cuando les explicó que el iPhone debía tener un solo botón, sus empleados le dijeron que era imposible de fabricar. Pero fue un éxito y hoy es el teléfono inteligente más vendido del mundo, por encima de Samsung y la histórica Nokia.

Jobs veía el futuro y logró fabricarlo. Se anticipaba a los deseos de todos nosotros. Por eso estaba en contra de los "focus groups". Él decía que a la gente le da miedo innovar y arriesgar. Citaba al gran Henry Ford —uno

de sus modelos, junto a Gutemberg— cuando dijo: "Si les hubiera preguntado a mis clientes lo que querían, me habrían dicho: "un caballo más rápido".

Fanático de las manos, podía quedarse horas viendo la suya o investigando la capacidad motriz de esa parte del cuerpo humano. Cuando se aburría en alguna reunión, se miraba la mano y la giraba lentamente y movía los dedos sobre sus ojos. "Es la configuración perfecta", solía decir.

Tenía un enorme poder de convencimiento para lograr sus objetivos. Como un hechicero, lograba que cualquier persona termine aceptando su propósito. En 1984 cuando fue a contratar al difícil John Sculley, el entonces CEO de Pepsi, lo provocó con la frase que ya es leyenda: "¿Querés pasar el resto de tu vida vendiendo agua con azúcar o querés cambiar el mundo? ".

Sus presentaciones de productos eran un deleite para el público. Las practicaba hasta cien veces y salían perfectas. Por suerte, ahora florecen en YouTube, al igual que su famoso discurso para egresados en la Universidad de Stanford.

Millonario desde joven, era muy austero en su forma de vestir. En los ‘90 empezó a usar remeras y poleras negras, jeans claros y zapatillas grises New Balance. Nunca más abandonó ese conjunto, que ya se convirtió en su sello.

Su vida personal es digna de una novela. Sus padres biológicos lo dieron en adopción a una familia común del sur de San Francisco. Pero después, se casaron y tuvieron a su hermana, Monna Simpson, hoy escritora famosa en los Estados Unidos. Steve se hizo vegetariano y budista, fanático de los Beatles y Bob Dylan. En 1976, cuando tenía 21 años, creó Apple con su vecino y tocayo Steve Wozniak. Ninguno sabía que revolucionarían —junto con Microsoft e IBM— el mundo actual. De su cabeza salió la Macintosh, el iPod, el iPhone, el iPad y las Mac, además de Pixar, la empresa que fundó (hoy propiedad de Disney) y con la que revolucionó el cine animado con películas como *Toy Story*, *Cars* y *Buscando a Nemo*, entre otras. En apenas diez años, revolucionó el negocio de la música, del cine y de los medios. Es para lamentar que

haya muerto muy joven, cuando todavía podía dar mucho más de su talento y su visión. Ahora nacieron el mito y la leyenda.
Pero la importancia de Jobs se verá en los próximos años. Su ausencia deja al mundo sin un gran creador y con grandes incógnitas: ¿Cómo será el futuro de Apple? ¿Qué personalidad ocupará su lugar? ¿Qué nuevos productos cautivarán al público a partir de hoy? No existen respuestas todavía. Pero sí estoy seguro de que con la muerte de Steve Jobs, todos los fanáticos de la tecnología, nos sentimos un poco más solos.

El discurso

En junio de 2005 Jobs fue invitado a dar un discurso a los egresados de la Universidad de Stanford. Él mismo escribió el texto en su casa unos días antes. Se trata de tres historias que se relacionan entre sí. Poco tiempo después, sus palabras comenzaron a circular por la Web. Después de su muerte, aquel discurso sincero e inspirador se convirtió en uno de los videos más vistos en la historia de YouTube y hoy es considerado una pieza ejemplar de oratoria. Este es el texto completo:

Tengo el honor de estar hoy aquí con ustedes en su comienzo en una de las mejores universidades del mundo. La verdad sea dicha, yo nunca me gradué. A decir verdad, esto es lo más cerca que jamás he estado de una graduación universitaria. Hoy les quiero contar tres historias de mi vida. Nada especial. solo tres historias. La primera historia versa sobre "conectar los puntos". Dejé la universidad de Reed (Portland, Oregon) tras los seis primeros meses, pero después seguí vagando por allí otros 18 meses, más o menos, antes de dejarlo del todo. Entonces, ¿Por qué lo dejé? Comenzó antes de que yo naciera. Mi madre biológica era una estudiante joven y soltera, y decidió darme en adopción. Ella tenía muy claro que quienes me adoptaran tendrían que ser titulados universitarios, de modo que todo se preparó para que fuese adoptado al nacer por un abogado y su mujer. solo que cuando yo nací decidieron en el último

momento que lo que de verdad querían era una niña. Así que mis padres, que estaban en lista de espera, recibieron una llamada a medianoche preguntando:

—Tenemos un niño no esperado; ¿lo quieren?

—Por supuesto, dijeron ellos.

Mi madre biológica se enteró de que mi madre no tenía titulación universitaria, y que mi padre ni siquiera había terminado el bachillerato, así que se negó a firmar los documentos de adopción. solo cedió, meses más tarde, cuando mis padres prometieron que algún día yo iría a la universidad. Y 17 años más tarde fui a la universidad.

Pero de una forma descuidada elegí una universidad que era casi tan cara como Stanford, y todos los ahorros de mis padres, de clase trabajadora, los estaban gastando en mi matrícula.

Después de seis meses, no le veía propósito alguno. No tenía idea de qué quería hacer con mi vida, y menos aún de cómo la universidad me iba a ayudar a averiguarlo. Y me estaba gastando todos los ahorros que mis padres habían conseguido a lo largo de su vida.

Así que decidí dejarlo, y confiar en que las cosas saldrían bien. En su momento me dio miedo, pero en retrospectiva fue una de las mejores decisiones que nunca haya tomado.

En el momento en que lo dejé, ya no fui más a las clases obligatorias que no me interesaban, y comencé a meterme en las que parecían interesantes. No era idílico.

No tenía dormitorio, así que dormía en el suelo de las habitaciones de mis amigos, devolvía botellas de Coca Cola por los 5 céntimos del envase para conseguir dinero para comer, y caminaba más de 10 kilómetros los domingos por la noche para comer bien una vez por semana en el templo de los Hare Krishna. Me encantaba. Y muchas cosas con las que me fui topando al seguir mi curiosidad e intuición resultaron no tener precio más adelante. Les daré un ejemplo: En aquella época la Universidad de Reed ofrecía la que quizá fuese la mejor formación en caligrafía del país. En todas partes del campus, todos los pósteres, todas las etiquetas de todos los cajones, estaban bellamente caligrafiadas a mano. Como ya no estaba matriculado y no tenía clases obligatorias,

decidí atender al curso de caligrafía para aprender cómo se hacía.
Aprendí cosas sobre el serif y tipografías sans serif, sobre los espacios variables entre letras, sobre qué hace realmente grande a una tipografía. Era sutilmente bello, histórica y artísticamente, de una forma que la ciencia no puede capturar, y lo encontré fascinante.
Nada de esto tenía ni la más mínima esperanza de aplicación práctica en mi vida. Pero diez años más tarde, cuando estábamos diseñando la primer computadora Macintosh, todo eso volvió a mí. Y diseñamos el Mac con eso en su esencia. Fue la primer computadora con tipografías bellas. Si nunca me hubiera dejado caer por aquél curso concreto en la universidad, el Mac jamás habría tenido múltiples tipografías, ni caracteres con espaciado proporcional. Y como Windows no hizo más que copiar el Mac, es probable que ninguna computadora personal los tuviera ahora.
Si nunca hubiera decidido dejarlo, no habría entrado en esa clase de caligrafía y las computadoras personales no tendrían la maravillosa tipografía que poseen.
Por supuesto, era imposible conectar los puntos mirando hacia el futuro cuando estaba en clase, pero fue muy, muy claro al mirar atrás diez años más tarde. De nuevo: no puedes conectar los puntos hacia adelante, solo puedes hacerlo hacia atrás. Así que tienes que confiar en que los puntos se conectarán alguna vez en el futuro. Tienes que confiar en algo, tu instinto, el destino, la vida, el karma, lo que sea. Porque creer que los puntos se unirán te darán la confianza de confiar en tu corazón. Esta forma de actuar nunca me ha dejado tirado, y ha marcado la diferencia en mi vida.

Mi segunda historia es sobre el amor y la pérdida. Tuve suerte, supe pronto en mi vida qué era lo que más deseaba hacer. Woz y yo creamos Apple en la cochera de mis padres cuando tenía 20 años. Trabajamos mucho, y en diez años Apple creció de ser solo nosotros dos a ser una compañía valorada en 2 mil millones de dólares y 4.000 empleados. Hacía justo un año que habíamos lanzado nuestra mejor creación, el Macintosh, un año antes, y hacía poco que había cumplido los 30. Y me

despidieron. ¿Cómo te pueden echar de la empresa que tú has creado?
Bueno, mientras Apple crecía contratamos a alguien que yo creía muy capacitado para llevar la compañía junto a mí, y durante el primer año, más o menos, las cosas fueron bien. Pero luego nuestra perspectiva del futuro comenzó a ser distinta, y finalmente nos apartamos completamente.
Cuando eso pasó, nuestra Junta Directiva se puso de su parte. Así que a los 30 estaba fuera. Y de una forma muy notoria. Lo que había sido el centro de toda mi vida adulta se había ido, y fue devastador. Realmente no supe qué hacer durante algunos meses. Sentía que había dejado de lado a la anterior generación de emprendedores, que había soltado el testigo en el momento en que me lo pasaban. Me reuní con David Packard (de HP) y Bob Noyce (Intel), e intenté disculparme por haberlos fastidiado tanto. Fue un fracaso muy notorio, e incluso pensé en huir del valle (Silicon Valley). Pero algo comenzó a abrirse paso en mí, aún amaba lo que hacía.
El resultado de los acontecimientos en Apple no había cambiado eso ni un ápice. Había sido rechazado, pero aun estaba enamorado. Así que decidí comenzar de nuevo. No lo vi así entonces, pero resultó ser que el que me echaran de la empresa fue lo mejor que jamás me pudo haber pasado. Había cambiado el peso del éxito por la ligereza de ser de nuevo un principiante, menos seguro de las cosas. Me liberó para entrar en uno de los periodos más creativos de mi vida. Durante los siguientes cinco años, creé una empresa llamada NeXT, otra llamada Pixar, y me enamoré de una mujer asombrosa que se convertiría después en mi esposa.
Pixar llegó a crear el primer largometraje animado por computadora, *Toy Story*, y es ahora el estudio de animación más exitoso del mundo. En un notable giro de los acontecimientos, Apple compró NeXT, y yo regresé a Apple, y la tecnología que desarrollamos en NeXT es el corazón del actual renacimiento de Apple. Y Laurene y yo tenemos una maravillosa familia.
Estoy bastante seguro de que nada de esto habría ocurrido si no me hubieran echado de Apple. Creo que fue una medicina horrible, pero supongo que el paciente la necesitaba. A veces, la vida te da en la cabeza

con un ladrillo. No pierdas la fe. Estoy convencido de que la única cosa que me mantuvo en marcha fue mi amor por lo que hacía. Tienes que encontrar qué es lo que amas. Y esto vale tanto para nuestro trabajo, como para nuestros amantes. El trabajo va a llenar gran parte de nuestra vida, y la única forma de estar realmente satisfecho es hacer lo que consideres un trabajo genial. Y la única forma de tener un trabajo genial es amar lo que hagas. Si aún no lo has encontrado, sigue buscando. No te conformes. Como en todo lo que tiene que ver con el corazón, lo sabrás cuando lo hayas encontrado. Y como en todas las relaciones geniales, las cosas mejorarán y mejorarán según pasan los años. Así que sigue buscando hasta que lo encuentres. No te conformes.

Mi tercera historia es sobre la muerte. Cuando tenía 17 años, leí una cita que decía algo como: "Si vives cada día como si fuera el último, algún día tendrás razón." Me marcó, y desde entonces, durante los últimos 33 años, cada mañana me he mirado en el espejo y me he preguntado: "Si hoy fuese el último día de mi vida, ¿Querría hacer lo que voy a hacer hoy?" Y si la respuesta era "No" durante demasiados días seguidos, sabía que necesitaba cambiar algo.

Recordar que voy a morir pronto es la herramienta más importante que haya encontrado para ayudarme a tomar las grandes decisiones de mi vida. Porque prácticamente todo, las expectativas de los demás, el orgullo, el miedo al ridículo o al fracaso se desvanece frente a la muerte, dejando solo lo que es verdaderamente importante.

Recordar que vas a morir es la mejor forma que conozco de evitar la trampa de pensar que tienes algo que perder. Ya estás desnudo. No hay razón para no seguir tu corazón.

Hace casi un año me diagnosticaron cáncer. Me hicieron un chequeo a las 7.30 de la mañana, y mostraba claramente un tumor en el páncreas. Ni siquiera sabía qué era el páncreas. Los médicos me dijeron que era prácticamente seguro un tipo de cáncer incurable, y que mi esperanza de vida sería de tres a seis meses. Mi médico me aconsejó que me fuese a casa y dejara zanjados mis asuntos, forma médica de decir: prepárate a morir. Significa intentar decirle a tus hijos en unos pocos meses lo que

ibas a decirles en diez años. Significa asegurarte de que todo queda atado y bien atado, para que sea tan fácil como sea posible para tu familia. Significa decir adiós.

Viví todo un día con ese diagnóstico. Luego, a última hora de la tarde, me hicieron una biopsia, metiéndome un endoscopio por la garganta, a través del estómago y el duodeno, pincharon el páncreas con una aguja para obtener algunas células del tumor.

Yo estaba sedado, pero mi esposa, que estaba allí, me dijo que cuando el médico vio las células en el microscopio comenzó a llorar, porque resultó ser una forma muy rara de cáncer pancreático que se puede curar con cirugía. Me operaron, y ahora estoy bien.

Esto es lo más cerca que he estado de la muerte, y espero que sea lo más cerca que esté de ella durante algunas décadas más. Habiendo vivido esto, ahora les puedo decir esto con más certeza que cuando la muerte era un concepto útil, pero puramente intelectual: nadie quiere morir. Ni siquiera la gente que quiere ir al cielo quiere morir para llegar allí. Y sin embargo la muerte es el destino que todos compartimos. Nadie ha escapado de ella. Y así tiene que ser, porque la muerte es posiblemente el mejor invento de la vida. Es el agente de cambio de la vida. Retira lo viejo para hacer sitio a lo nuevo.

Ahora mismo lo nuevo son ustedes, pero dentro de no demasiado tiempo, de forma gradual, se irán convirtiendo en lo viejo, y serán apartados. Siento ser dramático, pero es bastante cierto. Nuestro tiempo es limitado, así que no lo gastes viviendo la vida de otro. No te dejes atrapar por el dogma que es vivir según los resultados del pensamiento de otros. No dejes que el ruido de las opiniones de los demás ahogue nuestra propia voz interior. Y lo más importante, ten el coraje de seguir a tu corazón y tu intuición. De algún modo ellos ya saben lo que tú realmente quieres ser. Todo lo demás es secundario. Cuando era joven, había una publicación asombrosa llamada *The Whole Earth Catalog* (Catálogo de toda la Tierra), una de las biblias de mi generación. La creó un tipo llamado Stewart Brand no lejos de aquí, en Menlo Park, y la trajo a la vida con su toque poético. Eran los últimos años de la década de 1960, antes de las computadoras personales y la autoedición, así que se hacía con máquinas

de escribir, tijeras, y cámaras Polaroid. Era como Google con tapas de cartulina, 35 años antes de que llegara Google. Era idealista, y rebosaba de herramientas claras y grandes conceptos. Stewart y su equipo sacaron varios números del *The Whole Earth Catalog*, y cuando llegó su momento, sacaron un último número. Fue a mediados de los ‘70, y yo tenía su edad.

En la contraportada de su último número había una fotografía de una carretera por el campo a primera hora de la mañana, la clase de carretera en la que podrías encontrarte haciendo autostop si eres aventurero. Bajo ella estaban las palabras: "Sigue hambriento. Sigue alocado". Era su último mensaje de despedida. "Sigue hambriento. Sigue alocado". Y siempre he deseado eso para mí. Y ahora, cuando se gradúen para comenzar de nuevo, les deseo eso. Sigan hambrientos, sigan alocados.

iPod

Creo que todos somos más felices
cuando tenemos un poco de música
en nuestras vidas.[13]
Steve Jobs

Cuando Jobs regresó a Apple en 1997 ya tenía en mente ampliar los productos de Apple hacia el mercado de la música. Desde fines de los ‘90, la digitalización de la música en nuevos formatos como el MP3 estaba revolucionando a toda la industria. Las discográficas vendían cada vez menos discos compactos porque millones de usuarios preferían descargar gratis los archivos con sus canciones preferidas en sistemas como Napster, Kazaa, AudioGalaxy y otros. El formato MP3 podía reducir entre diez y veinte veces los datos de almacenamiento de un archivo musical sin perder mucha calidad de reproducción. Gracias al MP3, el tamaño de un archivo de una canción de cinco minutos de duración pasó de 100 MB a 5 MB. Las computadoras de todo el mundo se llenaron de música.

Sin embargo, en los primeros años del auge del MP3, las principales discográficas ignoraron por completo las drásticas consecuencias que tendría en su propia industria y eligieron una estrategia equivocada: perseguir judicialmente a las personas que descargaban música.

Fue en aquel momento cuando Jobs vio antes y mejor que nadie la revolución musical que venía. Decidió tomar el rumbo opuesto al de la industria: ofrecerle a las personas lo que querían, pero de una manera simple y legal. Vio la

oportunidad para lanzarse de lleno al negocio de la música.

La primera movida estratégica de Apple en ese sentido fue adquirir el software SoundJam MP a la empresa Casady & Greene. El programa gestionaba de una manera simple y prolija los archivos de música. Fue desarrollado por dos ex empleados de Apple: Jeff Robin y Bill Kincaid. Funcionaba únicamente en el sistema operativo de Mac. El soft era de descarga gratuita. Junto a otros reproductores de música como Audion y MacAMP, era uno de los más usados por aquellos que tenían Mac.

Una vez adquirido, Apple mejoró el software y lo rebautizó iTunes. La versión 1.0 de iTunes fue presentada por Jobs el 9 de enero de 2001. "La música es todo para nosotros. Es parte de nuestro ADN", dijo en el escenario habitual en San Francisco. El iTunes se bajaba gratis desde Internet y le permitía al usuario de Mac convertir sus CD’s a formato digital para armar su biblioteca musical, encontrar una canción en segundos y reproducirla. Era gris metalizado, con el diseño limpio y minimalista típico de Apple. Cosechó muy buenas críticas. El primer paso para la revolución musical ya estaba dado…

Agustín Bracco es fanático de Apple desde los 10 años. Hoy es el director comercial de MacStation, uno de los distribuidores oficiales que Apple tiene en la Argentina. "El iTunes fue un gran acierto, una estrategia de negocios genial porque fue la manera más rápida de llegar a la gente que no usaba Mac. El anzuelo para que la migración de usuarios de PC a Mac se produjera en mayor cantidad, como ocurre en la actualidad", explica.

En paralelo al frenético aumento de las descargas de MP3, surgieron los primeros reproductores portátiles de música digital, cuyos antecedentes directos eran los populares Walkman, que de la mano de Sony primero y otras marcas después, irrumpieron con fuerza en el mercado musical a principios de la década del ‘80.

En marzo de 1998, en la feria de electrónica Ce-BIT en Hanover, Alemania, se presentó en sociedad el primer reproductor portátil de MP3, bautizado MPMan F10 y fabricado por la empresa coreana SaeHan Information Systems. Almacenaba apenas 32 MB (unas diez canciones) y era muy caro, pero fue el antecedente de otros dispositivos. Meses después, apareció el Rio PMP 300 (propiedad de Diamond Multimedia) que logró cierta popularidad. También Diamond recibió la primera demanda por parte de la Recording Industry

Association of America (RIAA), que nuclea a las principales discográficas. Aquella fue el inicio de una costosa, larga e inútil batalla legal.

Para el año 2000, los reproductores que existían eran demasiado complejos, llenos de botones e interfaces confusas, con baterías de muy poca duración.

En paralelo al lanzamiento de iTunes, y bajo el más absoluto hermetismo, Jobs inició el proyecto para ampliar el ecosistema de los productos de Apple: un reproductor de música portátil. Sería lanzado a corto plazo y tendría dos ventajas sustanciales: simple de usar y gran capacidad de almacenamiento.

Para el proyecto, a mediados de ese año, Jobs armó un equipo con él a la cabeza y tres colaboradores que resultaron fundamentales: Jonathan Ive, Jon Rubinstein y Tony Fadell. El primero se encargó del diseño y la estética del nuevo producto. Rubinstein era un ingeniero que había trabajado en NeXT con Jobs y desembarcó en Apple poco tiempo después de que el fundador retornara a la compañía. En febrero de 2001 viajó a Japón a buscar componentes para fabricar el iPod y volvió con un disco de Toshiba de 4,5 cm con capacidad de almacenar 5 gigabytes (unas mil canciones). Junto a Jobs, de inmediato compraron los derechos de uso y le pidieron a Toshiba que fabricara tanta memoria como fuese posible. Con la pantalla LCD, memoria, batería y otros componentes, solo había que ocuparse de ensamblar todo eso.

Fadell había trabajado en Philips con dispositivos móviles. Hacía tiempo que se encontraba ocupado en la fabricación de un reproductor portátil de música digital pero sin lograr captar el interés de ninguna empresa. Cuando Rubinstein lo convocó a Apple, no lo dudó. El equipo principal ya estaba formado y se le sumarían unos veinte ingenieros y diseñadores.

El trabajo en cada detalle del iPod era frenético, día y noche incluyendo fines de semana. Jobs controlaba cada avance en persona y daba instrucciones muy precisas sobre el funcionamiento del dispositivo. Por ejemplo, insistía en que los usuarios debían encontrar cualquier canción en menos de tres pasos y que el aparato debía tener la menor cantidad de botones posibles. En una reunión de abril, Phil Schiller le presentó a Jobs una idea que revolucionaría todo lo conocido hasta el momento: una rueda en la parte delantera del dispositivo para navegar entre las listas de canciones. Cuanto uno giraba más la rueda, más rápido se desplazaba el cursor por las canciones. Jobs pegó un salto y gritó: "¡Es eso!".

Nacía el iPod.

Por último, el diseñador Ive debía elegir el color del futuro dispositivo. La idea que tenía era la de un objeto electrónico de consumo pero que provoque en el usuario la sensación de pertenencia y lujo, tal como ya habían hecho con las nuevas Mac de colores translúcidos. Entonces eligieron el blanco. Puro, limpio y original, ya que todos los reproductores hasta el momento eran de colores oscuros, grises, azules, etc. Pero el blanco también fue el color que eligieron para los auriculares y los cables. Una decisión que haría historia y resultaría clave para el éxito del iPod.

Los plazos se acortaban. El durísimo trabajo diario alrededor del iPod incluía noches y fines de semana. Solo se interrumpió cuando, un mes antes de la fecha prevista para el lanzamiento, el atentado del 11/S a las Torres Gemelas de Nueva York paralizó al mundo. Ese día, Jobs mandó un correo electrónico a todos los empleados:

> *Estoy seguro de que escuchaste sobre los extraordinarios y trágicos hechos de hoy. Si quieres estar en tu casa con tu familia, por favor hazlo. Para todos los que quieran venir a trabajar, estaremos con las puertas abiertas.*
>
> *Steve*

Finalmente, tras ocho largos y agotadores meses, en medio de un pánico mundial por los atentados, el 23 de octubre de 2001 Steve Jobs presentó el iPod. La invitación al evento que recibieron los periodistas era sugestiva: "Una pista: No es una Mac". Durante la presentación, Jobs hizo un recorrido por la historia de la música, las descargas en MP3 y anunció que Apple entraba al rubro con un reproductor de música. "Este pequeño dispositivo almacena mil canciones y entra en mi bolsillo", dijo y lentamente sacó de su bolsillo de su típico jean azul el iPod blanco. "Mil canciones", repitió ante los aplausos.

Una de las características más criticadas del nuevo dispositivo de Apple era que para administrar sus canciones (agregarlas, eliminarlas, crear listas, editar nombres, etc.) era necesario conectarlo a la computadora y usar el iTunes. No se podía usar ningún otro software. Jobs se defendió alegando que este sistema

cerrado le permitía tener un producto final mucho menos complejo que los de la competencia.

Para desalentar la piratería, Jobs decidió que el iPod tampoco permitiera extraer las canciones que se le agregaban desde una computadora. El usuario solo podía eliminarlas, pero no trasladarlas a otra computadora, iPod u otro dispositivo de almacenamiento.

Otro elemento rupturista para la época fue que el iPod carecía de un botón de encendido y apagado. Simplemente se ponía en estado de reposo luego de unos minutos sin usarlo y se reanudaba presionando cualquier botón.

Pero ni algunas críticas de la prensa ni su alto precio (400 dólares) impidieron que el iPod se convirtiera rápidamente en un gran éxito de ventas. Además, el equipo formado por Rubinstein y Fadell no descansaba. Apple lanzó cada año nuevas y mejoradas versiones. En enero de 2004 estrenaron el iPod Mini, del tamaño de una tarjeta de crédito y en cinco colores diferentes. También una edición especial de iPod en color negro con la rueda roja, para el lanzamiento del nuevo disco de la banda irlandesa U2. Un año después, Apple lanzó el más económico y pequeño Shuffle, sin pantalla, para que los usuarios se sorprendan con canciones al azar. "*Enjoy uncertainty*" ("disfruta la incertidumbre") decía el aviso publicitario. Después vinieron los iPod Nano (en reemplazo al Mini) y el touch, similar al iPhone pero sin teléfono.

Cada nuevo modelo que Apple lanzaba vendía más que el anterior. En apenas dieciocho meses, desde la presentación de la primera versión en 2001, Apple vendió un millón de unidades, adueñándose del 75% del mercado de reproductores portátiles. Sus ventas se duplicaban cada mes. En tres años habían despachado diez millones de iPod. Para 2007, sus increíbles ventas representaban la mitad de todos los ingresos de Apple.

Gracias el iPod se generó un nuevo mercado muy lucrativo para la empresa: el de los accesorios. En 2007, ese mercado disponía de más de mil artículos de diferentes fabricantes que entre todos facturaban más de mil millones de dólares. Según un analista, por cada tres dólares gastados en el iPod, los consumidores destinaban uno a algún tipo de accesorio. Apple, por su programa de licencias, recibía el 5% del precio de cada uno de esos artículos, a cambio de autorizar al fabricante estampar su logo y frase "*Made for iPod*".

Ícono cultural

El rotundo éxito de ventas del iPod no solo significó muchísimo dinero para las arcas de Apple. El dispositivo también se convirtió en el mayor ícono cultural del siglo XXI. Miles de nuevos fanáticos de Mac y Apple se multiplicaron exponencialmente mes a mes, generando una explosión sin precedentes de la marca de la manzana, cuyo logo rápidamente se desparramó por todas partes.

Una de las particularidades del iPod fue el color blanco de sus auriculares. Hasta ese momento, nunca antes una empresa de electrónica le había prestado atención al color de los auriculares de sus dispositivos. El blanco llamó la atención y se convirtió en el nuevo símbolo de la nueva generación post-walkman. Fue una genial estrategia de marketing porque publicitaba un producto que comúnmente no se ve porque va dentro de bolsillos o en carteras. Sin saberlo, cientos de miles de personas se convirtieron en promotores gratuitos del producto en los principales centros urbanos del mundo. En poco tiempo, tener un iPod en el bolsillo e ir por la calle con los cables blancos pasó a ser *cool* y sinónimo de moda, vanguardia, música, deportes y cultura juvenil. La marca Apple se alejaba del pasado y de la mano de los jóvenes, entraba renovada y con fuerza al nuevo milenio.

Los que diseñaron la campaña publicitaria tuvieron en cuenta la singularidad del color blanco y lo destacaron en la estética de los avisos creados por la agencia TBWA\Chiat\Day: siluetas negras de personas bailando con sus iPod y auriculares blancos sobre colores fuertes como naranja, azul, verde y amarillo.

Los medios de comunicación más importantes se hicieron eco del fenómeno y comenzaron a amplificar la figura del iPod, llevándolo a las tapas de revistas, el cine y la televisión. El iPod aparecía en la serie de TV Los Simpson, en manos de empresarios, presidentes, actores, cantantes y hasta en tatuajes de sus fanáticos.

La opción de "listas" que permitía guardar canciones según nuestro antojo se hizo muy popular e instaló la idea de conocer cómo era una persona según las listas que tenga armadas en su iPod.

La prensa instaló el término "cultura iPod" para describir a los jóvenes del nuevo siglo, protagonistas de la revolución digital, las redes sociales y la Web

2.0. El impacto social del iPod y la "iPodmanía" fue estudiada por sociólogos, periodistas e intelectuales. Proliferaron decenas de libros, documentales y blogs sobre el tema.

iTunes Store

El iPod no llegó solo. Mientras el mundo se maravillaba con el nuevo dispositivo de Apple, Jobs y su equipo ya se encontraban trabajando en iTunes Store, una enorme disquería online para comprar y bajar discos enteros y canciones sueltas al iPod. El acuerdo entre la empresa con las principales discográficas fue un modelo de negocios muy simple: cada canción costaba 0,99 centavos de dólar. El 30% era para Apple y el 70% restante para los sellos discográficos.

La tienda online fue presentada el 28 de abril de 2003. Las predicciones más optimistas pensaban que vendería un millón de canciones en seis meses. Pero las vendieron en seis… días. A partir de allí, las cifras fueron impactantes. El éxito radicaba en que la solución para los usuarios ofrecida por Apple en la tienda iTunes era completa: miles de canciones de calidad, un software simple (iTunes) para administrarlas y el reproductor de moda (iPod) para escucharlas.

La visión de oportunidad de Jobs fue clave desde el minuto cero de las negociaciones con los cinco sellos más importantes: Warner, Sony, Universal, BMG y EMI. No fue una tarea fácil, ya que tras el auge de las descargas ilegales de MP3 y el cierre de Napster, los directivos de los sellos no tenían real conciencia de la situación por la que atravesaban, ni mucho menos sabían qué rumbo tomar.

En 2001 se unieron para crear sus propios sistemas de descarga online, como Presspley y MusicNet, pero ambas plataformas resultaron un fracaso. Con diseños difíciles de entender, los sitios ofrecían a sus usuarios sistemas de suscripciones mensuales y anuales a cambio de escuchar la música de sus catálogos, pero no descargarla. "La gente quiere adueñarse de sus canciones favoritas", les explicó Jobs. Estaba convencido de que gran parte de la piratería se generaba por falta de mejores opciones legales.

Ningún directivo de otra empresa vio la oportunidad antes que él. Para eso, se encargó personalmente de negociar y convencer a cada discográfica y a sus principales músicos como el rapero Dr. Dre, Mick Jagger, Madonna y Bono a que se unieran a la tienda iTunes. Para muchos artistas, asociarse a la plataforma de Apple también significaba una oportunidad única de acercarse al público más joven que ya no compraba CD’s como años antes.

Jobs quería vender canciones por separado de los álbumes al precio de 0,99 centavos de dólar, pero se encontró con la negativa inicial de los sellos y de algunos músicos, que no querían que la gente desmenuzara sus obras. Una de los principales argumentos que usó para convencerlos fue que solo los usuarios Mac podían comprar canciones, ya que el software iTunes en aquel entonces no funcionaba bajo el sistema operativo Windows. Como eso significaba apenas el 5% del mercado de computadoras, las discográficas no corrían mucho riesgo si el sistema fracasaba. Finalmente aceptaron. Aquella promesa sirvió como el anzuelo perfecto. Fue una de las mejores jugadas estratégicas de Jobs desde su retorno a Apple.

En secreto, Apple ya estaba pensando en ampliar su negocio a las personas que usaban computadoras con Windows, aproximadamente el 90% del mercado mundial. Pero en principio, Jobs se resistía. Sostenía, con razón, que el iPod estaba aumentando las ventas de las Mac y además, no quería que el soft de iTunes corriera bajo Windows porque consideraba que el sistema operativo de Microsoft no era de calidad y porque, fuera de su entorno, perdería el control de sus productos. Como en los años ‘80, Jobs seguía detestando al Windows. "Por encima de mi cadáver", repetía frente a la posibilidad de que los usuarios de Windows usaran iPod.

Pero la presión de millones de usuarios y la insistencia de sus principales colaboradores pudo más. Dispuso entonces que se escribiera en tiempo record una versión de iTunes para Windows, que fue presentada en octubre de 2003 en San Francisco. Jobs dijo con ironía que iTunes para Windows "es probablemente la mejor aplicación que se haya escrito para Windows".

Antes del lanzamiento, Jobs tuvo que volver a negociar con las discográficas ya que su acuerdo inicial era válido solo para los usuarios de Mac. Pero, salvo Sony, los sellos no pusieron demasiada resistencia, ya que la tienda iTunes era lo único que les aportaba una importante entrada de dinero por algo que ellos nunca

pudieron lograr por su cuenta. La revolución musical estaba en marcha y Jobs estaba a la cabeza.

Las descargas del nuevo iTunes para Windows explotaron y con él, las ventas de canciones en la tienda y, por supuesto, más cantidades de iPod. Durante el primer año de la tienda, iTunes vendió 70 millones de canciones y a principios de 2006, se vendió "Speed of sound" de Coldplay, la canción número mil millones. Quien la compró, un chico de 16 años de Michigan, recibió una llamada de Jobs, diez iPod de regalo, una iMac y diez mil dólares para gastar en la tienda. Pero ese número quedó chico comparado al de febrero de 2010, cuando Apple despachó su canción número diez mil millones.

En marzo de 2012, Apple tenía cuatro líneas de iPod diferentes: Shuffle, Nano y Touch (ambos con pantalla táctil) y el Classic. Además, iTunes era la tienda online de música más grande del mundo.

Apple vs. Apple

En noviembre de 2010 Apple firmó un histórico acuerdo con Los Beatles para que en iTunes estén disponibles todos los discos de los *fab four* de Liverpool. Hasta ese momento, una larguísima disputa judicial por el nombre entre Apple Corps y Apple Inc. (antes Apple Computer) lo impedía.

Los Beatles habían fundado en 1968 la empresa Apple, casi diez años antes que la creada por Jobs y Wozniak. La idea de los músicos era englobar bajo ese paraguas no solo las monumentales ventas de sus discos en todo el mundo y las finanzas del grupo (y reducir los impuestos), sino que Apple se convierta en una fábrica para descubrir y promover nuevos artistas, cantantes, escritores, pintores, etc. Pero la empresa resultó un fracaso que casi lleva a la quiebra a los cuatro de Liverpool. El caos en la banda era total en aquel entonces, como grupo ya estaba casi disuelto y había muchas internas entre sus miembros (sobre todo entre Paul McCartney y John Lennon). Apple Computer nació del otro lado del océano, en California, casi diez años después, en 1976. Al poco tiempo, en 1978, los abogados de Los Beatles presentan una demanda a la empresa fundada por Jobs. El logotipo, no por casualidad, era muy parecido pero la empresa de Jobs tenía

un mordisco en la manzana. En 1981 ambas empresas firmaron la paz. En el acuerdo judicial, Apple Computer debió pagar 80 mil dólares como indemnización y prometer que nunca incursionarían en el mercado musical en ninguna de sus formas posibles. En ese entonces, ni la mente más volada pensaba que Apple revolucionaría ese terreno en la década del 2000.

Sin embargo, en 1989 Apple lanzó un modelo de computadora que reproducía archivos de música (el viejo formato MIDI) y tuvo que pagar de nuevo, pero esta vez un poco más: 26 millones de dólares. Con la salida al mercado de la tienda iTunes en 2003, los abogados de Los Beatles y los de la discográfica EMI volvieron a poner el grito en el cielo. Y en tribunales. Tras varios fallos, largas apelaciones y múltiples estrategias, ambos llegaron a un nuevo acuerdo en 2007. Los Beatles, dueños absolutos de las ventas mundiales de discos físicos, empezaron a darse cuenta de que si no saltaban al mundo digital, empezarían, más temprano que tarde, a perder posiciones en la repartija de regalías por disco vendido y derechos de autor.

Por eso aquel acuerdo en 2007 fue clave en la historia del acuerdo posterior. Antes de morir, Steve Jobs —fanático de Los Beatles— se dio el gran gusto: pudo finalmente ofrecer la discografía completa del grupo en su tienda iTunes.

iPhone

Mientras el iPod cautivaba al mundo, Apple no se dormía en los laureles del éxito y trabajaba para su próximo gran golpe: un teléfono inteligente capaz de navegar por internet. Lo bautizó iPhone. De esa manera, la empresa desembarcaba en telefonía, otra industria que le era ajena, dominada por gigantes como Nokia y Motorola.

El 29 de junio de 2007, la tienda de Apple ubicada en el corazón de Manhattan cerró sus puertas a las dos de la tarde. Cinco días antes, una docena de personas ya formaba fila afuera del famoso cubo de vidrio ubicado en la Quinta Avenida, frente a la entrada del Central Park en Nueva York. Con el correr de las horas, la fila se haría más larga y ya había cámaras de televisión para cubrir la noticia. Las puertas abrirían nuevamente a las 18 hs. Apple empezaba a vender el iPhone.

Se trataba de un dispositivo móvil con una pantalla táctil que servía para hablar por teléfono pero también para navegar por Internet, escuchar música y usar aplicaciones. En 2007, todo eso en la palma de la mano y con una impecable estética diseñada por Apple, era una excelente noticia para el sector. Los llamados "teléfonos inteligentes" (móviles con conexión a internet) de otras marcas como Nokia, Palm, Motorola y Blackberry que existían eran poco funcionales, complejos y caros.

El iPhone ya había sido presentado por Jobs en enero de ese año en la conferencia MacWorld de San Francisco, en una de sus actuaciones más recordadas. "Hoy Apple reinventa el teléfono", dijo entre gritos y aplausos de los presentes. Explicó que todos los teléfonos fabricados hasta ese momento

fallaban en la facilidad de uso y que tampoco resultaban todo lo "inteligentes" que prometían ser. Y el iPhone venía a solucionar eso. La pantalla táctil era la gran novedad. Ocupaba toda la superficie del dispositivo, que por insistencia de Jobs a los ingenieros y diseñadores de Apple, tenía un solo botón.

Hacía un par de años que Jobs ya tenía en mente un dispositivo celular donde los usuarios utilizaran sus dedos para manejar la pantalla. Empezó a investigar la idea en 2002 en pleno furor del iPod, ya que creía que la convergencia en un solo dispositivo (internet, teléfono, juegos, aplicaciones, música, etc.) era cuestión de tiempo. Creía que, tal como estaba ocurriendo con las cámaras de fotos, los teléfonos celulares podrían reproducir archivos de música y por lo tanto, fagocitarían al iPod. Sin embargo, decidió congelar el proyecto un par de años al considerar que la industria todavía no contaba con la tecnología adecuada para sus objetivos.

En 2005, Apple se asoció con Motorola para lanzar el ROKR E1, un celular con el software del iPod incorporado, que servía para reproducir música comprada en la tienda iTunes. Pero la calidad del teléfono se tradujo en pocas ventas y recibió críticas en la prensa especializada. El proyecto fracasó. El mal paso le sirvió a Jobs para insistir en la necesidad de fabricar productos completos, con software y hardware propios a la altura de la calidad de Apple.

La idea del dispositivo móvil resurgió un par de años después cuando en Apple encontraron la pantalla táctil. En realidad, la pantalla surgió en la compañía primero como una tableta táctil, que terminaría siendo el germen del iPad que saldría en 2010. Pero Jobs, con buen criterio, eligió primero fabricar el móvil iPhone y postergar la tableta para unos años después.

Para eso, en completo secreto, en 2004 puso a trabajar y a competir en simultáneo a tres equipos diferentes. El objetivo era crear un software capaz de trasladar al iPhone la facilidad y estética del OS X de las Mac. Dos de los equipos eran norteamericanos y uno francés, a cargo de Jean Marie Hullot, que había conocido a Jobs años antes en NeXT. Entre el equipo íntimo de Jobs se decidieron por la pantalla táctil frente a la otra opción que incluía una rueda similar a la del iPod. También decidieron que el dispositivo no tendría teclado, como tenían los modelos más exitosos de la canadiense BlackBerry. El software debía solucionar aquel problema y la solución más conveniente fue la de hacer aparecer un teclado cuando el usuario necesitaba tipear, o los números cuando

quería marcar un número de teléfono y ocultarlo por completo cuando navegaba por la Web o miraba fotos o videos.

Otra de las características principales del nuevo iPhone era que al girar el equipo, la pantalla, de 3,5 pulgadas de un cristal muy elegante y resistente, se volvía horizontal gracias a un sensor de movimiento incorporado. "¿Quién quiere lápiz óptico? Se pierden, son feos, ocupan espacio. Nosotros vamos a usar el mejor lápiz que tenemos: nuestros dedos", dijo Jobs. Además, la pantalla era *multitouch*, permitía manejarla con varios dedos a la vez.

Contra reloj, Jobs se involucraba en cada detalle del diseño y del funcionamiento del hardware. El proyecto era el más importante de su carrera, similar al de la primer Macintosh de 1984. Insistió para que la pantalla ocupara toda la superficie superior del iPhone y también para que el dispositivo no se pudiera abrir, ni siquiera para reemplazar la batería, como en cualquier otro modelo de teléfono existente. Para eso, usó unos tornillos con cinco puntas que no podían manipularse con ningún destornillador que se vendía en el mercado.

El primer modelo de iPhone salió a la venta a 500 y 600 dólares (de 4 y 8 GB respectivamente), un precio exorbitantemente caro para un celular. Tampoco permitía grabar video, la cámara de fotos era de apenas 2 megapíxeles y no tenía conectividad 3G (solo Wi-Fi). Para colmo, solo podía ser comprado bajo un contrato exclusivo de dos años con la operadora AT&T (en aquel momento, Cingular Wireless) en un acuerdo sin precedentes en la telefonía celular. La operadora le pagaría a Apple diez dólares mensuales por cada abonado a cambio de cinco años de exclusividad en los Estados Unidos (hasta 2011). Lo usual era al revés: que los fabricantes financien sus equipos a las operadoras para venderlos a mejores precios a través de los planes de ellos.

Algunos analistas y empresarios del sector (entre ellos Steve Ballmer, el CEO de Microsoft) subestimaron al iPhone y creyeron que las ventas le esquivarían. Se equivocaron. Semejante expectativa generada y un producto excelente, hicieron que el iPhone se convirtiera en un éxito comercial sin precedentes. A fines de 2010, Apple llevaba vendidos 90 millones de iPhone en todas sus versiones. Pero para cuando en octubre de 2011 Apple presentó el nuevo modelo de iPhone 4S,[14] en apenas doce horas, la operadora AT&T recibió 200 mil pedidos de reserva en su sitio web. Luego, durante los primeros tres días de venta en las tiendas, Apple despachó en todo el mundo 4 millones de

unidades, duplicando el record de su modelo anterior, el 3GS, que en el mismo plazo había vendido 1,7 millones de dispositivos. En pocos años, Apple destronó del primer puesto a la finlandesa Nokia y obligó a otras empresas del sector como Samsung y Motorola a fabricar dispositivos móviles inteligentes similares al iPhone.

Rosa Jiménez Cano, la periodista a cargo de la prestigiosa sección Tecnología del diario *El País* de Madrid, dice para este libro:

> Lo que no parece entender la competencia es que Apple agrada por su unión entre forma y función. Sus aparatos simplemente funcionan, son bellos, atraen a la vista, agradan al tacto, pero no necesitan complejas instrucciones. Todo fluye. Apple ha llevado la sensación de usar algo un paso más allá. No es solo la forma, que marca mucho, es la función lo que termina por convencer. El primer paso es el deseo, el segundo, tras probarlo, hacerlo parte de nuestro arsenal de *gadgets*. ¿Alguien recuerda cómo eran los móviles antes del primer iPhone? ¿Han intentando usar el primer modelo de iPhone hoy? Les invito a hacerlo, y también a compararlo con el móvil más avanzando de aquel momento, verano de 2007. Ya verán cómo el paso del tiempo no trata igual a Apple que a su competencia.

Pero ni Apple ni Jobs acostumbraban a detener su marcha en la venta de hardware y fueron por más. Al igual que la exitosa estrategia del iPod con su tienda online iTunes que vendía canciones, el iPhone también abriría la suya para vender aplicaciones.

En julio de 2008, un año después de la salida del primer modelo de iPhone, Apple inauguró la App Store para que los usuarios, también con el iTunes como intermediario, se bajaran aplicaciones al iPhone. La enorme mayoría de las aplicaciones eran gratuitas, pero también había pagas, de no más de tres dólares de promedio cada una. Desde juegos hasta utilidades, pasando por noticias de grandes y pequeños medios, recetas de cocina, servicios meteorológicos o administrar las finanzas, miles de aplicaciones desarrolladas por terceros

estuvieron disponibles en la tienda en muy pocas semanas. También se podían bajar capítulos de series y películas de los grandes estudios de Hollywood.

El modelo de negocio de las aplicaciones pagas era similar al que Apple había utilizado con las discográficas en iTunes. El 70% del precio de la aplicación era para el desarrollador y el 30% restante para Apple. Esto produjo de inmediato la creación de un nuevo rubro, ya que en pocos meses surgieron miles de emprendedores de software y empresas desarrolladoras de aplicaciones.

Gonzalo Oxenford es argentino, tiene 33 años y es fanático de Apple desde hace muchos años, cuando trabajó para la oficina argentina de la empresa y vendían computadoras en los supermercados.

> Al mes de la existencia del App Store, comenzaron a salir en los blogs especializados los resultados de las ventas que algunos desarrolladores estaban teniendo. Recuerdo el caso de una chica que había programado una aplicación que era un crucigrama bastante malo. ¡Había hecho 56 mil dólares en un mes! Inmediatamente pensé "Si con esta app tan mala una persona hace esa cantidad de plata en un mes, ¿cuánto puedo hacer con productos de muy buena calidad?". Así que decidí que me quería dedicar a hacer juegos para iPhone, de la mejor calidad posible dentro de mis posibilidades. Era la interface más avanzada del mundo, la posibilidad de hacer algo que lo usen miles de personas y encima poder generar dinero con ello —asegura Oxenford. Me junté con mi jefe en aquel entonces, Mauro Vázquez, unos años menor que yo, y al que considero un diseñador gráfico, animador e ilustrador fuera de serie. Es realmente excepcional su trabajo. Le conté que me iba a dedicar a eso y lo invité a hacerlo en conjunto. Tardó un segundo en decirme que sí. Ese mismo día nos comunicamos con Diego Yanivello, arquitecto de software de la compañía para la que trabajábamos. Le comentamos brevemente por chat lo que teníamos en mente, cuando terminó su horario de trabajo, nos juntamos los tres. Hicimos una lista de alrededor veinte juegos para hacer y quedó uno seleccionado. Diego se adapta muy rápido a todo. Por ejemplo, antes de juntarnos nunca había usado una Mac. Un mes más tarde había programado un juego que iba a ser el más descargado del mundo en la nueva plataforma de Apple.

Al mes teníamos el juego terminado y lo enviamos a Apple. Lo bautizamos Catcha Mouse. Era simple, pero muy bien hecho. Como Apple tardó cuatro meses en aprobarlo para poder venderlo, mientras tanto decidimos hacer más juegos y a probar el mercado local. Diseñamos nuestro segundo juego el "Truco", el juego de cartas más popular en la Argentina y algunos países de América Latina. Apple lo aprobó en 24 horas y en apenas un día pasó a ser la aplicación más bajada en el App Store de Argentina. Se quedó en esa posición durante mas de un año. Hoy sigue estando entre las treinta más bajadas de la Argentina.

Después de algunas modificaciones, Apple aprobó Catcha Mouse y lo promocionó en la portada del App Store de España. Esto produjo que ascienda en el ranking de Apps España hasta alcanzar el primer puesto. Luego ocurrió lo mismo en otros países: Francia, Reino Unido, Australia, Canadá, Estados Unidos y Suecia.

¿Cómo surgió la idea de tu propia empresa?
—Que tres personas con un presupuesto mínimo hagan un juego en sus casas y que lo jueguen más de cuatro millones de personas en todo el mundo es realmente increíble. Esto hizo que dejemos nuestros antiguos trabajos como empleados y nos dediquemos tiempo completo a desarrollar aplicaciones para la plataforma de iPhone.

Mientras tanto, en el mundo las aplicaciones para iPhone fueron un furor. En apenas un mes se vendieron sesenta millones. Las apps de juegos y las que gestionaban las redes sociales eran las más buscadas. Cuando Facebook lanzó su aplicación oficial para iPhone, logró en un solo día más de un millón de descargas. Nueve meses más tarde del lanzamiento de la tienda, ya se habían descargado mil millones. Sumando las aplicaciones para el iPhone y el iPad, al cierre de este libro en abril de 2012, Apple había alcanzado el increíble número de 25 mil millones de descargas. Y el ritmo seguía creciendo día a día. Las últimas diez mil millones de bajadas se habían realizado en los diez meses anteriores a marzo de 2011.

La periodista argentina Mara Balestrini es investigadora en el Grupo de Tecnologías Interactivas (GTI) de la Universitat Pompeu Fabra en Barcelona. Además, escribe sobre nuevos medios en su blog *Transmedial*. Contó para este libro que el iPhone es

> un hito en la historia de los dispositivos nuestros de cada día, resignificó el concepto de teléfono inteligente, irrumpió en todas las tiendas de telefonía del mundo como un meteorito de diseño. Y de la mano del App Store desencadenó la efervescencia de las aplicaciones móviles (me dirán que ya existían pero... ¡vamos!) y con ello terminó de definir la cultura de la comunicación ubicua, de las "burbujas de ocio" y el consumo snack. Las apps le otorgan al iPhone una plasticidad irresistible para los usuarios: con Instagram se convierte en una cámara Lomo, con Facebook y Whatsapp en la plaza del pueblo, con The chemical touch, en una tabla periódica interactiva, con StarWalk en un tour espacial. Y si te apetece un poco de alta cultura bájate la app del Museé de Louvre, hazte un recorrido por ArtAuthority o entra en trance con Jackson Pollock. Este artefacto de bolsillo combina productividad, entretenimiento y comunicación en menos de 150 gramos. Asoció estética con funcionalidad e innovación como jamás un fabricante de teléfonos lo había hecho. Con el fabuloso *multitouch* y la prematura-prometedora Siri trajo al *mainstream* nuevos paradigmas de interacción: no los inventó pero los puso en el bolsillo de todo el mundo. Y lo mejor de todo: gracias al iPhone existen el Samsung Galaxy, el Nokia Lumia, el Motorola Droid Razr y el resto de dispositivos inteligentes que tuvieron que ponerse a la altura para enfrentar el desafío que les impuso Apple. Y no se trata de ser "applenómano" o un entusiasta *naive*. Cuando una empresa, un individuo o la inteligencia colectiva cambian el orden de las cosas gracias a una innovación destacable sucede algo fantástico: solo podemos aprender y mejorar.

Apple lo había logrado una vez más. Pero como de costumbre, no frenaba su ascenso. Al éxito del iPod y el iPhone se le sumaría uno más, tal vez más importante por los cambios que provocaría en la industria de las computadoras

personales. En 2010, Apple y Steve Jobs estaban listos para dar un nuevo golpe: el iPad.

iPad

La última gran jugada de Jobs y de Apple fue el iPad, la tableta electrónica táctil que a partir de 2010 modificó las reglas de la industria informática y obligó a sus principales competidores a desembarcar en esa nueva categoría. En apenas dos años, más de cien fabricantes lanzaron al mercado sus propios modelos de tabletas y los analistas ya hablan del fin de la era de la PC.

Jobs y los miembros principales de su equipo ya venían trabajando en la idea del iPad desde que habían descubierto la pantalla táctil, antes de empezar a desarrollar el iPhone. De hecho, a principios de 2004, Jobs y el diseñador Johnatan Ive habían patentado una tableta electrónica rectangular que se controlaba con los dedos.

Cuando en 2007 retomaron el proyecto, lo primero que decidieron fue qué tipo de chip tendría. Apple venía trabajando con Intel para los procesadores de las Mac pero ahora necesitaban otro tipo de prestaciones para que la batería durase más. Tony Fadell insistió en usar la arquitectura ARM que consumía menos energía y Apple compró P.A. Semi, una empresa de 150 personas ubicada en Palo Alto que diseñaba procesadores. Entre todos diseñaron un chip bautizado A4 basado en ARM y contrataron a Samsung para fabricarlos en Corea.

Enero de 2010. Para la keynote habitual de Apple en San Francisco, la expectativa era inmensa. Tanto los fanáticos como los medios ya sabían que se presentaría una tableta. Cuando apareció Jobs sobre el escenario (muy delgado debido a su enfermedad) la gente lo aplaudió de pie. Explicó el contexto tras tres años con el iPhone en la industria móvil y habló del mercado de las computadoras portátiles. En una pantalla aparecía el iPhone y una MacBook Pro.

"¿Hay lugar para algo más en el medio?", preguntó Jobs y apareció un gran signo de interrogación en el medio de ambos dispositivos. Entonces desechó la opción de las netbooks (pequeñas notebooks de 10 pulgadas con teclado a las que calificó de "horribles y lentas"). Se respondió: "Sí, queda un lugar y nosotros lo llamamos iPad".

Pero el iPad saldría a la venta recién en abril y como ni el público ni los periodistas pudieron probarlo, muchas críticas fueron feroces y despiadadas. En los blogs especializados en tecnología se mofaban con sarcasmo hasta del nombre. Decían que el iPad era apenas un iPod touch grande y que le faltaba de todo: puerto USB, cámara de fotos, multitasking, un puntero, no funcionaba Flash, etc. Una de las principales críticas era que el dispositivo no facilitaba la creación de contenidos, característica histórica de los productos de Apple. Con el iPad, era casi imposible crear música, textos, fotos y videos. Bill Gates salió al cruce y dijo: "Es un buen lector pero no hay nada en él que me haga decir ‘ojalá lo hubiera hecho Microsoft’".

Las críticas eran ciertas y Jobs sabía que faltaba mucho para que el iPad fuera un producto mejor. De todas maneras, en Apple prefirieron picar en punta y lanzarlo en aquel momento. Sabían que la competencia con otros fabricantes sería feroz, especialmente con Google, que ya estaba en proyectos similares con su sistema operativo abierto y gratuito Android. La decisión fue acertada, ya que Apple estableció una vez más el punto de partida desde donde la industria debía moverse. Si bien antes de la aparición en el mercado de la primera versión del iPad, ya existían tabletas de otros fabricantes, lo cierto es que la vara la estableció Apple. En los dos años siguientes, más de cien diferentes fabricantes de todo el mundo lanzaron sus propias versiones de tabletas.

"¿No existían antes las tabletas? Por supuesto que sí", dice para este libro Rosa Jiménez Cano, la periodista de tecnología de *El País* de Madrid.

> Las usaban por ejemplo, maestros, médicos o peritos de aseguradoras que necesitaban tomar notas al aire libre. Pero no eran ligeras, ni con una buena batería, ni fáciles de usar. En realidad, eran poco más que portátiles con una bisagra y pantalla táctil. Eran unos meros convertibles. Con la perspectiva del tiempo, parece increíble que, con Windows 8 a punto de salir, Microsoft no se hubiera planteado antes una interfaz 100%

> táctil. En eso, Apple, de nuevo, fue cinco años por delante. iOS no solo prescindió del puntero, a modo de bolígrafo que usaban estas prototabletas, sino que apostó firmemente a una nueva forma de interactuar. Una muestra más de que el diseño exterior de la tableta, fina, ligera y con sus bordes redondeados, iba acompañado de una nueva forma de entender los programas —asegura.

Cuando finalmente en abril la gente pudo comprar y usar el iPad, rápidamente las voces críticas iniciales se apaciguaron. Con el iPad el usuario podía navegar por internet, gestionar el correo electrónico, escuchar música, ver videos, disfrutar de juegos, leer eBooks. Y todo mediante una experiencia nueva: sus dedos.

Aún con sus carencias, resultó un producto espectacular y estéticamente impecable, con un atractivo sin precedentes. Todo el mundo quiso tener uno. Las ventas así lo reflejaron: en menos de un mes, Apple vendió un millón de dispositivos.[15] A los nueve meses, ya habían despachado 15 millones de unidades.

Pero la competencia rápidamente se tornó dura, de la mano de varios fabricantes de peso como Samsung, Motorola, Lenovo, Amazon y Sony, entre otros. Por eso Apple no quiso perder ni un centímetro del terreno conquistado y presentó la segunda versión del iPad en apenas un año. El mismísimo Jobs sorprendió a muchos cuando apareció en marzo de 2011 sobre el escenario con el nuevo iPad en la mano. Estaba retirado de su puesto de CEO a causa de su delicada salud, pero su presencia logró cautivar a los medios y eclipsar al resto de los modelos de tabletas, que ya empezaban a escalar en las ventas.

El iPad 2 presentaba algunas mejoras respecto a la original: un 33% más delgada (pesa 600 gramos), más veloz (doble procesador, A5) y con las esperadas dos cámaras incorporadas: la frontal para grabar en alta definición (HD) y la trasera en VGA. El iPad 2 fue un nuevo suceso. Para el cierre de este libro, en abril de 2012, se calculaba que tres de cada cuatro tabletas que se venden en el mundo son de Apple.

Ante una gran expectativa, el 7 de marzo se presentó la nueva versión del iPad (sin nombre) y fue un nuevo furor. En solo un fin de semana, vendieron tres millones de unidades. Eso significa que en apenas tres días vendió el 25% del

total de tabletas equipadas con Android, el sistema operativo de Google. Pareciera que Apple no conoce límites. Para fines de 2012 tiene planeado despachar unos 60 millones de iPad.

El iPad también incrementó el uso de las aplicaciones y, en consecuencia, la facturación de la tienda de iTunes. En marzo de 2012, Apple alcanzó el record de 25 mil millones de aplicaciones descargadas. Pero el ritmo de bajadas, lejos de detenerse, aumentaba exponencialmente cada día. De las 25 mil millones, las últimas diez mil millones fueron bajadas en los últimos diez meses anteriores.

Los medios y los analistas comenzaron a hablar de una nueva era basada en la "economía de aplicaciones", con diferentes tipos según las necesidades de cada usuario. La industria generó cientos de empresas de desarrollo con miles de nuevos puestos de trabajo en muchos rincones del mundo.[16]

Pero el iPad también quedará en la historia por haber modificado las costumbres de millones de personas: les ofreció una nueva manera de conectarse y disfrutar de los beneficios de Internet, instalando una opción novedosa y diferente a la navegación tradicional a través de los *browsers* comunes como Explorer y Firefox.

En agosto de 2010, la prestigiosa revista *Wired* publicó en su tapa un polémico artículo escrito por su editor Chris Anderson, donde declaraba la muerte de la Web. Describía la vida de un usuario desde que se levanta de su cama hasta que se acuesta a la noche, destacando que la mayoría de las herramientas a las que accedía eran aplicaciones: desde el mail a un podcast, una conversación en Skype o jugar a las consolas. "Usted ha pasado el día en Internet, pero no en la web. Y no está solo", escribió Anderson.

"Se está produciendo una migración desde el mundo abierto de la web a plataformas más cerradas que usan Internet para el transporte pero que prescinden de la navegación. Un universo que no puede rastrear Google". El autor decía que el usuario elegía las aplicaciones porque trabajaban mejor que los navegadores y se ajustaban más a sus necesidades. "Productores y consumidores están de acuerdo: la web no es la culminación de la revolución digital."

Francisco Vacas es español, profesor universitario y un especialista en

nuevos medios, tecnología y movilidad.[17] Para este libro, explica algunas de las razones del éxito del iPad: "es cierto que las tablets eran hasta el 2010 un segmento que nunca terminaba de despegar, con propuestas interesantes pero en general minoritarias y más costosas que las notebooks para el usuario. Pero precisamente, la intuición genial de Steve Jobs fue ver tanto en la tablet como en el smartphone, los gadgets de la era post-pc. Y las ventas le dieron la razón".

El periodista argentino Ricardo Sametband escribe sobre tecnología y dispositivos móviles en el diario *La Nación*. Dice:

> El "viento de cola" de ser la compañía del momento también ayudó al éxito del iPad. Creo que muchos la compraron para entrar primeros en el nuevo mundo que prometía Jobs (más allá de que no estuviera claro qué era esa promesa). Para mí, igual, es un segmento en discusión. Como dicen en los Estados Unidos, parece haber más un mercado de iPad que de tabletas.

Vacas agrega que:

> Hay que entender algo que es transcendental: un iPad cumple de sobra con las expectativas de uso y acceso a la red que la mayoría de los usuarios esperan de un *gadget*. Lo que no quiere decir que sea superior o una alternativa profesional al desktop, sino que para la mayoría de los compradores del iPad si lo es, les basta. Creo que otra de las genialidades de Jobs fue el saber leer lo que la gente necesitaba, ya que hace años que muchos teníamos una frustración con las PC y su proceso de renovación en base a cada nuevo lanzamiento de una versión del Windows (wintel).

¿Cuáles cree que fueron los cambios que produjo el iPad en las costumbres de los usuarios y en las empresas competidoras?
—Los usuarios se dieron cuenta de que la experiencia tablet o de una pantalla de poco más de 600 gramos era la primera oferta real hacia una computación útil en movilidad. Los smartphones constituyen segundas pantallas para el trabajo y para algunas actividades de ocio, como la

lectura. Además de eso, es imposible disociar que comprar un iPad era acceder al mayor mercado de aplicaciones de la red, o sea toda una nueva concepción de la oferta de soft, donde el *gatekeeper* no selecciona lo que va instalado o no en la maquina sino que lo decide ¡el propio usuario! De este modo el iPad se convirtió en un elemento personal (selección de app's) que a su vez fidelizaban más a los usuarios con el *gadget* y el ecosistema de Apple (iTunes, iOS)

¿Y qué ocurrió con la competencia?
—Vacas: reaccionó tarde y mal. Recordad que en el 2010 la estrella emergente de la portabilidad eran las netbooks (Asus, rock & roll star) y por tanto muchos OEM's pensaron que la tablet sería un gadget de vida efímera y no fue así... Samsung dejó de fabricar las netbooks y lo mismo hace ahora Lenovo. No resulta extraño que al entrar en un mercado tarde, la competencia de Apple lo hiciera replicando el iPad, sin entender que no se puede competir directamente con un ícono y que la fortaleza de la máquina es su ecosistema. Dicho esto, estos dos últimos años espectaculares de Android le dieron a la industria una plataforma gratuita con la que competir con la de Apple y Samsung se convirtió en el Apple del Android (y muy posiblemente en la Nokia de la telefonía). Al día de hoy, la elección de una tablet no tiene necesariamente que pasar por el iPad, ya que sus competidores (aunque lejos todavía en ventas y sobre todo, ingresos) han puesto en el mercado tablets tecnológicamente similares al último iPad. Sin embargo, Apple ha creado un ecosistema tan poderoso que no veo a corto plazo que su liderazgo se vea amenazado. Los competidores pueden acercarse en número de unidades vendidas y app's descargadas pero no en ingresos.
—Sametband: Para la industria supone repensar la computación cotidiana, qué implica y cómo enfrentarla. Ahí entra Microsoft con Windows 8 (cuyo trabajo empezó antes de la iPad, pero queda un poco sujeto a ella) y la unificación de la computación tradicional y la nueva, táctil. La coreana Samsung con la tableta con el lápiz capacitivo que hasta hace no mucho parecía una herramienta perimida; Asus y Lenovo con la tableta convertible; RIM con un dispositivo compañero del

Smartphone, etcétera.

El iPad cierra un círculo formado por otros dos productos imbatibles de Apple: el iPod y el iPhone. Los tres dispositivos pusieron a Apple en lo más alto en apenas diez años y modificaron sus respectivos mercados obligando a la competencia a cambiar sus estrategias y modelos de negocios.

Todavía es muy temprano para saber cuál será el próximo gran paso de la industria tecnológica ni qué empresa lo dará. Pero lo que sí es seguro es que Apple seguirá cerca de la innovación y la vanguardia tecnológica durante varios años.

El diseño

Diseño. Es una de las palabras que surgen apenas se piensa en un producto de Apple. Resulta imposible analizar el éxito actual de la empresa sin entender cómo Apple se preocupa por el diseño de cada uno de sus productos. Desde la Apple II de 1977, la estética, la simpleza, los detalles, la funcionalidad de las computadoras y los demás dispositivos que fabricó se convirtieron en un sello indeleble, una característica diferencial de la empresa.

Jobs fue un factor determinante para que Apple sea sinónimo de excelente diseño. Fue el primero en ocuparse por los materiales, colores, detalles y las terminaciones de cada uno de los productos. Pero también de sus cajas y embalajes (el packaging) y del resto de la imagen de la marca (ver capítulo "Comunicación"). Desde muy chico era un obsesivo de la estética que no ahorraba en costos a la hora de innovar en un material, contratar a los mejores diseñadores o invertir en un embalaje diferente. "La experiencia del usuario debe ser completa", repetía. Y así lo era. Desde la caja, el producto, el sistema operativo, las tipografías e íconos, el mouse, el manual de instrucciones (Quick Start), el cargador de la batería, la bolsa y, por supuesto, la tienda donde la persona compra el producto, todo en Apple está extraordinariamente diseñado. Varios estudios de satisfacción al cliente aseguran que la experiencia de comprar un producto en la tienda Apple y la ceremonia de abrirlo es muy superior a la que ofrecen otras marcas del rubro.

En Apple se preocupan al máximo por detalles que en otras grandes empresas del sector pasan desapercibidos. Por ejemplo, según cuenta Adam Lashinsky en su libro *Inside Apple*, la empresa contrata diseñadores de

packaging cuya misión es estudiar durante semanas y hasta meses, las mejores opciones para abrir y cerrar una caja. Para Jonathan Ive, el vicepresidente de diseño industrial de Apple, a cargo del equipo de diseño de los productos desde 1997, el desembajale de un producto es especial. "El packaging puede ser un teatro, puede crear una historia", aseguraba.

Apple no solo fabrica computadoras y dispositivos electrónicos. Apple fabrica objetos de deseo. Obras de arte y de diseño que quedan fijos en la mente del consumidor durante mucho tiempo, más allá de lo que este producto pueda hacer.

Jobs era un amante del arte, la arquitectura y el diseño. Admiraba a los diseñadores de la escuela alemana Bauhaus, que revolucionó el diseño y la arquitectura en la primera parte del siglo pasado. Sus influencias de la Bauhaus estuvieron personificadas por Herbert Bayer, Ludwig Mies van der Rohe y Walter Gropius, entre otros.

También era un cultor del minimalismo propio del budismo zen japonés. Tuvo una buena relación con el famoso diseñador de modas japonés Issey Miyake, a quien le encargó el diseño de su famosa polera negra que terminó siendo un sello de su estilo. También se acercó al arquitecto modernista chino I.M. Pei, famoso, entre otras obras, por la pirámide de vidrio del museo Louvre de París. A Pei, Jobs le encargó las escaleras del vestíbulo principal de las oficinas de NeXT, en 1987. Eran transparentes de vidrio y metal, que parecían flotar en el aire. Diez años después, Jobs usaría ese concepto en las escaleras para las tiendas de Apple.

Para Jobs el diseño debía ser funcional y cuidar las formas, pero sin alejarse de la emoción y la expresión. "El buen arte se aparta de la moda, no la sigue", solía decir.

Trasladó esa visión a los productos de Apple y no tuvo reparos para modificar las computadoras con elementos que resultaron fundamentales. Por ejemplo, se empecinó en que el iPhone debía tener un solo botón y sostuvo su idea contra todas las opiniones de los ingenieros que le decían que eso era imposible. También introdujo el mouse para controlar los íconos de la pantalla en el modelo Lisa de 1983 y la disquetera externa de 3,5" en la Macintosh un año después. Pero no dudó en eliminarla de la iMac de 1997 por considerar que quedarían obsoletas en poco tiempo. Tuvo razón.

Se consideraba a sí mismo un artista y también lo creía de quienes participaban en la creación de sus productos. Por eso en 1984, cuando el equipo de 45 personas del Macintosh dio por terminado su extenuante trabajo de largos meses, Jobs les ordenó algo inusual: que estamparan sus firmas en el interior de la carcaza de la máquina. "Los verdaderos artistas firman su obra", les dijo.

Pero, por supuesto, Jobs se rodeaba de grandes talentos. Para que Apple tenga una coherencia en el diseño de todos los productos de cara al futuro, a principios de la década del ‘80 propuso contratar a un diseñador internacional. Se organizó un concurso interno en Apple y fue elegido el diseñador industrial alemán Hartmut Esslinger, director creativo del estudio Frog Design, que había diseñado productos para Sony y Louis Vuitton en los ‘70. Jobs viajó en 1982 hasta Alemania para contratarlo. Esslinger aceptó mudarse a California a cambio de un contrato de más de un millón de dólares anuales. A partir de aquellos días, los productos de Apple llevarían la frase "Diseñado en California".

El alemán también aportó lo suyo al equipo de diseño de la Macintosh, encabezado por la dupla Jerry Manock y Terry Oyama. La carcaza color hueso con sus líneas sutiles y ángulos redondeadas hizo historia entre las computadoras personales.

Esslinger y Jobs se entendían a la perfección. A pesar de que el alemán tenía un contrato que lo vinculaba a Apple hasta 1990, lo siguió a Jobs tras su alejamiento de Apple en 1985. Esslinger fue uno de los responsables de la estética de las computadoras que luego harían en NeXT.

Otra diseñadora de Apple en aquellos días del frenesí impuesto por Jobs al equipo de Macintosh fue Susan Kare, quien se ocupó de las tipografías, la barra de menúes y algunos de los íconos del sistema operativo, como la papelera de reciclaje. La obsesión de Jobs era tan grande que le hizo diseñar más de veinte barras de menúes distintas. Cuando Kare se quejó por la pérdida de tiempo que le insumía algo tan pequeño, Jobs le respondió a los gritos que no entendía nada. "La gente verá esto durante horas todos los días. No es un detalle menor. ¡Es algo que tenemos que hacer bien!".

El británico Jonathan Ive fue otra pieza fundamental en el diseño de Apple tras la vuelta de Jobs en 1997 hasta la actualidad. Entró a trabajar en Apple en 1992 y cuando conoció a Jobs era el jefe del área, pero estaba a punto de renunciar porque consideraba que desde la dirección no le estaban dando

importancia al diseño de los productos. Jobs lo sedujo con promesas y decidió seguir. De su cabeza y el talento de su gran equipo (en especial de su colaborador Danny Coster) salieron los mejores diseños de productos de la industria informática hasta el momento: las diferentes versiones de las iMac, MacBook y Air, el iPod, el iPhone y el iPad, pero también accesorios y periféricos como teclados y mouse, entre otros productos.

La periodista española Rosa Jiménez Cano asegura que Ive es la clave del éxito actual de Apple. "Quizá es la única persona a la que Jobs respetó y admiró profundamente, sin fisuras, como alma gemela. Dos personas cuya concepción del diseño los hizo interconectar de manera extraordinaria. Esa es la mejor garantía de futuro de Apple, la continuidad del genio británico Ive".

El diseñador es hoy casi una celebridad. Además de atraer la atención de los medios y los blogs especializados en Apple, fue condecorado por la Reina Isabel como Caballero del Imperio Británico. Sus diseños ganaron infinidad de premios y algunos se exhiben en los mejores museos del mundo, como el MoMA de Nueva York.

En una entrevista al *London Evening Standard*, Ive dio algunos detalles sobre el diseño en los productos de Apple:

> Nos cuesta encontrar las palabras adecuadas para describir el proceso de diseño en Apple. Pero se trata básicamente de diseñar, crear prototipos y fabricar el producto. Creo que cuando separas esos procesos el producto final se resiente. Si algo va a ser mejor será porque es nuevo, y si es nuevo significa que estás enfrentándote con problemas y retos de los que no tienes referencias. Para solucionar estos retos se necesita un enfoque específico. Hay un sentido en ser inquisitivo y optimista al mismo tiempo, y eso no se ve combinado muy a menudo.
>
> *¿Cómo nace un producto en Apple?*
> —Lo que me encanta del proceso creativo es la idea de que un día no hay ni idea ni solución, pero al día siguiente tenemos una idea. Hacemos el mayor avance cuando debatimos una idea abstracta y pasamos a una conversación acerca de algo más material. Pero cuando haces un modelo

en 3D, por crudo que sea, le das forma a una idea borrosa y todo cambia, el proceso entero cambia. Lo galvaniza y le da enfoque a un grupo de personas.

¿Cuáles son tus objetivos a la hora de crear un nuevo producto?
—Son muy simples: diseñar y crear productos mejores. Si no podemos crear algo que no sea mejor, no lo hacemos.

¿Por qué la competencia de Apple se ha esforzado en hacer eso?
—La mayoría de nuestros competidores están interesados en hacer algo diferente, o quieren aparentarse como algo nuevo. Creo que esos objetivos son completamente erróneos. Un producto tiene que ser genuinamente mejor. Eso requiere disciplina real, y eso es lo que nos motiva: un apetito sincero y genuino para hacer un producto que sea mejor.

Cuando tienes en mente ideas para productos como el iPod, ¿intentas solucionar un problema?
—Hay distintas formas de asaltar esto: a veces las cosas llegan a irritarte tanto que te das cuenta de que hay un problema, lo cual es una aproximación muy pragmática y la que menos te reta. Lo que es más difícil es darte cuenta de que estás intrigado por una oportunidad. Creo que eso es lo que hace ejercitar las capacidades de un diseñador. No es un problema del que te has percatado, nadie ha mencionado esa necesidad. Pero empiezas a formularte preguntas: ¿Y si hacemos esto? ¿Y si lo combinamos con esto otro? ¿Sería útil? Eso crea oportunidades que podrían reemplazar categorías enteras de dispositivos en vez de responder tácticamente a un problema. Ese es el auténtico reto, y es emocionante.

¿Cuándo empezaste a darte cuenta de la importancia de los diseñadores?
—Fue cuando usé un Mac por primera vez. Usé un ordenador durante la universidad en los ochenta y fue una experiencia horrible. Entonces descubrí el Mac. Fue un momento muy intenso y lo recuerdo tan

claramente… ahí me percaté de la gente que hacía posible eso.[18]

Efecto halo

Suele citarse el "Efecto halo" cuando se menciona a los productos de Apple. ¿Qué significa? Se trata de un fenómeno cognitivo por el cual la percepción de un rasgo particular (positivo, neutro o negativo) es influenciada por la percepción de rasgos previos a una secuencia de interpretaciones.

Las primeras investigaciones empíricas que se realizaron en este campo datan de 1920, cuando se publicó el estudio psicológico de Edward Thorndike aplicado a la percepción que tenemos sobre las personas. Solomon Asch sostiene que el atractivo físico de una persona es un rasgo central para evaluar otros rasgos también como atractivos. De esta manera, según la teoría de la personalidad de Harold Kelly's, los primeros rasgos que reconocemos en los demás influyen en nuestras percepciones posteriores. El ejemplo más típico de esta teoría puede verse en publicidad, cuando una marca contrata a una celebridad para promocionar sus productos y sus valores, de acuerdo a la percepción que el público tenga de esa persona famosa.

En marketing y el mundo de las empresas de productos de consumo también se puede aplicar el efecto halo cuando las características positivas que genera un producto se extienden hacia el resto del portfolio e, incluso, hacia la marca misma y la competencia.

Los productos de Apple se aplican perfectamente a los principios del efecto halo. Desde la aparición de la Apple II en 1977, y luego a lo largo de la historia, Apple generó en sus consumidores la expectativa y la necesidad para el siguiente o cualquier otro producto de la marca.

Todo en uno

La filosofía de Apple siempre fue la de desarrollar productos integrados, es

decir, controlar el hardware, el software y el contenido de sus productos. De esa manera, Jobs se aseguraba de gestionar toda la experiencia del usuario, de principio a fin. Pero la desventaja era que las Apple, sus programas y sus impresoras eran incompatibles con el resto de las computadoras, como las IBM y los clones, que a partir de 1983 dominaron ampliamente la industria. La incompatibilidad le impedía a Apple crecer en el mercado.

Contra muchas de las opiniones de los miembros de la comunidad tecnológica —que estaban a favor de los sistemas abiertos y de compartir los códigos de programación—, Jobs detestaba a las PC con Windows u otros sistemas operativos multiplataforma, que le permitían al usuario meter mano y modificar los componentes internos, instalar cualquier tipo de software y, según su opinión, arruinarlo todo. La única manera de lograr la simpleza absoluta y la calidad de sus productos (el mantra de Apple) era bajo un sistema cerrado, sostenía. No podía concebir la idea de que otras empresas "contaminaran" sus productos ni su software. Su obsesión era tal, que para el iPhone dispuso cerrar la carcaza con unos tornillos de cinco puntas diseñados especialmente, solo podía abrirse con unos destornilladores que no se vendían en las tiendas tradicionales. Ni siquiera Apple permite que el usuario acceda al interior del producto para cambiar la batería, como ocurre en el iPod, el iPhone y en el iPad.

Jobs siempre quiso crear una comunicación directa con las personas que usaban sus productos. A ellos les vendía y no quería que otra empresa se interpusiera en el medio de esa relación. Por tales razones, a diferencia de Bill Gates con el Windows que pensaba que el hard y el soft eran dos negocios separados, Jobs nunca estuvo a favor de licenciar sus sistemas operativos para que otros fabricantes pudieran instalarlos y ofrecer clones de Mac.

Eso ocurrió en 1994 cuando Michael Spindler conducía Apple. Pero apenas retornó Jobs, cuatro años después, terminó con esa política. "Permitir que otras empresas que fabricaban una porquería de hardware utilizaran nuestro sistema operativo y se quedaran con nuestras ventas fue la maniobra más estúpida del mundo", dijo tiempo después.

En la actualidad, Apple le ofrece al mundo un "jardín privado", donde el usuario puede hacer lo que quiera pero siempre bajo la misma plataforma. Es cierto que el ecosistema cerrado de Apple con la Mac, el iPod, iPhone, iPad y Apple TV y las tiendas de aplicaciones (testeadas y aprobadas minuciosamente

una por una por la empresa) recibe fuertes críticas en las distintas comunidades de software abierto. Pero también es cierto que millones de sus clientes reciben productos con estándares de calidad muy altos y el nivel de satisfacción del cliente de Apple es muy superior al de sus competidores.

Y en cuanto al negocio, el sistema integrado y cerrado demostró a largo plazo ser una decisión acertada. Aún con porciones de mercado menores, como en el caso de las Mac, actualmente Apple percibe muchos más beneficios que otras empresas, incluyendo a Microsoft.

Esa filosofía de negocios también fue clave para crear y sostener en el tiempo el efecto halo de sus productos. El éxito de uno significaba el del siguiente y así sucesivamente. Las ventas de canciones en iTunes aumentaban las del iPod y viceversa. A su vez, muchos de los usuarios de Windows que nunca se habían animado a saltar a una Mac, pudieron comprarse un iPod y comprobar la facilidad de uso del iTunes. Ya estaban mucho más cerca de una Mac que antes. Lo mismo ocurrió con el iPhone y el iPad.

Hoy los productos emblemáticos de Apple como el iPod, iPhone y el iPad pueden usarse también en una PC con Windows. Esta concesión le costó mucho a Jobs, que se aterrorizaba con la idea de que sus diseños sean arruinados por programas que corrieran bajo Windows. Pero la decisión de abrirse a los usuarios de PC, impulsada por la mayoría de los directivos en Apple, fue fundamental para el despegue de las ventas. Sin embargo, para administrar todo el contenido de los tres productos, es exclusivamente necesario instalar el iTunes, desarrollado por Apple. "Si lo vamos a hacer, hagámoslo bien", dijo nuevamente Jobs en aquel entonces.

Comunicación

Apple vende comunicación. Desde sus inicios en 1976 hasta la actualidad, supo cómo aprovecharla y volverla un elemento clave que sirvió para apalancar su éxito comercial. Por su perfil orientado al marketing, Steve Jobs se puso rápidamente al frente de todas las estrategias publicitarias y les impregnó su estilo desenfadado y provocativo a cada mensaje de la compañía. El sello del fundador estuvo presente en la rápida construcción de la imagen de marca de la empresa, primero con el nombre de la empresa Apple Computer y, un año después, con el colorido logotipo de la manzana mordida.

La comunicación fue un elemento fundamental para que Apple pueda diferenciarse en el naciente mercado de las computadoras personales, un sector con un estilo y un tono de mensajes formales y correctos. Pero, a diferencia de otras empresas competidoras como IBM y Microsoft, Apple se mostró transgresora, rupturista e incorrecta desde sus avisos. La empresa hizo de la ironía y la provocación un estilo de comunicación.

Apenas Jobs y Wozniak fundaron Apple, salieron en busca de un inversor. A través de diferentes personas, dieron con Mike Markkula, ex gerente de ventas de Intel que antes cumplir 40 años ya era millonario gracias a la venta de sus acciones. Cuando Jobs fue a buscarlo, aceptó volver al ruedo convencido por la tenacidad y el entusiasmo que demostró el joven. Markkula los ayudó a hacer un plan de negocios e invirtió 250 mil dólares a cambio de la tercera parte de la compañía. De inmediato se transformó en la persona con más experiencia dentro de Apple. Fue Markkula quien en aquellos primeros años profesionalizó la compañía al contratar a diferentes personas para cubrir varios puestos claves.

Además, le enseñó las cuestiones básicas del marketing a Jobs, poniendo énfasis en la comunicación, el diseño y la necesidad de que el usuario tenga una buena experiencia con los productos desde el inicio. Para Markkula los eventos de presentación en público, el diseño del hardware, el software y hasta el envoltorio de los productos también era comunicación. Junto a Jobs se obsesionaron por todos esos detalles.

Para explotar la imagen joven de la empresa, necesitaban una publicidad transgresora. Para eso Jobs fue a buscar a Regis McKenna, uno de los más conocidos publicistas de Silicon Valley que tenía su propia agencia de relaciones públicas y había trabajado para Intel. Jobs, atraído por aquellos avisos, lo persiguió telefónicamente todos los días hasta poder tener una reunión con él. McKenna aceptó trabajar con ellos y lo primero que hizo fue cambiar el logo por una manzana mordida y seis colores que se asociaban con el arco iris. Creado por Rob Janoff, el nuevo era un logo psicodélico, con reminiscencias lisérgicas que transmitía perfectamente los valores juveniles y rupturistas de la gente que trabajaba en Apple. Además, tenía un mordisco para que la manzana no se confunda con una cereza.

McKenna fue fundamental para una práctica poco usual en aquellos años: generar una relación con los periodistas de los medios más importantes de economía y negocios. Gracias a almuerzos con los editores donde Jobs hacía gala de su carisma y seducción, la empresa consiguió en poco tiempo varios artículos con críticas positivas y elogios tanto a los productos de Apple como también a su fundador. Aquella estrategia de comunicación y el rotundo éxito de ventas de la Apple II aumentaron mucho la reputación y el posicionamiento de la imagen de Apple en el sector.

Entre los tres —Jobs, Markkula y McKenna— trabajaron en el tono que tendrían los mensajes: simple, claro, honesto y directo. También le dieron forma a la imagen visual de marca de Apple: folletos, carteles, avisos gráficos e incluso el packaging de las computadoras. A fines de la década del ‘70, la comunicación empresarial y la publicidad ya tenían un protagonismo crucial en el éxito o fracaso de una compañía. Todos en Apple entendían perfectamente aquello de que para ser la compañía número uno, no bastaba con vender muchas

computadoras, sino también con hacérselo saber —y creer— a la mayor cantidad de gente posible. Se propusieron crear la única marca del rubro tecnológico que promocionaba un estilo de vida. No fue casual entonces, que un aviso de Apple se pautara en la revista *Playboy*.

Jay Eliot fue vicepresidente de Apple durante los primeros años. En su libro *El camino de Steve Jobs* cuenta:

> Siendo muy joven y menos experimentado, Steve entendió el valor fundamental del branding. No aprendió de ninguna universidad ni tiene un diploma en negocios, no hubo nadie en su adolescencia que era un administrador o ejecutivo de negocios del que Steve pudiera aprender; sin embargo, de algún modo comprendió desde el principio que Apple podía ser un gran éxito si se volvía una marca familiar. La mayoría de la gente de negocios que conozco todavía no ha comprendido ese principio rector.[19]

"La sencillez es la máxima sofisticación" fue la frase —atribuida a Leonardo Da Vinci— que McKenna usó para los primeros avisos de Apple. Se convertiría en una suerte de mantra de la empresa durante algunos años más.

En aquellos primeros tiempos, la comunicación de Apple se basó principalmente en avisos gráficos en los diarios y las revistas más importantes, la mayoría del sector negocios y economía. Pero también existían avisos para TV. Para el lanzamiento de la Apple II en 1976, Apple contrató al famoso presentador televisivo Dick Cavett, quien puso su voz y su imagen en algunos de esos avisos.

El tono de los mensajes fluctuaban entre la descripción de los productos y sus beneficios para el usuario y la provocación a los competidores (IBM) y la incorrección, sello típico de la rebeldía innata de Jobs. Por ejemplo, en agosto de 1981, cuando IBM lanzó al mercado su primer modelo de PC, Jobs puso a Apple en el centro de discusión al saludar con un provocativo aviso de página entera en el diario *Wall Street Journal*, que decía: "Bienvenido IBM, en serio". La soberbia demostrada por Jobs (sobre todo porque al año IBM ya superaba a las ventas de Apple) fue muy criticada en el formal y correcto mundo corporativo de aquel entonces. Pero a los fanáticos de la marca, ese estilo de incorrección les

resultaba muy atractivo. Apple generaba lealtad y fidelidad.

1984

Jobs sabía muy bien que su rebeldía contracultural era admirada por miles de fanáticos y decidió ir hasta el fondo con la campaña para el lanzamiento de la nueva Macintosh. Quería un aviso televisivo de gran impacto que esté a la altura del producto que cambiaría las reglas de la industria, según sus palabras. Sería el primer spot televisivo de Apple y no debían fallar. Apple invirtió 750 mil dólares solo para filmar el aviso. Contrataron a la conocida agencia de publicidad Chiat\Day, que había absorbido a la agencia de McKenna dos años antes. El director creativo de la campaña fue Lee Clow, un ex surfista de la costa oeste, con barba tupida, pelo largo e ideas muy arriesgadas para la época. Rápidamente se convirtió en el mejor interlocutor para Jobs y trabajarían juntos durante 30 años.

Clow y su equipo propusieron un slogan inspirado en la novela 1984 de George Orwell: "Por qué 1984 no será como *1984*". El spot de un minuto fue dirigido por Ridley Scott, que venía con la exitosa película *Blade Runner* en sus espaldas.

La idea del spot era la provocación llevada al máximo extremo: una chica rubia, vestida con un short rojo fuerte y una camiseta con el dibujo de la Macintosh escapa de la policía, rompe con un mazazo la pantalla donde habla el Gran Hermano con su discurso autoritario y libera a los presos en fila, rapados y vestidos todos iguales con ropas grises.

La metáfora era clara: la chica era Apple, que con su Macintosh venía a romper con la tiranía de las grandes corporaciones que dominaban el mundo y controlaban los pensamientos y las ideas de la masa de indefensos y alienados ciudadanos. Un fuerte mensaje hacia IBM, Microsoft y otros gigantes del sector que quedaban en la vereda de enfrente a Apple, que se posicionaba, una vez más, como la empresa joven y rebelde cuya misión era salvar el mundo.

Jobs quedó fascinado con la idea, pero cuando en diciembre de 1983 se lo mostró al directorio de Apple, todos quedaron estupefactos. Sculley, ya entonces

presidente de Apple, declaró años después que la mayoría de los presentes en la sala creyó que se trataba del peor anuncio que habían visto. Incluso barajaron buscar a una nueva agencia. Pero la insistencia de Jobs y Lee Clow fueron más fuertes y lograron convencerlos.

El spot fue lanzado en enero de 1984 en un intervalo de la final del Super Bowl, con una audiencia estimada en casi 100 millones de personas. Causó un gran impacto y esa misma noche, casi todos los canales de televisión lo volvieron a emitir (gratis) para comentarlo.

Carlos *Tito* Avalos es Comunicador visual y tiene una larga trayectoria en creación y estrategia de marcas locales y regionales. Es docente de Estrategia de Marcas y de Identidad en la Universidad Austral, escribió un libro sobre el tema y fue partner de Interbrand. Actualmente dirige la agencia La Cocina. Para este libro recuerda:

> En enero de 1984 yo vivía en Los Ángeles, estaba terminando mis estudios de diseño y ese fin de semana estábamos viendo el Superbowl XVIII con varios compañeros de facultad, cuando en el entretiempo apareció el comercial de Macintosh. ¡Fue realmente electrizante! No exagero. Todos conocíamos a Apple, algunos de nuestros compañeros estaban siendo reclutados para viajar a Cupertino y empezar a trabajar para lo que algunos imaginaban como el cliente ideal: estaba localizado en California, amaba el buen diseño y pagaban muy bien. Algunos sabíamos que Apple iba a hacer un nuevo lanzamiento, pero nunca imaginamos que iba a ser de esta manera. Esa película representaba a Apple a pleno: era audaz, innovadora, estéticamente impecable, mediáticamente impactante y 100% californiana.

En la actualidad, ese anuncio está considerado como el mejor para TV de todos los tiempos y revolucionó la publicidad televisiva moderna. Además de ganar varios premios (como el mejor anuncio de la historia del Super Bowl y el mejor de la década del ‘80 según *Advertising Age*), todavía hoy aquella campaña se estudia en la mayoría de las escuelas y universidades donde se enseña publicidad.

Y el ganador es…

Otro elemento fundamental para tener en cuenta en la comunicación y la construcción de marca de Apple es la relación que desde el inicio la empresa generó con el mundo artístico, especialmente con el cine, la música, la publicidad y el diseño. Esto fue posible, en gran medida, por las características técnicas y de software de las computadoras Apple, con muy buenos programas incorporados de autoedición para textos, fotos, videos, sonidos, etc. Pero también fue posible por el aire de vanguardia que rodeó siempre a la marca, que logró que los músicos y cualquier artista vinculado a los jóvenes quiera quedar asociado a la manzana y declarar en los medios su fanatismo y adoración por sus objetos preferidos. A principios de los ‘80, una gran cantidad de celebridades declaraba en los medios ser fanáticos de Apple. Desde músicos como Mick Jagger de los Rolling Stones hasta Bono de U2, artistas como Andy Warhol y cineastas como George Lucas.

Hasta el día de hoy las películas de Hollywood más exitosas lucen, cuando la escena lo amerita, una computadora Apple. Una publicidad a gran escala y gratuita. No se sabe si Apple paga por ese tipo de publicidad, llamada "product placement", considerada más sutil y menos intrusiva. Según un estudio realizado por Brandchannel en 2011, Apple es la marca líder en Product Placement, por delante de Coca-Cola, Nike y Ford. Sus productos (principalmente iPod, iPhone y notebooks Mac) aparecieron en más de un tercio de todas las películas número uno en la taquilla de los Estados Unidos entre los años 2001 y 2010.

Pero la marca no aparecía en la pantalla grande a cualquier precio. Apple siempre estaba vinculada a los personajes que tenían algún tipo de relación con las artes, las letras (escritores, periodistas), el diseño o la música. También la usaban los héroes de la ficción, nunca los villanos. Los "malos" siempre tenían otras computadoras (IBM, Microsoft, otras marcas).

Los ejemplos sobran. Ya en 1986 aparecía un Macintosh Plus en la película *Star Trek IV*. Desde el personaje de Meg Ryan en *Tienes un e-mail* hasta Carry de la serie y la película *Sex & the city*. También Kiefer Sutherland en la serie *24* y Tom Cruise en *Misión Imposible*. Apple es la marca dueña de las

computadoras que aparecen en el cine.[20]

Pensar diferente

Durante los diez años sin Jobs, Apple modificó varias veces su estrategia de comunicación hasta casi echar a perder todo el camino que la marca había recorrido desde 1976. Incluso hubo un cambio de agencia cuando Sculley abandonó a Chiat\Day por BBDO, que había conocido en los años donde dirigió Pepsi.[21] El slogan en los ‘90 fue "el poder de ser lo mejor".

Pero cuando en 1997 Jobs volvió a tomar el control de Apple, inmediatamente volvió a convocar a la agencia de publicidad TBWA\Chiat\Day y a su amigo Lee Clow. Avalos cuenta:

> Ninguna de las grandes marcas del mundo vende humo, todas cuentan con el respaldo serio de buenos productos y servicios, de lo contrario ya estarían fundidas o por cerrar. Y ninguna puede darse el lujo de darle la espalda a la comunicación y cuando hablo de comunicación no solo me refiero a publicidad o promoción en punto de venta. Me refiero a comunicación en su sentido más amplio y trascendente, o sea a todos aquellos puntos de contacto en los que la marca hace aparición pública, desde las oficinas hasta el local de ventas, desde la música de fondo del contestador hasta la ubicación del código de barras. Apple esto siempre lo tuvo muy claro.
> Creo que una anécdota ayuda para pintar las prioridades que Jobs tenía en la cabeza. Me habían invitado a una convención de directores creativos a principios de 2000, cuando era director creativo y socio de una de las empresas del grupo Omnicom. Uno de los que iba a dar una charla al día siguiente era Lee Clow. Para la noche anterior estaba agendada una parrillada al aire libre y mientras caminaba al lugar me encuentro con alguien que parecía desorientado, me acerco a ver si podía ayudarlo y me encuentro con que era Lee Clow, así que caminamos juntos el trayecto hasta donde se iba a hacer la comida. Y ahí le pregunté

> cómo era trabajar con Jobs. Y él me cuenta esto que lo pinta entero a Jobs: "Estaba volviendo a casa por la autopista y de repente suena el celular, lo atiendo e inmediatamente reconozco la voz de Steve. ¡Ey! ¿Cómo estás? le pregunté. Y lo único que me dijo fue: I'm back! Venite mañana a la oficina a las 11". Acababa de salir de la reunión donde lo habían designado como CEO interino y lo primero que hace es llamar a un director creativo —dice Avalos.

Para el lanzamiento de las nuevas Mac, Apple necesitaba una campaña con potencia. Pero decidieron encarar una que refuerce los atributos de la marca más que de los productos, ya que la imagen de Apple venía en picada y los pocos fanáticos que quedaban ya pertenecían a otra generación. Necesitaban apelar a la emoción, volver a las raíces. ¿Qué era lo que siente la persona que usa algo de Apple? Se sentía distinguido, más creativo y soñador. Se sentía diferente al resto. Bajo estas directivas, Clow convocó a Ken Segall, el director creativo de la agencia y quien finalmente dirigió la nueva campaña. Fue bautizada "Think Different".

Cuando salió el spot de apenas un minuto, la audiencia se emocionó. Apple estaba de vuelta. El actor Richard Dreyfuss[22] puso su voz al texto, que decía:

> Este es un homenaje a los locos. A los inadaptados. A los rebeldes. A los alborotadores. A las fichas redondas en los huecos cuadrados. A los que ven las cosas de forma diferente. A ellos no les gustan las reglas, y no sienten ningún respeto por el *statu quo*. Puedes citarlos, discrepar de ellos, glorificarlos o denigrarlos. Casi lo único que no puedes hacer es ignorarlos. Porque ellos cambian las cosas. Son los que hacen avanzar al género humano. Y aunque algunos los vean como a locos, nosotros vemos su genio. Porque las personas que están lo suficientemente locas como para pensar que pueden cambiar el mundo… son quienes lo cambian."

Detrás iban pasando escenas en blanco y negro de diferentes personas destacadas de la historia como Pablo Piccasso, María Callas, John Lennon, Ghandi, Miles Davis, Albert Einstein, Alí y Luther King, entre otros.

Craig Tanimoto, director de arte de la agencia, fue otra de las personas que resultaron fundamentales en la campaña. Él fue quien eligió la estética que finalmente se usó. Las fotos en blanco y negro hacían que el logo colorido de Apple tomaran una mayor relevancia. Varios de los derechos de aquellas fotos (como la de Lennon) fueron conseguidas gracias a la gestión personal del mismísimo Jobs.

El spot y los avisos gráficos que inundaron los medios y las calles fueron un éxito. Apple vendió 300 mil nuevas iMac en las primeras seis semanas y casi 800 mil antes de fin de aquel año.

Pero además, tal como ocurrió con 1984, la campaña "Think Different" no solo se recuerda y se estudia en el mundo publicitario, sino que anticipó lo que ocurriría en la década siguiente con los productos de Apple como el iPod, el iPhone y el iPad. Todos esos productos juntos no solo le cambiaron el día a día a millones de personas, sino que lograron modificar las prácticas de varias industrias.

En la actualidad, Apple se convirtió en un fenómeno mediático sin precedentes. Está permanentemente presente en casi todos los medios importantes del mundo, pero también en las redes sociales: blogs, Facebook, Twitter, YouTube, etc. Cada vez que hay una nueva presentación de productos, la marca y sus palabras asociadas son *Trending Topic* en Twitter y desde los días previos los blogs especializados se llenan de post sobre Apple. Antes de los eventos, florecen miles de rumores sobre las características de los productos que la empresa lanzaría. Incluso hay un blog muy visitado llamado *MacRumors*.[23] El secreto de Apple antes de cada lanzamiento es total y cada vez más los blogs y sitios especializados en productos de la manzana se esfuerzan hasta lo increíble para averiguar alguna primicia. La única ves que se filtró un producto fue en abril de 2010, cuando Gray Powell, un ingeniero de Apple, se olvidó un prototipo de iPhone 4G en un bar mientras festejaba su cumpleaños. El dispositivo fue a parar a manos de los editores de *Gizmodo*, un importante blog de tecnología. A los pocos días se publicaron fotos y videos de lo que sería el nuevo celular que todo el mundo esperaba. En la Web se discutía si el equipo era o no verdadero, pero las dudas se despejaron cuando Apple envió a *Gizmodo* una carta con membrete oficial aceptando que el equipo le pertenecía a la empresa y pidiendo su devolución.

Todavía hoy muchos discuten si el episodio fue un error del empleado Powell o una estrategia publicitaria ("leak", goteo de información) planeada por Apple para difundir viralmente el rumor sobre su nuevo equipo e instalar el tema en miles de blogs y medios de todo el mundo que se hicieron eco de la noticia.

La repercusión gratuita que Apple siempre genera es aprovechada al máximo por la marca para generar aún más expectativas. Los responsables de publicidad y marketing de la empresa saben que existen miles de fanáticos y los usan a su favor para hacer publicidad. En mayo de 2006, cuando Apple inauguró la famosa tienda de la Quinta Avenida en Nueva York, cada caja de productos tenía una faja de papel que simulaba un post de un blog con la frase: "Sabemos cuál será el próximo post de tu blog".

Avalos responde:

¿Por qué la marca Apple logró tanto reconocimiento?

—Algunas organizaciones viven a la comunicación de marca como un mal necesario. Muchas veces su vocación por producir, investigar y controlar los procesos productivos es lo que les entusiasma, y así se avocan al producto, a fórmulas, a mejorar especificaciones. Apple, en cambio, no solo se apasiona con el desarrollo de nuevos productos sino que se obsesiona con la gran puesta en escena.

El reconocimiento de Apple se basa en tres ejes: la notoriedad, su reputación y su alto grado de visibilidad. Apple es conocido por todos sus potenciales clientes/usuarios, la marca tiene un nivel de conocimiento enorme; y si bien habrá —y las hay— opiniones encontradas acerca de la capacidad operativa de la organización, nadie puede negar que la marca tiene una reputación favorable. Lo curioso de la reputación es que es algo intangible formado por una fórmula en la que a cierta promesa le sigue una determinada expectativa y esa expectativa se satisface, se frustra o se supera. Por el alto nivel de lealtad que tiene la marca se podría decir que la gran mayoría de su clientela ve esas expectativas ampliamente satisfechas. Lo que nos llevaría a analizar la promesa de la marca Apple. Y aquí está el desafío que se propuso la marca y la notable performance

de la misma, porque Apple nunca fue computadoras (aunque hace las mejores), nunca fue gran cantidad de memoria RAM (aunque la tenía), Apple era una forma de ser, más allá de un estilo de vida.

Y a pesar de tener una porción de mercado chico, Apple tuvo siempre una alta visibilidad.

—En el mundo del consumo masivo, la alta visibilidad se logra de dos maneras posibles: por frecuencia de aparición en público o por impacto expresivo. Apple siempre ha sido un experto en lograr un tremendo impacto expresivo. Está en el ADN de la marca saber que cualquier aparición pública es una función estelar, y desde siempre ha aprovechado esas ocasiones para establecer su punto de vista acerca del mundo. Toda la comunicación de la marca ha sido un largo intento de evangelizar a su público transmitiendo sus valores.

Nos acordamos de 1984 y de "Think Different" no solo porque el impacto creativo fue enorme sino porque perduraron en el tiempo como grandes ejemplos. Eran buenos cuentos y en el eje central estaban los valores de la marca: simpleza y frescura.

Si a esto se le agrega una inagotable vocación por la innovación y una oferta de productos confiables el resultado es inmejorable: permanentes novedades con actuaciones memorables. Para el target al que Apple se dirige no puede haber nada mejor.

¿Tener una marca tan fuerte le permitió a Apple vender productos a precios más caros?

—Todas las grandes marcas cobran un plus de precio respecto de sus competidores. Desde un 10 hasta un 80%, según los mercados. Esto es así porque cuando uno compra una marca de buena reputación no solo compra performance, también busca otros beneficios intangibles como seguridad, trayectoria y percepción de calidad, entre otros. Y un escalón más arriba encontramos marcas que por su personalidad logran adueñarse también del corazón de sus clientes. No solo ofrecen la confianza de un buen producto sino que también representan una forma de ver y actuar frente a la vida. Apple entra de lleno en esta categoría.

En la actualidad, la agencia Chiat\Day sigue trabajando para Apple. Ahora pertenece al grupo TBWA, que a su vez es parte del conglomerado mediático OMD Worldwide. Por pedido expreso de Jobs, para evitar filtraciones, la agencia tiene un edificio dedicado exclusivamente a atender a Apple, ubicado en California. Allí adentro se cocinan bajo un total hermetismo las principales ideas creativas y se trabajan las futuras campañas de los productos que harán delirar a millones de personas en todo el mundo.

Las tiendas

Steve Jobs creía que los productos de Apple no debían estar en manos de cualquier vendedor, en cualquier shopping o tienda de electrodomésticos, donde los exhibieran al lado de productos de otras marcas. Para Jobs, un producto Apple era único y debía ser vendido como tal. "Estaban en puntos de venta donde no tenían ningún interés en posicionar nuestros productos como objetos únicos. El vendedor solo quiere vender para ganar una comisión e irse a su casa. Debíamos innovar, pensar diferente", explicó en la revista *Fortune* años después de inaugurar la primera tienda.

Uno de los proyectos que más contribuyeron al éxito actual de Apple fue la de tener su propia cadena de tiendas de venta directa al público. Desde su regreso a la compañía en 1997, Jobs estaba convencido de que los productos Apple debían llegar a la gente de la mejor manera posible y que la marca debía estar presente en toda la experiencia de compra del consumidor, desde el principio hasta el final.

Por eso, en total secreto y mientras en paralelo se ocupaba de otras cuestiones como la fabricación del iPod y nuevos modelos de computadoras, en 1999 Jobs dio el puntapié inicial para construir sus propias tiendas. El primer paso fue contratar a un especialista en tiendas de retail. Eligió al mejor: Millard Drexler, quien en los ‘90 había sido el responsable de la expansión de las tiendas de GAP, convirtiéndola en la mayor cadena de moda en volumen de ventas.

Uno de los requisitos clave para las tiendas de Apple era que debían estar ubicadas en las ciudades más importantes del mundo, en la zona donde más gente transitara.

La otra premisa que puso Jobs fue que cualquier usuario debía poder usar los productos el tiempo que quisiera, jugar con ellos, tocarlos, compararlos, navegar por internet, revisar su correo, probar aplicaciones específicas, escuchar canciones, etc. Que la gente probara los productos era muy importante porque a fines de los ‘90 la mayoría de las personas que no eran los típicos fanáticos de la marca, nunca habían interactuado con una computadora Apple. Debían sacarse todas las dudas ellos mismos en el local.

Esto produjo un quiebre respecto a cómo se vendía productos de computación hasta ese momento. La mayoría de los fabricantes, como HP y Compaq, lo hacían en las tiendas tradicionales y uno de los líderes, Dell, vendía con gran éxito directamente al consumidor sin necesidad de pasar por una tienda. Pero Jobs insistía con su idea, que al principio era resistida tanto por el consejo de administración de Apple como por la prensa especializada. "En nuestros locales de Apple, la gente permanecerá más tiempo probando nuevos productos", prometía. Además, cada tienda tendría un "Genious Bar" con grandes mesas donde cualquiera podría ir con su notebook y conectarse gratis a la red vía Wi-Fi. El concepto era que cada local de venta serviría como punto de encuentro y reunión de quien lo deseara, como una barra de tragos de un bar. Una suerte de club de fanáticos de la marca, pero también de otros cientos de miles de potenciales clientes que miraban con distancia y dudas a los productos Apple. Por eso, los locales debían ser atendidos por vendedores expertos para que cualquier usuario pudiera solucionar las dudas técnicas. La calidad de la atención debía ser excelente, como la de un hotel cinco estrellas. Todos los encargados recibieron una orden muy estricta por parte de Jobs: el cliente siempre debía irse satisfecho.

El consejo de administración autorizó sin demasiadas ganas una prueba de cuatro tiendas. Así fue como Drexler se puso manos a la obra y alquiló un galpón de un viejo almacén en Cupertino para construir allí un prototipo de local. El proyecto era un secreto hermético que muy pocas personas conocían. La paranoia de Jobs era tan grande que no le contaba el proyecto ni a sus íntimos y ordenó instalar en el galpón cerraduras magnéticas con vigilancia estricta las 24 hs. Muy pocos en Apple sabían qué había allí adentro.

Después de una larga búsqueda para encontrar un responsable, a mediados de 2000 contrató a Ron Johnson, ex vicepresidente de la cadena de supermercados

Target. Pero Jobs, un gran admirador del diseño, la decoración y la arquitectura, se preocupaba personalmente y casi a diario por el avance del local prototipo, a pesar de haber contratado a un estudio de arquitectos de renombre como Bohlin Cywinski Jackson. Estaba obsesionado con cada detalle. Finalmente, el 19 de mayo de 2001 se abrió oficialmente la primer tienda de Apple, en un shopping de Virginia.

La idea de que Apple tuviese sus propias tiendas fue un éxito. En 2005 recibían un promedio de 5.500 clientes por semana y recaudaron ingresos por 1.200 millones de dólares. El número de facturación era seguido casi en tiempo real por Jobs, que controlaba las ventas gracias a un software desarrollado por Oracle, la empresa de su íntimo amigo Larry Ellison.

Además de un éxito de ventas, las tiendas se convirtieron en un atractivo turístico, una parada obligatoria para cualquier visitante en las principales ciudades del mundo. Muchas personas se sacan fotos en las entradas como recuerdo de su paso por allí. La impresionante tienda subterránea de 2.300 m^2 ubicada en la famosa Quinta Avenida de Nueva York al lado del Central Park, es uno de los puntos más fotografiados de la ciudad. Fue inaugurada en 2005 y su entrada se distingue por un enorme cubo de vidrio minimalista de más de diez metros de alto que recuerda a la pirámide ubicada en la puerta del museo Louvre, en París. Abierta las 24 horas, atrajo a 50 mil personas por semana durante su primer año. Es allí y en otras tiendas desparramadas por el mundo, que los seguidores de la marca acampan en la entrada durante largas horas (incluso días) para ser los primeros en comprar un nuevo producto. A mediados de enero de 2012, la tienda de Beijing tuvo que cerrarse debido a los incidentes entre las miles de personas que esperaban por su primer iPhone 4S. El éxito de Apple en Asia es tan grande que la empresa dijo que planea abrir 25 tiendas solo en China.

> Jobs regresa a Apple y se encuentra con que el mercado consideraba que las computadoras Apple eran excelentes pero que poca gente entendía como usarlas —explica Héctor Goldin, presidente de Maxim Software, distribuidor de productos Apple en la Argentina—. Entonces identificó

> claramente la necesidad de que el usuario pudiera tomar contacto directo y personal, y que lo hiciera en un ambiente agradable y con la ayuda de expertos que pudieran asesorar y explicar a los usuarios como aprovechar las ventajas de los productos. Y los locales de ventas generales de informática solamente hablaban de potencia, disco, tarjetas y otros temas de interés del profesional informático pero no del usuario. Era como ir a comprar un auto a un taller mecánico en lugar de a una concesionaria. Y por ello las tiendas tuvieron tanto éxito mientras que ninguno de los competidores lo tuvo , porque su misión era difusora y educativa y los clientes respondieron a esto en forma muy entusiasta.

Agustín Bracco, director comercial de MacStation, otro distribuidor argentino de productos Apple, explica que la decisión de tener sus propios locales de retail fue un gran acierto:

> Antes los distribuidores solo les vendían productos a los clientes históricos, que formaban un nicho bien delimitado, integrado por diseñadores gráficos, músicos y editores de video y cine. Pero el gran público, que es el que ahora está cambiando a Apple, quedaba excluido. Hoy en día, se sigue atendiendo al nicho al que se atendía en un principio, pero se abrieron las puertas a todo aquel que quiera descubrir nuestros productos —explica.

Las cifras le dan a Bracco la razón. Se estima que, antes de 1997, apenas un 5% de las personas que se acercaban a los locales eran usuarios de PC decididos a pegar el salto y cambiarse a Mac.[24] Esa cifra, hoy en día, llega al 40% y continúa creciendo.

A pesar de la poca fe que le tenían los medios[25] en la primavera de 2006, las tiendas superaron los mil millones de dólares en facturación trimestral, rompiendo un récord de crecimiento y superando a GAP y a otras tiendas emblemáticas. Al cierre de este libro, en abril de 2012, existe 361 tiendas de Apple distribuidas en las principales ciudades del mundo, atendidas por 36 mil empleados. Las ventas totales durante 2010 fueron de 9.800 millones de dólares.

La gente

La monumental figura que Steve Jobs construyó de sí mismo y el poder de seducción que tuvo siempre sobre los periodistas y los medios de comunicación eclipsaron al resto de los enormes talentos que tuvo y tiene Apple. Casi todos son desconocidos por el público en general, ya que mantienen un estricto perfil bajo y rara vez dan entrevistas. Sin embargo, cada uno de ellos resultaron fundamentales en la historia de la empresa, en sus productos más emblemáticos y, por supuesto, en el presente de Apple.

Lo que sigue es una pequeña y arbitraria lista de aquellos brillantes hombres y mujeres que acompañaron a Jobs a lo largo de estos treinta y seis años:

Bill Atkinson

Ingeniero en sistemas, descubrió algoritmos que facilitaron el diseño gráfico por computadoras. A fines de los ‘70 desarrolló las famosas aplicaciones Mac Paint, Mac Write y QuickDraw, entre otras. Diseñó HyperCard, el primer sistema hipermedia —antes de la World Wide Web— que combinaba bases de datos con interfaces de usuario flexibles y estéticas. En los años ‘90, cofundó General Magic y posteriormente comenzó a asistir externamente a Numenta, una empresa abocada a computadoras inteligentes. A los 61 años, trabaja fotografiando la naturaleza.

Timothy Cook

Tim es el actual CEO de Apple. Nació hace 52 años en Alabama y es ingeniero industrial. Su padre trabajaba en el puerto y su madre era ama de casa. Apasionado por el ciclismo y la gimnasia, entró en Apple en 1998 (después de trabajar en IBM y Compaq). Logró muy buenos resultados financieros hasta convertirse en un prolijo Jefe de operaciones. En 2004 reemplazó dos meses a Jobs tras la operación de páncreas. También es miembro de la junta directiva de Nike.

Lee Clow

Considerado un gurú en dirección artística publicitaria por distintos medios de la industria, fue el responsable, junto a Steve Hayden, de "1984", el paradigmático comercial de sesenta segundos para la Macintosh. Desde la agencia Chiat\Day, Clow también estuvo a cargo de la histórica campaña "Think Different" de 1997. Es reconocido también por haber realizado exitosas campañas para Nissan, Taco Bell y Pedigree Petfoods, entre otras. Actualmente, es el Director General de TBWA. Era amigo íntimo de Steve Jobs. Cuando este falleció, Clow le escribió una carta que difundió en los medios:

> Como todos ustedes saben en estos momentos, ayer perdimos a Steve Jobs.
> Él era la persona más increíble que he conocido.
> Él era un genio.
> Él fue un innovador.
> Él era el mejor cliente que hemos tenido.
> Él era mi amigo.
> Trabajar con él, para compartir su visión, para compartir su pasión, es uno de los grandes honores que todos hemos sido capaces de conseguir.
> Nosotros, y los que trabajaron con él todos los días, lo vamos a echar de menos.
> Nosotros, y los que trabajaban para él pero nunca se reunieron con él, también lo echarán de menos. Los que trabajan para TBWA pero nunca trabajaron en Apple, lo echarán de menos.
> Lo que hizo Steve Jobs fue, simplemente, que todo el mundo sea mejor.
> Lo voy a echar de menos.

Anthony Fadell

Tony fue el creador de la famosa rueda del iPod y se disputa con Rubinstein la invención del dispositivo musical de Apple. Tras haber ocupado cargos gerenciales en Philips, este ingeniero americano libanés de 43 años, fundó Fuse en la década del ‘90. Después de un breve paso por RealNetworks, fue reclutado por Apple para integrar el equipo que desarrollaría el iPod. Allí llegó a ser Vicepresidente de la división. También tuvo injerencia en el desarrollo del iPhone y el iPad. En 2010, se marchó de Apple para fundar Nest.

Andy Hertzfeld

Nació en 1953, estudió licenciatura en informática e ingresó a trabajar en Apple en 1979. Fue clave en el desarrollo del sistema operativo de la Macintosh. Llevó a Apple a su amiga la diseñadora Susan Kare, quien hizo los íconos. Hertzfeld se alejó de la empresa en 1984 por diferencias con Jobs. Después fundó las empresas Radius, General Magic y Eazel. En 2011 publicó el libro *Revolution In The Valley*, donde cuenta detalles del proyecto de la Macintosh. En 2005 ingresó a Google y actualmente es el responsable de interfaces de usuario de Google+.

Jonathan Ive

A los 45 años, Jonathan es la cabeza del diseño en Apple y una de las personas más importantes de la empresa. De su mente salieron los mejores diseños de los últimos quince años, como el iPod, iPhone, iPad y las Mac (Pro, Air, iBook, iMac, etc.). Nació en Londres, estudió en Stafford y cofundó la agencia de diseño Tangerine. Fue contratado en Apple como consultor en 1992 pero estaba a punto de renunciar, antes del regresó de Jobs, en 1997. Tras una entrevista con él, decidió quedarse y se convirtió en la mano derecha del fundador. Hoy es uno de los vicepresidentes de Apple. Vive en San Francisco con sus hijos mellizos y su mujer, Heather Pegg.

Susan Kare

Diseñadora gráfica y doctora en Filosofía, es conocida por su aporte al

desarrollo de la interfaz gráfica de Macintosh. Ingresó a Apple a comienzos de los años ‘80, convocada por Andy Hertzfeld, amigo de la infancia. Apodada "La Artista Macintosh", fue pionera en el pixel art y diseñó varias tipografías famosas con nombres de ciudades como Chicago, New York, London, Venice y San Francisco. También diseñó la tecla comando y algunos de los íconos más famosos de Apple, como el aún vigente del Finder del OS X y el "Happy Mac", la computadora sonriente que apareció durante 18 años al iniciar las Mac. En 1985 se fue con Jobs a NeXT como directora creativa. Después trabajó para Microsoft, IBM y Facebook, entre otras empresas. A los 58 años, tiene un estudio de diseño digital y vende sus trabajos en kareprints.com.

Jon Rubinstein

Nació en Nueva York en 1956 y fue la piedra angular en el desarrollo del primer iPod, tras conseguir un diminuto disco rígido de Toshiba capaz de almacenar hasta mil canciones. Por eso se lo apoda "Podfather". Graduado en ciencias de la computación e ingeniería electrónica, conoció a Steve Jobs en 1990 e ingresó a trabajar en NeXT. Cuando Jobs retornó a Apple lo convocó para liderar al equipo de hardware. Fue el responsable de la innovadora iMac sin diskette, entre otros productos. En 2006 se fue a Palm, donde se convirtió en el CEO tres años después. La empresa fue comprada por HP en 2010 y Rubinstein ocupó un cargo ejecutivo hasta que renunció en enero de 2012.

Mike Markkula

Este emprendedor norteamericano fue el primer inversionista en Apple en 1977. Tenía entonces 32 años y ya era millonario gracias a haber vendido sus acciones de Intel. Su ayuda fue crucial durante los inicios de Apple porque proyectó un modelo de negocios y administró el éxito del Apple II. Además le enseñó a Jobs cuestiones de marketing de producto. Fue el CEO de Apple entre 1981 y 1983. Tras el retorno de Jobs en 1997, se fue de la compañía. Hoy tiene 70 años, se interesa por la ética aplicada e invierte en diferentes proyectos tecnológicos digitales, como Piqqem.

Regis McKenna

Considerado el mejor relacionista público en Silicon Valley de los años ‘70. En los orígenes de Apple, Jobs lo fue a buscar atraído por los avisos que hacía para Intel y lo persiguió dos semanas llamándolo por teléfono todos los días hasta que aceptó trabajar con ellos. Junto a Lee Clow y Markkula, fue el responsable de las grandes campañas publicitarias de Apple y miembro del comité ejecutivo entre 1983 y 1987.

Además se involucró en los primeros años de formación de decenas de organizaciones, entre ellas: Compaq, Intel, Microsoft, Lotus y America Online. Desde hace doce años solo se dedica a trabajar en emprendimientos relacionados a la alta tecnología. Escribió varios libros sobre marketing y RR.PP., entre ellos *Total Access*. http://www.regis.com/

Peter Oppenheimer

Actual vicepresidente y CFO de Apple. Miembro del comité ejecutivo de la empresa, obtuvo su MBA y su licenciatura en Negocios Agrícolas con honores. Responde directamente a Tim Cook y supervisa el desarrollo de la empresa, las funciones de recursos humanos y las finanzas. Antes de ingresar en Apple, dirigió, durante seis años distintas áreas de la consultora PricewaterhouseCoopers. Tiene 48 años y es miembro de la fraternidad de profesionales Alpha Gamma Rho.

Jef Raskin

Nació en Nueva York en 1943 y fue filósofo, matemático, máster en informática, músico, director de orquesta y hasta corredor de autos. Experto en la creación de interfaces de usuarios, fundó el proyecto Macintosh para Apple a fines de la década del ‘70. Raskin fue el empleado número 31 y duró tres años en Apple, tras varios enfrentamientos con Jobs. Cultor de la simpleza, en su libro *The Human Interface* sostuvo que "cualquier interfaz de usuario que tenga más de cinco botones, es complicada". Se casó con Linda S. Blum y tuvo tres hijos. En 2005, tras padecer cáncer de páncreas, falleció en California.

Phil Schiller

Actual vicepresidente del departamento de marketing de Apple, es una de las

personas claves en el esquema de la empresa. Se lo consideraba "la sombra" de Jobs. Además, compartió varias veces el escenario con el fundador en sus famosas Keynotes. Estudió biología en Boston, trabajó en Macromedia y le apasionan las ciencias. Tiene 52 años y sus admiradores en http://schillermania.com. En Twitter (@pschiller) escribe sobre música y Rock&Roll.

Mike Scott

Emprendedor norteamericano, Scott (de 67 años) fue el primer CEO de Apple, desde 1977 hasta 1981. En un principio, rechazó varias veces el proyecto Macintosh de Jef Raskin, considerándolo poco interesante. Fue el protagonista del famoso "miércoles negro" en Apple, cuando en un día despidió a catorce empleados del equipo Apple II. La misma tarde admitió que hacerlo había sido divertido. Fue reemplazado por Mike Markkula. Actualmente, Scott colabora con ONG' s y se interesa por la industria minera.

John Sculley

Especialista en marketing, fue contratado por Jobs en 1983 para ser el CEO de Apple. Antes había sido presidente de Pepsi, responsable de la famosa campaña "El desafío Pepsi". Tras serias diferencias con Jobs, fue uno de los artífices para la salida del fundador en 1985. En los '90, Sculley llevó adelante el proyecto Newton y estuvo al frente de Apple hasta 1993. A los setenta y tres años, tiene una consultora de marketing. Fue elegido por Condé Nast como el 14º peor CEO norteamericano de la historia. Actualmente vive en Palm Beach, Florida.

Steve Wozniak

Stephen Gary Wozniak fue la pieza clave para la creación de Apple. Ingeniero nacido en 1950 en California, fue amigo de la adolescencia de Steve Jobs y fabricó la arquitectura de las primeras computadoras Apple I y II. A pesar de sus conocimientos y de ser el dueño de la empresa, nunca quiso tener un cargo directivo. Su obsesión era la programación y fabricar mejores productos. Tras un accidente de avión en 1981 que le causó la pérdida de memoria a corto

plazo, su injerencia en la empresa comenzó a declinar. Se fue de Apple definitivamente a principios de 1985 y creó Cloud 9, una empresa de controles remotos que introdujo el modelo universal en 1987. Se dedicó también a la docencia con jóvenes y a actividades benéficas.

A lo largo de su vida, recibió varios premios y menciones de honor por haber creado la primera computadora. Bromista incansable y fanático del juego Tetris, *Woz* es una persona muy querida en la industria. Dedica muchas de sus horas a la filantropía. En 2007 publicó *iWoz*, su libro de memorias donde Jobs rechazó escribir el prólogo. Wozniak tiene tres hijos y es un gran admirador de los productos que sigue lanzando Apple.

Agradecimientos

Este libro no hubiese sido posible sin la paciencia y el amor de mi mujer, Gaby Larralde. Fue ella quien me alentó a seguir en los momentos de cansancio y quien corrigió meticulosamente cada palabra. Sus aportes constantes fueron fundamentales.

A mi editora Glenda Vieites y a Pablo Avelluto por su apoyo para lograr que por primera vez un libro se descargue libremente por la web antes de su salida en formato de papel tradicional. Gracias por animarse a pensar diferente.

A Sebas Almada, mi socio en tercerclick, por su apoyo de siempre para seguir creciendo juntos.

A Santiago Bibiloni, por sus ganas de siempre y entusiasmo. Su investigación resultó fundamental para el capítulo final.

Por último, gracias a las veinte personas que gentilmente aceptaron ser entrevistadas para este libro.



LEANDRO ZANONI, periodista, 35 años. Fundador de eBlog, uno de los blogs más reconocidos de la Argentina. Director de tercerclick, la agencia de nuevos medios que fundó en 2006 junto a Sebastián Almada.

Autor de otros dos libros: "Vivir en los medios" sobre la relación entre Diego Maradona y la prensa; y "El imperio digital", sobre la nueva comunicación 2.0 y las redes sociales.

En 2006 recibió el Premio TEA Estímulo al mejor periodista en "medios digitales". Fue columnista de tecnología en Basta de Todo (FM Metro 95.1) y actualmente escribe una columna de negocios y tecnología en el diario El Cronista.

Cursa una maestría de Comunicación en la Universidad Austral y es docente universitario.

Es hincha de Boca Juniors y fanático de Maradona y Messi.

Notas

[1] www.ilovemymacthesong.com <<

[2] www.apple.com/usergroups/ <<

[3] http://www.maximsoft.com.ar/ <<

[4] Una opción era Be, desarrollado por el ex Apple Jean Louis Gassée y la otra era Solaris, de Sun. Ambos perdieron la competencia ganada por el sistema operativo creado por Jobs y sus colaboradores de NeXT. <<

[5] Historieta creada por Scott Adams en 1989 que satiriza el típico ambiente de las oficinas, la relación entre los empleados y los jefes, la burocracia, las reuniones de trabajo, etc. <<

[6] Poeta y ensayista estadounidense. Compositor del grupo Grateful Dead y co-fundador de la Electronic Frontier Foundation junto con otros dos activistas de derechos digitales. <<

[7] Daniel Ichbiah, *Las cuatro vidas de Steve Jobs*. Lid Editorial (2011). <<

[8] "Shithead", cuya traducción al español es imbécil. <<

[9] Considerada la película animada más exitosa de la historia, desbancando a *El Rey León*. *Buscando a Nemo* recaudó 340 millones de dólares en los Estados Unidos y 868 en el resto del mundo. Además, el DVD vendió 40 millones de copias, el más popular hasta el momento. Ganó el premio Oscar a la mejor película de animación. <<

[10] Consultor de comunicación y autor del libro *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audience*. <<

[11] La foto fue tomada en 2006. <<

[12] Empresa de software ubicada en Silicon Valley. Fue fundada en 1977 por Larry Ellison, íntimo amigo de Steve Jobs. <<

[13] Entrevista del periodista Jeff Goodel para la revista Rolling Stone publicada en noviembre de 2011. <<

[14] El último modelo presentado por Apple hasta el cierre de este libro, en abril de 2012. <<

[15] Llegó al millón de unidades en la mitad de tiempo que el primer modelo de iPod en 2001. <<

[16] Solo en los Estados Unidos, la industria de las aplicaciones generó 500.000 empleos en los últimos cuatro años. Apple informó que había pagado más de 4.500 millones de dólares a diferentes desarrolladores desde el lanzamiento de la App Store. <<

[17] Autor de los libros *La cuarta pantalla* (Ugerman, 2008) y *La comunicación vertical* (La Crujía Ediciones, 2010). <<

[18] Traducción publicada en el blog Applesfera.com en marzo de 2012. <<

[19] Jay Elliot, El camino de Steve Jobs. Liderazgo para las nuevas generaciones. Aguilar (2011) <<

[20] Véase el video "Apple's Greatest Cinematic Achievements" en Vimeo.com <<

[21] Cuando Apple cambió de agencia, Jobs publicó un aviso de una página en el Wall Street Journal que con la misma tipografía de aquel saludo a IBM, decía "Felicidades Chiat\Day. En serio... Les garantizo que hay vida después de Apple". <<

[22] Jobs grabó con su propia voz una versión del spot que desecharon a último momento. <<

[23] MacRumors.com, creado por Arnold Kim en 2000. <<

[24] Estas personas se apodan "switchers". <<

[25] Business Week publicó un artículo titulado "Perdón Steve, pero estas son las razones por las que las tiendas Apple no van a tener éxito". David Goldstein, un consultor especializado en tiendas minoristas, dijo que "le daba dos años antes de que tengan que ponerle fin a un error caro y doloroso". <<