



»Primer plano.

Los mil días que hundieron a Nokia

Stephen Elop vendió la última gran tecnológica europea por la décima parte de lo que valía cuando llegó en 2010

JAVIER MARTÍN

Cómo transformar un gigante en un enano en tan solo mil días. El manual debería ir firmado por un tal Stephen Elop que en menos de tres años al frente de Nokia consiguió, entre otras cosas, que su sistema operativo Symbian pasara del 44% al 0,3% del mercado.

El 21 de septiembre de 2010, un canadiense de 46 años de in-sustancial perfil dejó la dirección de la principal área de Microsoft para dirigir Nokia, primer fabricante mundial de móviles. Steve Ballmer le despidió con lágrimas de cocodrilo elogiando sus gran-

vulso fuerte. Desde la aparición del iPhone en 2007, las ventas de los móviles finlandeses no paraban de caer. Aunque había llegado a tener más de la mitad de todas las ventas mundiales, tanto de teléfonos básicos como de smartphones, a la llegada de Elop solo, ¡solo! tenía el 37,4%. El precio de la acción había caído un 60% respecto al año anterior.

Ese año de 2007, Steve Jobs presentó el iPhone, el primer teléfono de Apple, que hasta entonces había fabricado ordenadores y poco más. El escépticismo de la industria tradicional fue absoluto, y de Nokia también, que despreció el poder de la marca de la manzana y su marketing. De nada valía decir que Nokia ya tenía smartphones maravillosos, como el Communicator o el N8, y su tendencia a aplicaciones y sus mapas y sus músicas. Frente a la sencillez y claridad del software (sistema operativo) de Apple, el consumidor descubrió de pronto que el de su teléfono Nokia, el Symbian, era tortuoso y exasperadamente farragoso. Tres años después, Nokia seguía sin reaccionar y para ello ficharon a Elop.

Cuando llegó Elop, Nokia había vendido en el último trimestre el 39% de todos los smartphones, un total de 24 millones de unidades, más que sus perseguidores Blackberry, Apple y HTC juntos (Samsung apenas tenía el 5%). En todo ese 2010, los smartphones de Nokia subieron de 68 millones a 104, mientras que los iPhone solo de 25 a 47.

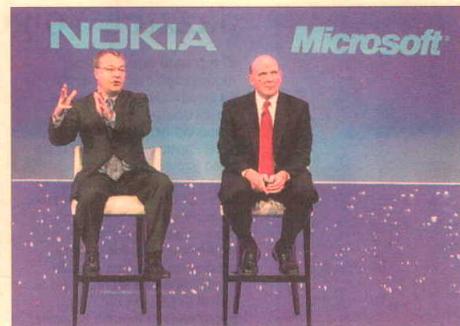
En el trimestre del adiós de

«Elop debería ser investigado por comportamiento fraudulento»

des servicios a la empresa, donde nunca le sustituyó. A su vez, Elop elogaba, en un primer vistazo, los móviles de Nokia: "Hay grandes productos que la gente aún no visto". Ni vería jamás.

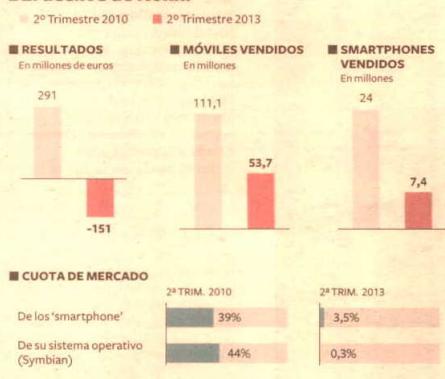
Esa semana de septiembre, su propia excompañía ha comprado Nokia por 5.500 millones de euros, diez veces menos de lo que costaba cuando Elop llegó a Finlandia. En sus tres años de timón, la multinacional finlandesa pasó de gigante a enano.

El fichaje de Elop no fue un capricho. Nokia necesitaba un re-



Stephen Elop (izquierda) y Steve Ballmer. / SIMON DAWSON (BLOOMBERG)

El declive de Nokia



Elop, mil días después, Nokia ni aparece entre los primeros cinco fabricantes; apenas vendió 7,4 millones de smartphones, menos del 4% del mercado.

Respecto a su denostado sistema operativo, Symbian tenía el 44% del mercado, seguido por el 18% de Android, de BlackBerry y el 14% de Apple. Pensando en la revolución de los smartphones, Nokia tenía en marcha su sistema Meego, adaptado a tabletas y ordenadores móviles. Meego incluido había tenido la aceptación de las operadoras chinas para in-

corporar a sus móviles y así sacar de encima la presión del duopolio que comenzaba Android y Apple.

En ese escenario, un 11 de febrero de 2011, Elop anuncia que Nokia abandona Symbian y que sus aparatos solo funcionarán con software de Microsoft. El anuncio tuvo un impacto inmediato en las ventas de Nokia, un efecto negativo que se alargó, pues Microsoft tardaría casi un año en sacar un sistema operativo para móviles, el Windows Phone. En un trimestre pasó de ven-

der 28 millones de smartphones a 16 millones de sus nuevos Lumia, ya fabricados en Taiwán.

A toro pasado, tal es el despropósito de las decisiones de Elop, todas erróneas y en la misma dirección, que algunos van más allá de calificarlo como el "CEO más inútil de la historia de Forbes 500", así premiado por Tomi Ahonen, exdirector de Nokia y autor de una decena de libros sobre la industria telefónica. El medio online BGR habla de la Gran Conspiración Ballmer-Elop. Según su teoría, Microsoft envió a su empleado a dirigir Nokia para rebajar su valor, como ha sucedido. Basta recordar que el pasado año Google pagó el triple por Motorola, que vendía 15 veces menos móviles que la finlandesa.

"Elop debe de ser investigado por comportamiento fraudulento y por romper su deber de lealtad. Creo que todos sus acuerdos deben de ser cuidadosamente escrutados", escribe Ahonen en su blog Communities Dominate Brands. "Si Elop causó todo este daño, ¿cómo se le permite vender a él lo que había destruido?", una incógnita que no se explica Ahonen como tampoco la complacencia de su consejo de administración.

La pérdida del símbolo de Finlandia no ha sido tomada tan mal por el ministro de economía del país, Jan Kapaaevuori, que se lo veía venir. "Somos gente pragmática. Nokia es un gran valor simbólico, pero el impacto es más emocional que financiero".

Si al ministro finlandés no le preocupa, a la vicepresidenta europea Neelie Kroes, sí. Europa pierde el último fabricante de móviles, como hace décadas perdió al último de ordenadores. También ha perdido la posibilidad de que software continental (sistemas operativos como Symbian, Meego o Linux, también finlandés) se extendiera por otros continentes. Bien es verdad que desde hace dos años los móviles de Nokia eran tan europeos como americanos los de Apple, pero EE UU domina el software y las redes sociales. "Deberíamos volver a ocupar el asiento del conductor", ha dicho Kroes. "Europa fue líder en 3G, hemos perdido en 4G, tenemos que estar delante en 5G". ■

Nokia, Europa y el futuro

ENRIQUE
DANS

En 1999, Nokia era la empresa con la mayor capitalización bursátil de Europa, y se acercaba al Top 10 global superando a BP, AT&T, AOL o Coca-Cola. La empresa finlandesa era la joya de la corona, la que más terminales vendía y la líder de un mercado que ponía los dientes largos a los analistas. En 2007, el año que el iPhone salió al mercado, la cuota de Nokia en el pujante segmento smartphone era de casi el 50%. Europa era líder en despliegue de redes 3G y marcaba tendencias con paso firme.

La semana pasada, la estadounidense Microsoft adquiría la división de telefonía y servicios móviles de Nokia por 5.500 millones de euros. Microsoft pagaba la operación con el ahorro fiscal que

se suponía no repatriar los beneficios de sus operaciones exteriores y se aseguraba el control de la empresa que vendía más del 80% de los dispositivos que usan su sistema operativo. Stephen Elop volvió triunfalmente a Microsoft justo a tiempo de incorporarse como favorito a la carrera por la sucesión de un Steve Ballmer al que el consejo de administración había invitado a irse. La gestión de Elop al frente de Nokia, caracterizada por el abandono de los desarrollos propios y el compromiso inequívoco con un sistema minoritario como Windows Phone, supuso la manera perfecta de poner en bandeja la compañía a un precio atractivo para Microsoft: un auténtico caballo de Troya.

Con la venta de Nokia, Europa pierde el tren en un terreno que marca la agenda del futuro tecnológico. Retrasado ya en el despliegue global de las redes 4G, el continente ve cómo la práctica totalidad de los desarrollos tecnológicos que mar-

can tendencia ocurren en Asia o EE UU, en entornos que se autofertilizan como círculos virtuosos: más empresas tecnológicas suponen un polo de atracción para trabajadores cualificados, para universidades y centros de investigación, y para la financiación. Mientras Asia apuesta por sí misma —Corea del Sur es la muestra de lo que una economía del tamaño de España puede hacer apostando por la tecnología en lugar de por el ladrillo—, EE UU se constituye en meca tecnológica que atrae a emprendedores, investigadores y trabajadores cualificados de todo el mundo.

La vieja Europa muestra síntomas preocupantes: defectos de forma que le impiden actuar como un verdadero mercado único, lobbies que penetran sus mecanismos de gobierno, protección de sus dinosaurios y una esclerótica falta de iniciativa. Mientras al otro lado del Atlántico se alimenta un escenario proclive a la innovación y a la generación de valor añadido con una cultura emprendedora implantada en lo más hondo de la genética colectiva, en Europa los emprendedores se sienten como quien envía sus naves a luchar contra los elementos.

Tal vez la venta de Nokia acabe teniendo algún efecto positivo: talento incubado en la compañía, incluyendo a su diseñador estrella, Marko Ahtisaari, fluirá ahora hacia startups y nuevas iniciativas.

Jolla, por ejemplo, es un proyecto recreado por ex-empleados a partir de MeeGo, el sistema que la compañía abandonó en 2011. Berlín, Londres y otras ciudades empiezan a desarrollar cierto ánimo emprendedor que permite entrever cierta esperanza. ¿Llegaremos a ver un escenario que alimente el desarrollo de ideas como ocurre en EE UU? ¿O terminarán frascasando —o siendo adquiridas— por un gigante norteamericano?

Tras haber sido enormemente exitosa, Nokia se burocratizó, perdió su ventaja y terminó siendo adquirida. ¿Es Nokia una metáfora del futuro tecnológico de Europa? ■

Enrique Dans es profesor de IE Business School.