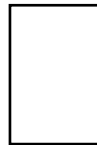


Tirada: **195,865**
 Difusi n: **159,030**
 (O.J.D)
 Audiencia: **556,605**
 (E.G.M)
 Ref: **5907105**

LA VANGUARDIA
DINERO

Nacional **Semanal**
Economía
2 Edici n **22/02/2015**

Superficie: **1,12 cm²**
 Ocupaci n: **100%**
 Valor: **20,580.00 €**
 P gina: **2**



1 / 2

EN PORTADA

Apple sigue marcando la agenda. Después de anunciar beneficios récord, ahora busca lanzar un coche eléctrico. En cambio, de Microsoft apenas se tiene noticia. Los papeles se han intercambiado.



ESTILOS DE LIDERAZGO

Jobs contra Gates: la victoria póstuma

Los espectaculares resultados de Apple han premiado la estrategia de exclusividad y diferenciación frente a las economías de larga escala de Microsoft. El futuro es de la manzana

PIERGIOGIO M. SANDRI



A mediados de 1997, Apple era una empresa en quiebra. Le quedaban tres meses de vida. Cuesta entender que la misma compañía, en el 2014, registrara los mejores resultados nunca obtenidos por una empresa. En menos de veinte años, ha ocurrido un milagro. Microsoft, que en aquel entonces estaba en la cumbre, hoy ni siquiera aparece entre las firmas que marcarán el futuro seleccionadas por la revista *The Economist*, superada también por Google, Amazon y Facebook. Steve Jobs y Bill Gates, los dos nombres que, para bien o para mal, han cambiado nuestras vidas, han tenido destinos empresariales diferentes. E inesperados.

En su época de esplendor, en una entrevista a *Vanity Fair* en 1999, Bill Gates dijo que "Jobs sabe que no puede ganar". El periodista cuenta que en esa época Gates "no hubiera podido nunca imaginar una situación en la que Apple sería más rentable y grande que Microsoft". Él, como muchos otros. Cuando Jobs falleció

en 2011, los agoreros no tardaron en aparecer. George Colony, presidente de la acreditada firma de investigación Forrester Research dijo que "sin la llegada de un nuevo líder carismático, Apple pasará de ser una gran compañía a ser una buena compañía. Al igual que Sony, Polaroid o Disney, Apple entrará en una inercia y luego se desacelerará". Pero Tim Cook, el actual presidente, ha conseguido lo que nadie, tal vez ni siquiera Steve Jobs, hubiera podido prever. Apple tiene la mayor capitalización bursátil y la marca más valiosa del mundo, vende la friolera de 34.000 teléfonos cada hora y obtuvo un beneficio récord de casi 16.000 millones de euros en el

■ En 1997 Apple estaba al borde de la quiebra; en el 2015 es la empresa más grande del planeta

■ Microsoft, que fue líder mundial, ya no se sitúa entre las firmas que marcarán la tecnología

Con aire pensativo. Bill Gates, el fundador de Microsoft, sigue figurando entre los hombres más ricos del mundo, pero su empresa ya no es el referente del pasado. Su liderazgo en software y sistemas operativos no se ha traducido en una mayor capacidad de influencia en el mercado tecnológico. La década en la que mandó Steve Ballmer privilegió los aspectos financieros pero dejó de lado la innovación.

GETTY IMAGES

Tirada: **195,865**
 Difusi n: **159,030**
 (O.J.D)
 Audiencia: **556,605**
 (E.G.M)
 Ref: **5907105**

LA VANGUARDIA
DINERO

Nacional
Economía
2 Edici n
22/02/2015

Ocupaci n: **89,35%**
Valor: **22,668.25 €**
P gina: **3**



2 / 2

cuarto trimestre de 2014. Hoy la empresa de Bill Gates vale la mitad que su competidora. "Microsoft ahora no está ahí. Sigue contando con productos importantes pero que no generan interés. Antes la gente se preguntaba qué iba sacar y ahora a nadie le importa. Es más: le da pereza. Es una empresa cada vez más irrelevante", dice Enrique Dans, profesor de Sistemas de Información en IE Business School.

¿Qué ocurrió para que se produjera un vuelco tan grande? Walter Isaacson, autor de la biografía oficial de Steve Jobs cuenta cómo se vivieron los años de competencia entre las dos empresas. "Creíamos que Microsoft tenía un modelo de negocio más sostenible en el largo plazo. Pero nunca crearon productos bonitos. Apple consiguió el poder suficiente para fijar precio. Con unos beneficios increíbles".

Núria Nadal, investigadora del Departamento de Dirección General y Estrategia de Esade explica que ambas compañías siguieron estrategias opuestas. Microsoft vendió licencias a mucha gente que hacía ordenadores baratos y estableció así una posición de mando a través de externalidades de red. "Desde el comienzo, Gates apostó por los costes. Hizo economías de escala para convertirse en líder de mercado enseñando músculo. En cuanto a contenido, se centró desde el inicio en el proceso y en el desarrollo del mismo: esencialmente, software", indica.

En cambio, Apple optó en sus inicios por diferenciarse. Una vía que al principio fue difícil. Jobs fue echado en 1985 de la compañía que él mismo creó. Su cuota de mercado era minoritaria y con una imagen elitista. Pero a largo plazo la inversión salió a cuenta. "Cada vez que ha sacado un producto nuevo, ha creado una cierta exclusividad y monopolio. Y además con objetos bonitos, de referencia. Ha optado por la innovación y llevaron a cabo una mejor gestión del conocimiento y del sistema de patentes, excluyendo al resto de competidores. Han ganado dinero con ideas. Y han reinventado cinco mercados: música, ordenador, teléfono, tableta, reproductores musicales". Y pronto lo harán con el reloj, el pago electrónico, las televisiones (las previsiones de negocio de esta última son de hasta 32.000 millones de euros anuales).

Para Dans, "Apple ha tenido un gran mérito: ha creado un concepto nuevo sobre un producto ya existente. Y cada vez ha marcado un nuevo estándar, porque redefine los atributos de lo que estaba inventado. El hecho de mantener el control del hardware y del software ha permitido justificar los elevados márgenes".



Microsoft siguió estos años el camino marcado por Steve Ballmer, un financiero que, según Dans, "provocó un desastre en términos de innovación. Consolidó un monstruo burocrático y destruyó la compañía. Ballmer pasará a la historia como el mayor destructor de valor de la tecnología".

El nuevo ejecutivo, Satya Nadella, trata de enderezar el rumbo. Pero según Tony Sacconaghi, analista de Bernstein, "es un seguidor, mientras que Apple aún marca la tendencia y reinventa la industria".

Javier Pedreira, fundador del blog tecnológico de referencia Microservios, opina que Apple tuvo una gran intuición: apostó por la movilidad. Y ahora estamos en una era post PC, más *smartphone*. "Abrieron un mercado nuevo porque ahora no somos nada sin nuestro móvil inteligente. Y al final fueron los mejores en saber hacer fáciles las cosas. La regla de oro en la tecnología siempre es la misma: lo fácil funciona siempre".

Otra diferencia sustancial es el papel del fundador. Gates sigue en la sombra, mientras que Tim Cook ha hecho estos años cosas que Jobs nunca hubiera hecho. Por ejemplo, él veía con malos ojos el móvil de pantalla grande. "Ni siquiera se pueden sostener con la mano. Nadie los comprará". Pero tal vez aquí se encuentre la fortaleza de la compañía. Rompió el cordón umbilical y ahora tiene rumbo propio. A veces la personalidad del creador puede ser un lastre para el desarrollo. "Los niños siempre tienen que crecer y olvidarse de sus padres", señala sobre ello Pedreira.

Unos padres que no podrían tener caracteres más distintos. Visionario e intuitivo el uno, analítico y racional el otro. A nivel personal, Steve Jobs y Bill Gates tuvieron durante años una relación controvertida. En 1983 Microsoft le ganó la partida a Apple de forma casi ofensiva, porque se apropió del sistema interfaz gráfico de las ventanas (que ambos, por cierto, habían visto en Xerox). Y Jobs nunca se lo perdonó. "Es un hombre poco imaginativo. Y estrecho de miras. Nunca ha inventado nada y se dedica a copiar las ideas de los demás". Gates en cambio definió a su contrincante "raro como un perro verde".

En los últimos años, sin embargo, la relación entre ambos mejoró. "Admiro el gusto de Steve. Él siempre parecía descubrir cuál iba a ser el próximo movimiento de la industria. Steve fue un genio increíble que contribuyó inmensamente al sector en que yo estaba. Creo que hemos disfrutado cada uno del trabajo del otro", dijo el fundador de Microsoft. Jobs también le rindió el honor de las armas. "Valoro la capacidad de Microsoft para tejer alian-

zas al comenzar su aventura y también reconozco que construyó la primera compañía de software de la industria".

¿Si estuviera vivo Jobs cantaría victoria? En el fondo, tanto Apple como Microsoft dependen mucho de un producto: el móvil y los programas del sistema operativo, respectivamente. Robert Cihra, analista de la firma Evercore destacaba que "Apple no tiene cuotas de mercado masivas en ninguno de sus negocios, porque incluso en los teléfonos es líder solo en adolescentes". La competencia de Android, -sin ir más lejos en España- por ejemplo, es muy fuerte.

Tampoco la exclusividad de Apple es garantía de éxito. El premio Nobel Paul Krugman escribió en el 2013 que "mi impresión es que el cerrojo de Apple no es ni remotamente tan seguro debido a que se basa en la fidelidad de clientes individuales, en contraste con Microsoft, que depende de la fidelidad de gerentes corporativos, que son conservadores y poco dispuestos a cambiar". Con todo, en la empresa sigue habiendo gente muy buena y le queda bastante por decir todavía. Por ejemplo, tiene una posición de relieve en el sector de los videojuegos.

Pero Apple ahora se va a tirar a la piscina. La última apuesta de Tim Cook es el coche eléctrico. Una apuesta arriesgada. Pero que sigue el mismo patrón estratégico: en lugar de comprar empresas, la firma quiere desarrollar en su interior un sistema para controlar el producto. Y sus conocimientos de electrónica pueden encajar más de lo que se piensa en un sector en apariencia lejano de sus negocios tradicionales.

Apple ha ganado la batalla, sí, pero no sabemos si ha ganado la guerra (del futuro). En este sentido, el ensayista y sociólogo Malcolm Gladwell hizo un pronóstico sugerente: "En cincuenta años, Apple estará en la cumbre, mientras que de Microsoft ya no quedará ni rastro. Pero Gates será recordado. Steve Jobs, no". Es decir, que la empresa de la manzana habrá conseguido desarrollar una vida propia, más allá de su inspirador. Mientras que Gates pasará a la historia, pero como el que fue durante años el hombre más rico del planeta.

■ Las estrategias fueron opuestas; Gates optó por ganar cuota de mercado y Jobs por innovar con ideas

■ Apple ha reinventado productos ya existentes: ahora le tocará al reloj, la tele y también al coche

Líder carismático. Steve Jobs fue el alma de Apple pero Apple ha aprendido a vivir sin él. Su apuesta por ideas exclusivas al principio le arrinconó de los usuarios masivos pero a largo plazo le ha salido a cuenta. Después de cambiar el concepto de muchos productos corrientes, ahora, gracias a unos beneficios abultados, se propone revolucionar el automóvil. La compañía sigue marcando tendencia.

BLOOMBERG