

Clase: La cadena de la Innovación: el fenómeno iPod

El iPod, con **100 millones de unidades vendidas** a la fecha, es uno de los objetos más comentados y deseados de los últimos años. Acapara las portadas de las revistas de negocios y el ojo siempre atento de los inversionistas de **Wall Street**. ¿Por qué?



Cuando el desarrollo tecnológico permitió llevar la música a un formato digital, se hizo posible almacenar miles de discos en un pequeño aparatito que adicionalmente permitía copiar en forma idéntica una canción, comprarla y despacharla a través de la red. Nació así una nueva industria que puso entre la espada y la pared a la industria discográfica tradicional

Transcurridos un par de años desde que Río y otros fabricantes introdujeran al mercado los primeros reproductores de música en **formato MP3**, son ya centenares los actores que se disputan el mercado de los reproductores de música digital, en una lista que incluye tanto empresas

emergentes como los gigantes de la industria electrónica, como **Sony**, **Panasonic**, **Sharp** y **Samsung**. En medio de este enjambre, el **iPod** de **Apple** representa un punto singular que destaca y se separa de todos sus competidores: sobre la base de gran diseño y una impecable puesta en escena, la compañía, que desde un garaje desafió al gigante IBM a principio de los 80, ha vuelto a conseguir la atención del mundo, de la mano de su eterno genio y figura, **Steve Jobs**.

IPod: más que un gran reproductor de música

¿Qué distingue tan marcadamente al iPod de Apple de todos sus rivales? ¿Qué ha hecho de él un objeto de culto frente al cual sus competidores son simples aparatos? Un análisis de este caso permite comprender el enorme potencial de negocio con que cuenta una empresa capaz de detectar y desarrollar las oportunidades que ofrece el cambio tecnológico, cuando la tecnología es vista no como un fin en sí misma, sino como un vehículo para llevar hasta el usuario final experiencias de vida estimulantes y significativas. En ese enfoque, la capacidad de integrar diseño e innovación en todos los ámbitos de la gestión empresarial aparece como una habilidad crítica para dar diferenciación y rentabilidad a una empresa.

“Con el iPod, Apple inventó una categoría de reproductor digital completamente nueva” - señaló un entusiasmado Jobs durante el lanzamiento del reproductor musical de Apple en octubre de 2001- “A partir del iPod, la experiencia de escuchar música cambió para siempre”. En abril de 2010, la compañía había vendido 100 millones de iPods en todos sus formatos, transformándose en uno de los objetos más comentados y deseados de los últimos años. Más allá de conseguir espectaculares crecimientos en ventas ha tenido la fuerza necesaria para acaparar las portadas de las principales revistas de negocios y el ojo siempre atento de los inversionistas de Wall Street.

Como en todo gran acto de diseño, Apple tuvo la capacidad de escuchar al usuario, algo que es mucho más sutil y complejo que preguntar a este usuario lo que dice necesitar. Un diseño notable presupone la capacidad de interpretar lo que el usuario realmente quiere, anticipando a menudo la expresión consciente de esos deseos y previendo también la capacidad de los competidores de leer los sueños incumplidos del mercado.

Una cadena integrada de innovación

Perspectiva 1 - Los componentes de hardware: al ver un iPod es fácil reconocer el estilo y calidad de diseño industrial por la que Apple se ha hecho famosa; sin embargo, pocos sospechan que bajo la compacta y elegante caja, la empresa requirió integrar tecnologías de seis socios estratégicos. Según David Carey, presidente de Portelligent Inc., “el iPod fue diseñado desde afuera hacia adentro”. Apple concibió primero el tipo de experiencia de uso que quería lograr y luego trabajó intensamente para conseguir una serie de componentes estándares, con los cuales logró la funcionalidad y la calidad que la compañía se propuso ofrecer. Así, el aparato usa un chip decodificador de MP3 de Portal Placer, un convertidor analógico-digital de Wolfson Microelectronics, un chip de memoria de estado sólido de Sharp Electronics, tecnología FireWire para la transferencia rápida de archivos surgida de su antigua alianza con Texas Instrument, un administrador de poder y cargador de batería de Linear Technologies, una batería de Sony y discos duros ultracompactos de Toshiba.

Mucha de la funcionalidad que Apple ha conseguido a través de la integración de componentes de marcas distintas pudo haberse logrado diseñando y produciendo un único chip del tipo conocido como Asic (Application-Specific Integrated Circuit), sin embargo, la empresa de la manzana no optó por ese camino. ¿Las razones? Pese a que a la larga le habría significado menores costos de producción y mejor gestión de la energía de la batería, la disminución de los riesgos de errores de circuito y, por sobre todo, el tener el producto listo de manera oportuna en el mercado (“time to market”), prevalecieron en la estrategia comercial definida.

En síntesis, el iPod de Apple representa un ejemplo notable de innovación a través de la integración de tecnologías de punta en torno a un diseño centrado en conseguir la mejor experiencia de reproducción de música que la tecnología permite.

Perspectiva 2: Innovando en los componentes claves del negocio

El éxito del iPod no se explica sólo por la calidad del aparato mismo. Un óptimo diseño de software y un innovador sistema de distribución de música completan una oferta de valor única en el mercado. Aquí el producto clave se llama iTunes.

iTunes es probablemente la más poderosa aplicación musical que existe. Las cualidades de su diseño se enraízan en la legendaria tradición de Apple de ofrecer gran facilidad de uso y merece en sí mismo ser considerado un gran caso-estudio de innovación y diseño. No obstante, en esta ocasión pondremos el énfasis en otra dimensión de la gestión innovadora de Apple, menos conocida, pero clave: la revolución en el modelo de negocios de la distribución musical.

Situémonos en el contexto de la industria discográfica de los 90. La aparición de Napster puso a la industria de cabeza en todo el mundo. Súbitamente, una aplicación en internet desarrollada por un adolescente permitía que el principal activo de las casas editoras de títulos musicales pudiera ser reproducido libremente, sin pérdida de calidad, a cualquier hora y desde cualquier lugar del planeta.

Tan radical fue el fenómeno, que incluso el sistema legal se vio superado y, recién en mayo de 2005, la Corte Suprema de Estados Unidos dictó un fallo que responsabiliza a empresas del tipo Napster por las eventuales violaciones a la propiedad intelectual que pudieran producir. En este ámbito, en la sociedad de la información no se ha encontrado todavía una fórmula que concilie los intereses de los productores de contenidos con los intereses de los consumidores.

En medio de esta trifulca, Apple decidió tomar la iniciativa y diseñó un modelo de negocio, concebido como una solución al caos en el que internet dejó a la industria discográfica tradicional. Mediante un sistema de comercialización que permite comprar de modo fácil y seguro canciones por menos de un dólar la pieza, Apple logró conquistar simultáneamente a las casas editoras y a millones de compradores que -hasta antes de iTunes- "pirateaban" música o simplemente la compraban en volúmenes menores. Fácil acceso, precios razonables y protección contra la copia; esa es la fórmula que han respaldado compradores y vendedores de contenidos por igual, reconciliados en torno a un nuevo modelo de tienda virtual. Hoy iTunes opera en más de 20 países y ofrece más de 200 mil títulos diferentes, pertenecientes a cerca de 1.000 sellos discográficos. A mediados de 2005, el número de canciones vendidas a través de iTunes había superado los 500 millones de copias.

Cuando una innovación convoca a otras

La cadena integrada de innovación tras el iPod tiene una tercera línea de expresión. Pese al precio relativamente alto de los iPod (entre 99 y 400 dólares), los más de 22 millones de usuarios de esta tecnología continúan invirtiendo millones adicionales en periféricos y accesorios. Entre las empresas que han profitado del círculo virtuoso de innovación del iPod, destaca Griffin Technologies, una compañía que hoy comercializa una serie de exitosos productos complementarios, como el iTrip, un dispositivo inalámbrico que permite escuchar el iPod a través de la radio FM de cualquier auto. El iTalk, pequeño micrófono que convierte al iPod en una grabadora de voz, y el iBeam, que agrega la funcionalidad de un puntero láser y una linterna. En un clásico ejemplo de pensamiento divergente, el director de Marketing de Griffin, Sharp Emmons, señaló: "Nos dimos cuenta que el iPod era comercializado como un grabador y reproductor de música en formato MP3, cuando en realidad puede ser visto como una fuente de almacenamiento y de energía".

Ya son más de 400 las empresas dedicadas al diseño y comercialización de toda suerte de accesorios para los fanáticos del iPod. Así, el iPod representa mucho más que un producto innovador. Es una plataforma de oportunidades para otros innovadores y diseñadores que han sabido subirse a su carro.

Innovación: un proceso sin fin

Pese a su éxito, sería un gran error pensar que Apple tiene asegurado un liderazgo en este mercado. El propio Bill Gates auguró recientemente que no ve con optimismo el futuro de iPod, el cual debería ser reemplazado en un plazo no muy largo por una funcionalidad incorporada en los teléfonos celulares. A este comentario, Timothy Cook, vicepresidente ejecutivo de Apple Computer, respondió: "No creo que Apple se quede sin buenas ideas. Tenemos la innovación incorporada en nuestro ADN."

En Resumen...

1. El iPod se ha transformado en uno de los objetos más comentados y deseados de los últimos años y -más allá de conseguir espectaculares crecimientos en ventas- ha tenido la fuerza necesaria para acaparar las portadas de las principales revistas de negocios.
2. Mucha de la funcionalidad que Apple ha conseguido a través de la integración de componentes de marcas distintas pudo haberse logrado diseñando y produciendo un único chip del tipo conocido como Asic (Application-Specific Integrated Circuit).
3. El iPod de Apple representa un ejemplo notable de innovación a través de la integración de tecnologías de punta en torno a un diseño centrado en conseguir la mejor experiencia de reproducción de música que la tecnología permite.

Para reflexionar...

1. ¿Qué distingue tan marcadamente al iPod de Apple de todos sus rivales?
2. ¿Qué ha hecho de él un objeto de culto frente al cual sus competidores son simples aparatos?