

## Caso: iPhone: más que un nuevo teléfono, un innovador modelo de negocios

La entrada de Apple al mercado de la telefonía no era fácil ni obvia. Muchos analistas auguraban su fracaso, argumentando que se trataba de una llegada tardía y muy deficiente en comparación con Nokia o Sony Ericsson.



Hacia mediados de los '90, la empresa fundada en 1976 por [Steve Jobs](#) y su tocayo [Steve Wozniak](#), Apple Computer, luchaba por mantenerse con vida. Su cruzada casi mesiánica de “cambiar el mundo bit por bit”, luchaba contra la realidad de que el exitoso sistema operativo de Microsoft se había convertido en un estándar de facto, reduciendo incluso el nicho en que los [Mac](#) eran fuertes (gente sensible al diseño y a la educación), lo cual hizo a muchos diagnosticar la inminente muerte de Apple.

Resumiendo la historia, Steve Jobs decide cambiar el nombre de la empresa a [Apple Inc.](#), convencido de transformarla en un líder del mundo de la entretenición y los multimedios, integrando la tradicional vocación de Apple por la “usabilidad” a productos que pudieran manejar de forma intensiva la información. Así, se llegaba a la llamada convergencia de las tecnologías digitales.

En 2001 la compañía amplía su negocio de la computación con el desarrollo de los [iPods](#). Más allá de las gracias del diseño de los aparatos, Apple se convierte en corto plazo en el vendedor del 75% de la música ofrecida on-line y el iPod se transforma en el centro de atención de millones de usuarios. Así, el [iPod](#) deja de ser sólo un producto innovador; el desarrollo de [iTunes](#) y una

negociación con los dueños de contenidos para que se atrevieran a vender por Internet, fueron claves en el éxito del reproductor.

### Teléfonos que van más allá de la telefonía

En 2007, Apple sorprende al mundo con el lanzamiento de su caballo de Troya en la industria de la telefonía. Pese a los malos augurios de muchos analistas que opinaban que Apple entraba tarde y con un aparato deficiente, el iPhone ha sido todo un éxito para la compañía que, una vez más, ha cambiado las reglas del juego en el mercado. La máquina de innovación de Apple se movilizó en 2004, cuando Jobs anticipó que los exitosos iPod verían amenazada su subsistencia a manos de los llamados “*smartphones*”, teléfonos multifuncionales capaces de reproducir música y operar como agendas personales.

El modelo de Apple consistió en desarrollar una auténtica plataforma digital, que haría uso de toda su experiencia en diseño de interfaces, de su credibilidad y capacidad de convocatoria en empresas complementarias claves y en la más numerosa y creativa red de desarrolladores de software.

En palabras del propio CEO de la compañía, Steve Jobs, la innovación que significó el iPhone planteaba reinventar el teléfono. Y no es para menos, el aparato cuenta con aplicaciones multimedia, conexión a internet, pantalla táctil, una interfaz de hardware minimalista, cámara fotográfica y un reproductor de música (equivalente al del iPod), además de software para enviar y recibir mensajes de texto y mensajes de voz. También ofrece servicios de internet, como leer correo electrónico, cargar páginas web y conectividad por [Wi-Fi](#). Se trataba de un aparato de comunicaciones multifuncional, “la internet en tu bolsillo”, lo simplificó Jobs.

Para esa misión, Apple pidió ayuda a [Motorola](#), que había arrasado con el teléfono [RAZR](#), y a [AT&T](#) como operadora móvil. El objetivo de los tres era crear un teléfono atractivo en el que Apple insertaría un software nuevo. Fue así como en septiembre de 2005 Apple presentaba el [Motorola ROKR](#).

Sin embargo, este primer iPhone (que muy pocos recuerdan) terminó siendo un [desastre](#). No podía guardar más de 1.000 canciones, el software era deficiente y peor aún, no podía comprar canciones directamente de iTunes, lo cual era parte muy importante del negocio.

Como plan B, ese mismo año Apple continuó sus negociaciones con AT&T. Decidió dejar de lado a la hoy quebrada Motorola y crear ellos mismos un teléfono que revolucionara la telefonía tal y como se conocía hasta entonces.

Para mantener la confianza de la operadora telefónica, Apple les contó los avances que el grupo de ingenieros de la compañía había logrado. Contaban con procesadores más rápidos, y si lograban desarrollar un sistema operativo que llevara parte del espíritu de sus “Mac” al teléfono, podrían crear el producto ideal: teléfono, ordenador y reproductor de medios. La solución a todo ello: pantalla multitáctil.

Las condiciones que impuso Apple a AT&T para distribuir esta maravilla, eran por un lado, tener el control del desarrollo del aparato y por otro, obtener un porcentaje de las ganancias que AT&T obtendría por el servicio. Cabe recordar que los planes con iPhone correrían por cuenta exclusiva de AT&T, con un mínimo de dos años de contrato y con planes que comienzan en 60 dólares al mes (poco más de 30 mil pesos).

A cambio, la operadora más grande de Estados Unidos tendría el control exclusivo para comercializar el iPhone en el mercado estadounidense durante cinco años. Este acuerdo, con las concesiones que hizo la operadora a Apple jamás había sido visto entre una compañía de este tipo y un distribuidor.

Y no es para menos, en un año se habían vendido 6 millones de teléfonos y se lanzaba la versión dos, con un mejor servicio, más rápido, con más memoria, además de una plataforma que permite agregarle numerosas aplicaciones entregadas por distintos proveedores, incluyendo iTunes, desde juegos hasta programas de negocios. La mayoría de estas aplicaciones no cuesta más de 10 dólares y constituye un excelente negocio para Apple, que se queda con el 30%.

Como es de sobra conocido, el iPhone ha sido un éxito rotundo. Un aparato que inicialmente era un “teléfono regularcito”, pero que siempre fue una excelente plataforma de aplicaciones digitales, hoy es un sólido y avanzado aparato telefónico. Una innovación integral en la que destaca un modelo de negocios completamente original, el cual es responsable hoy de nada menos que el 40% de de las ventas de la compañía.